

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

MICHELE SACHET SPILERE

**OS REFLEXOS FINANCEIROS CAUSADOS PELA ROTATIVIDADE
DE PESSOAL EM UMA INDÚSTRIA METAL-MECÂNICA
LOCALIZADA NA CIDADE DE NOVA VENEZA/SC**

CRICIÚMA, JULHO 2011

MICHELE SACHET SPILERE

**OS REFLEXOS FINANCEIROS CAUSADOS PELA ROTATIVIDADE
DE PESSOAL EM UMA INDÚSTRIA METAL-MECÂNICA
LOCALIZADA NA CIDADE DE NOVA VENEZA/SC**

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

Orientador: Prof. Mestre Cleyton de
Oliveira Ritta

CRICIÚMA, JULHO 2011

MICHELE SACHET SPILERE

**OS REFLEXOS FINANCEIROS CAUSADOS PELA ROTATIVIDADE
DE PESSOAL EM UMA INDÚSTRIA METAL-MECÂNICA
LOCALIZADA NA CIDADE DE NOVA VENEZA/SC**

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

Criciúma, 07 de Julho de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Professor Mestre Cleyton de Oliveira Ritta -UNESC - Orientador

Professor Especialista Leonel Luiz Pereira – UNESC – Examinador 1

Professor Mestre Adilson Pagani Ramos– UNESC – Examinador 2

Dedico este trabalho, de forma muito especial, à minha família, aos meus pais João e Teresinha, minha irmã Joana e, ao meu namorado Gustavo, que estiveram ao meu lado durante esta caminhada, me dando muita Força, Carinho, Colaboração e principalmente a paciência pela conclusão dessa etapa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da Vida, pela saúde e por proporcionar forças a cada dia para continuar a vencer todos os desafios que enfrentamos.

Aos meus Pais, João e Teresinha, pelo carinho, dedicação e principalmente por tantos pensamentos positivos, e ao auxílio pela realização de mais uma etapa de minha vida.

A minha irmã Joana, que mesmo distante sempre me apoiou e me transmitiu energias sempre positivas, para alcançar meus objetivos.

Ao meu namorado Gustavo, pela compreensão, carinho, dedicação, amor, paciência e por sempre me incentivar a seguir em frente.

Agradeço a todas as minhas colegas, pela amizade e colaboração nos momentos bons e difíceis desta caminhada.

Ao meu Orientador Cleyton de Oliveira Ritta, pela dedicação transmitida no desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus professores, pelo conhecimento transmitido e por contribuírem para o meu crescimento.

Enfim, agradeço a todos que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

Sábio é o ser humano que tem coragem de ir diante do espelho da sua alma para reconhecer seus erros e fracassos e utilizá-los para plantar as mais belas sementes no terreno de sua inteligência.

(Augusto Cury)

RESUMO

SPILERE, Michele Sachet, **Os Reflexos Financeiros Causados pela Rotatividade de Pessoal em uma Indústria Metal-Mecânica localizada na cidade de Nova Veneza/SC.** 2011, 66 pg. Orientador: Cleyton de Oliveira Ritta. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O trabalho humano é a principal fonte de recurso que uma empresa possui para conseguir manter-se no mercado de trabalho, deste modo é essencial para as organizações estudar o comportamento dos indivíduos dentro de uma empresa. As organizações necessitam de uma boa administração de recursos humanos, pois é por meio dos esforços dos indivíduos que elas conseguem atingir os seus objetivos. A rotatividade de pessoal deve ser analisada em cada organização, pois podem trazer conseqüências como os altos custos de admissões e demissões, desmotivação e baixa na produtividade operacional. Dessa forma, este estudo tem como objetivo geral analisar os reflexos financeiros causados pela rotatividade de pessoal em uma indústria metal-mecânica localizada na cidade de Nova Veneza/SC. Este estudo é de caráter descritivo com abordagem quantitativa, por meio de um estudo de caso em uma empresa. Os resultados apontam que a) as médias de rotatividade nas admissões foram de 14,57 e 30,17 para os anos de 2009 e 2010, respectivamente; as médias de demissões foram de 15,08 e 26,08 para os anos de 2009 e 2010, respectivamente; b) as taxas de rotatividade atingiram 16,57% para o ano de 2009 e 14,57% para o ano de 2010; c) os custos totais com a rotatividade de pessoal foram de R\$ 330.202,00 para o ano de 2009 e R\$ 587.751,28 para o ano de 2010. Conclui-se que investimento em capital humano é essencial para as organizações, pois ele possibilita a redução da rotatividade e como conseqüência uma melhor produtividade e desempenho organizacional.

Palavras-chaves: Administração de Recursos Humanos, Rotatividade de Pessoal, Custos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Gestão de Pessoas nas Organizações.....	18
Quadro 1: Técnicas de Administração de Recursos Humanos.....	19
Quadro 2: Aspectos do Recrutamento Interno.....	23
Quadro 3: Aspectos do Recrutamento Externo.....	23
Figura 2: Processo de Recrutamento e Seleção.....	26
Figura 3: Modelo Básico de Motivação.....	29
Quadro 4: Terminologias na Contabilidade de Custos.....	33
Figura 4: Índice de Rotatividade.	40
Figura 5: Índice de Rotatividade.	40
Figura 6: Índice de Rotatividade.....	41
Figura 7: Custo da Rotatividade de Pessoal.....	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quantidade de Funcionários alocados nos setores.....	47
Tabela 2: Movimentação de Funcionários em 2009.....	48
Tabela 3: Movimentação de Funcionários em 2010.....	49
Tabela 4: Índices de Rotatividade de Pessoal (%).....	50
Tabela 5: Custos com Recrutamento e Seleção.....	53
Tabela 6: Custos com Integração.....	54
Tabela 7: Custos com Registro de Funcionários.....	54
Tabela 8: Custos com Exames Admissionais.....	55
Tabela 9: Custos com Uniformes, Crachás e EPI's.....	56
Tabela 10: Custos com Treinamentos.....	56
Tabela 11: Custos com Exames Demissionais.....	57
Tabela 12: Custo com Rescisões.....	58
Tabela 13: Custo Total com a Rotatividade de Pessoal.....	58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Rotatividade de Pessoal no ano de 2009.....	51
Gráfico 2: Rotatividade de Pessoal no ano de 2010.....	51
Gráfico 3: Principais causas dos desligamentos de 2010 (%)......	60

LISTA DE SIGLAS

ABS – Sistema de Freio Autoblocante

ARH – Administração de Recursos Humanos

C.N.C. – Comando Numérico Computadorizado

CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

EPI - Equipamentos de Proteção Individual

FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social

PIS – Programa de Integração Social

PSS – Plano de Seguridade Social para servidores públicos

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RH – Recursos Humanos

ISO – Organização Internacional para Normalização

PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

ECG - Eletrocardiograma

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Tema e Problema.....	13
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	14
1.3 Justificativa.....	14
1.4 Metodologia da Pesquisa.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 Administração de Recursos Humanos.....	17
2.1.1 As Pessoas e as Organizações.....	19
2.1.2 Recrutamento de Pessoal.....	21
2.1.3 Seleção de Pessoal.....	24
2.1.4 Treinamento de Pessoal.....	26
2.1.5 Motivação.....	28
2.1.6 Clima Organizacional.....	29
2.1.7 Qualidade de Vida no Trabalho.....	30
2.1.8 Segurança no Trabalho.....	31
2.1.9 Custos relacionados à Administração de Recursos Humanos.....	33
2.1.9.1 Mão-de-obra.....	33
2.1.9.2 Encargos Sociais e Trabalhistas.....	34
2.2 Rotatividade de Pessoal.....	35
2.2.1 Fatores Internos e Externos que Causam a Rotatividade.....	37
2.2.2 Formas Para Reduzir a Rotatividade de Pessoal.....	38
2.2.3 Mensuração das Taxas de Rotatividade.....	39
2.2.4 Custos com a Rotatividade de Pessoal	41
3 ESTUDO DE CASO.....	44
3.1 Caracterização da Empresa.....	44
3.1.1 Histórico da Empresa.....	44
3.1.2 Linha de Produtos.....	46
3.2 Procedimentos para Coleta e Análise dos Dados.....	46
3.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	48
3.3.1 Rotatividade de Pessoal.....	48
3.3.2 Mensuração da Taxa de Rotatividade de Pessoal.....	50

3.3.3 Mensuração dos Custos com Rotatividade de Pessoal.....	52
3.3.3.1 Custos com Recrutamento e Seleção.....	52
3.3.3.2 Custos com Integração.....	53
3.3.3.3 Custos com Exames Admissionais.....	55
3.3.3.4 Custos com Uniformes, Crachás e EPI's.....	55
3.3.3.5 Custos com Treinamentos.....	56
3.3.3.6 Custos com Exames Demissionais.....	57
3.3.3.7 Custos com Rescisões.....	58
3.3.4 Principais Motivos dos Desligamentos.....	59
3.4 Proposta para Reduzir o Índice de Rotatividade de Pessoal.....	61
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
REFERÊNCIAS.....	65

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresenta-se o tema e o problema que tratam sobre os reflexos financeiros causado pela rotatividade de pessoal. Em seguida tem-se os objetivos geral e específicos da pesquisa. Na sequência, descreve-se a justificativa do estudo. Por fim, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para a elaboração do trabalho.

1.1 Tema e Problema

Anteriormente, as pessoas tinham por objetivo de vida profissional a permanência por muitos anos em uma organização. Com isso tinha-se como pensamento que após a conquista de um emprego deveria cultivá-lo, pois não existiam muitas oportunidades de trabalho. Por isso, permaneciam nas organizações até a sua aposentadoria.

Porém com as mudanças na sociedade ao longo do tempo, as pessoas também mudaram e começaram a pensar de modo diferente do passado. Atualmente os indivíduos buscam melhores oportunidades de trabalho, com o intuito de expandir os seus conhecimentos. Além de almejar uma melhor colocação profissional, desenvolvendo assim, um mercado de trabalho mais competitivo.

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

Um dos principais problemas na área de gestão de pessoas é a alta rotatividade de pessoal, na qual acarreta custos indesejados de treinamento, administração, queda na produtividade e falta de mão-de-obra qualificada. Logo instrumentos que minimizem a rotatividade de pessoal possibilitam a alavancagem da eficiência organizacional.

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

Entre as empresas do ramo metal-mecânico da cidade de Nova Veneza-SC, a rotatividade de pessoal está com o crescimento acelerado devido ao aumento da concorrência e a grande oferta de trabalho. Com isso, os colaboradores transitam entre as organizações com uma maior facilidade, o que ocasiona custos adicionais de contratação e demissão por parte das empresas.

Diante disso, emerge a seguinte pergunta de pesquisa que orienta este trabalho: Quais são os reflexos financeiros causados pela rotatividade de pessoal em uma indústria metal-mecânica?

1.2 Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar os reflexos financeiros causados pela rotatividade de pessoal em uma indústria metal-mecânica situada no município de Nova Veneza-SC.

Para conseguir atingir o objetivo geral, apresentam-se os objetivos específicos:

- 1) identificar a rotatividade de pessoal;
- 2) mensurar as taxas de rotatividade de pessoal;
- 3) identificar os custos com a rotatividade de pessoal;
- 4) verificar as principais causas que geram a rotatividade na empresa pesquisada.

1.3 Justificativa

O mundo está cada vez mais globalizado. Percebe-se que as organizações estão exigindo um maior esforço humano para o sucesso nos

negócios. Com isso, as instituições no decorrer dos anos tiveram um crescimento acelerado no mercado e como consequência começaram a necessitar de maior número de colaboradores para enfrentar a concorrência.

Para que as organizações consigam atingir seus objetivos, as mesmas devem estar atentas a administração de recursos humanos, pois o trabalho humano contribui para o crescimento da organização e também a geração de bons resultados.

As empresas estão em constante concorrência comercial, logo para que as pessoas permaneçam e sejam comprometidas com o trabalho é necessário que sejam sempre motivadas e reconhecidas pela realização de sua função. Por isso, os gestores devem estar atentos para todas as consequências que a rotatividade de pessoal pode acarretar para a organização, tanto nos aspectos produtivos quanto nos financeiros. Portanto, é necessário identificar quais as principais causas geradas por este fator e assim tomar as decisões cabíveis para solucionar os problemas.

A contribuição teórica deste estudo está na aplicação dos índices de rotatividade, bem como na mensuração de seus reflexos financeiros causados para a organização investigada. Além disso, este trabalho serve como um instrumento de consulta, não apenas para a empresa em estudo, mas também para qualquer pessoa que tenha interesse em conhecer o tema de pesquisa.

A contribuição prática da pesquisa está em mensurar os reflexos financeiros causados pela rotatividade de pessoal na empresa investigada. Tais resultados podem contribuir para a organização no sentido de apontar os pontos fortes e fracos na gestão de pessoal, auxiliando assim a tomada de decisão. Com a utilização das informações encontradas, pode-se desenvolver planos para minimizar as causas e diminuir os gastos causados com a rotatividade.

1.4 Metodologia da pesquisa

Para a elaboração de um estudo científico, necessita-se de aspectos metodológicos para o desenvolvimento do trabalho. Diante disso, apresenta-se o enquadramento metodológico da pesquisa quanto aos objetivos, tipologia, abordagens do problema e procedimentos de pesquisa.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, pois descreve as características de rotatividade de pessoal da empresa investigada. Segundo Oliveira (1999, p. 114), um estudo descritivo possibilita

o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas do fenômeno, sua ordenação e classificação. Os estudos descritivos dão margem também à explicação das relações de causas e efeito dos fenômenos, ou seja, analisar o papel das variáveis que, de certa maneira, influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos.

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

No que tange a abordagem do problema a pesquisa é do tipo quantitativa, pois mensura os reflexos financeiros causados pela rotatividade de pessoal. De acordo com Richardson (1999), o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, representa-se a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções da análise e interpretação.

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

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

Tais procedimentos metodológicos são utilizados com a finalidade de estudar os reflexos financeiros causados pela rotatividade de pessoal na empresa em estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica que trata sobre a administração e os custos associados aos recursos humanos. Por fim, destacam-se os conceitos referentes à rotatividade de pessoal.

2.1 Administração de Recursos Humanos

O avanço na tecnologia e as alterações ocorridas no cenário econômico causam mudanças nas organizações. A competência da força de trabalho é destaque no ambiente atual e é um elemento fundamental para a gestão dos negócios. O esforço e desempenho humano contribuem para um bom desempenho organizacional

Segundo Chiavenato (2003, p. 13), “as organizações são constituídas de pessoas. Por outro lado, as organizações constituem para as pessoas um meio pelo qual podem alcançar muitos e variados objetivos pessoais com o mínimo de custo, de tempo, de esforço e de conflito.”

A administração de recursos humanos é importante para que as organizações consigam se manter no mercado econômico. A sua principal finalidade é fazer com que seus colaboradores alcancem as metas e objetivos estabelecidos pela empresa, além de incentivar o alcance dos objetivos pessoais.

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

A Figura 1 ilustra este processo de gestão de pessoas nas organizações.

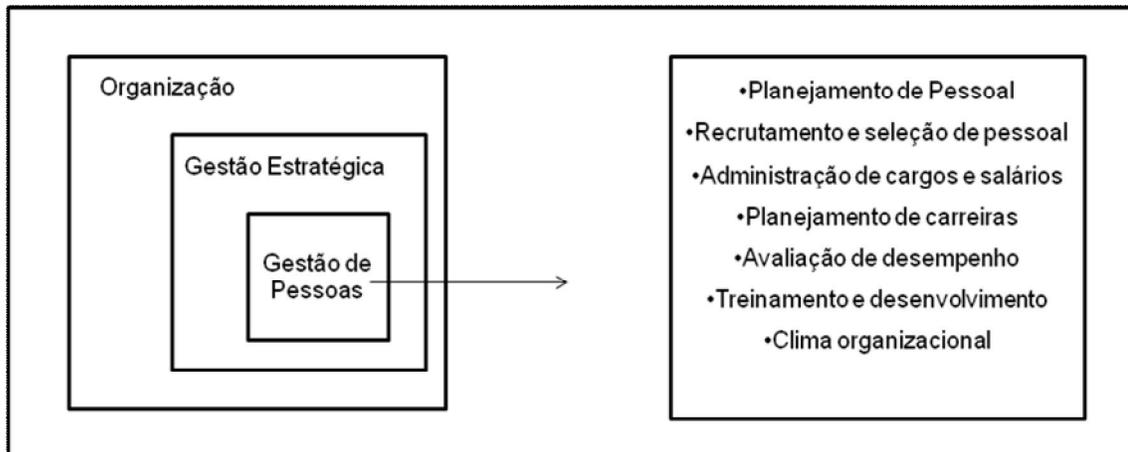


Figura 1: Gestão de Pessoas nas Organizações

Fonte: Tachizawa, Ferreira, Fortuna (2001)

Baseado na Figura 1 podemos ver que o processo de gestão de pessoas envolve a organização por completo. As estratégias de gestão envolvem pessoas, portanto é importante a interação harmônica entre os colaboradores e a organização.

A gestão de pessoas envolve políticas que as motivem a ingressar e permanecer na empresa. Portanto, os processos de recrutamento, seleção, treinamentos, clima da empresa, administração de cargos e salários são fatores essenciais para um bom desempenho organizacional.

De acordo com Chiavenato (2009 p. 97) “são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja seu nível hierárquico ou sua tarefa na atividade organizacional; constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização”.

Dessler (2003, p. 2) observa que:

a administração de recursos humanos (ARH) refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.

Para Chiavenato (2009, p. 116), “a ARH é uma área interdisciplinar: envolve necessariamente conceitos de Psicologia Industrial e Organizacional, Sociologia Organizacional, Engenharia Industrial, Direito do Trabalho, Engenharia de Segurança, Medicina do Trabalho, Engenharia de Sistemas, Cibernética, etc.”

Chiavenato (2009) ainda relata que, os assuntos tratados pela ARH, referem-se tanto a aspectos internos da organização, como os aspectos externos ou ambientais. O Quadro 1 mostra a composição desses aspectos.

Ambiente Externo	Ambiente Interno
<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de Mercado de Trabalho • Recrutamento e Seleção • Pesquisa de salários e benefícios • Relação com sindicatos • Relação com entidades de formação profissional • Legislação trabalhista 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise e descrição de cargos • Avaliação de cargos • Treinamentos • Avaliação do desempenho • Plano de carreiras • Plano de benefícios sociais • Política salarial • Higiene e segurança

Quadro 1: Técnicas de Administração de Recursos Humanos

Fonte: Chiavenato (2009)

Como observado, as técnicas de gestão que envolvem os ambientes internos e externos da organização. Essas técnicas contribuem para uma boa administração de recursos humanos. Com isso percebe-se que os indivíduos são fundamentais em uma organização. Eles são dotados de qualidades que necessitam serem mantidas ou até mesmo desenvolvidas, pois é devido a seu capital humano que a instituição evolui e cresce no mercado.

2.1.1 As Pessoas e as Organizações

As pessoas em uma organização desempenham determinadas funções, que quando bem administradas, contribuem para o seu desenvolvimento organizacional. Percebe-se que para uma adequada administração de recursos humanos é necessário conhecer as pessoas e gerenciá-las para obtenção do sucesso empresarial.

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

Chiavenato (2009, p. 118) destaca que,

não há leis ou princípios universais para a administração dos recursos humanos. A ARH é contingencial, ou seja, depende da situação organizacional: do ambiente, da tecnologia empregada pela organização,

das políticas e diretrizes vigentes, da filosofia administrativa preponderante, da concepção existente na organização acerca do homem e de sua natureza e, sobretudo, da qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis.

Chiavenato (2003, p. 184) ainda observa que,

a Administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcancem os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

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

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

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

Segundo Chiavenato (2004, p. 133):

o sucesso de um órgão de ARH depende, na razão direta, de ser considerada pelos chefes da linha como uma fonte de ajuda. Assim, a assessoria de pessoal deve ser procurada, jamais imposta. O administrador de RH não transmite ordens aos membros de linha da organização ou aos empregados, exceto dentro de seu próprio departamento. Assim, a responsabilidade pelo alcance de determinados resultados através dos membros de seu grupo de trabalho pertence ao chefe, não ao administrador de RH.

Percebe-se, no entanto que a responsabilidade de determinados resultados, não está apenas ligada ao administrador de recursos humanos, mas sim com o responsável de cada setor. Porém, o administrador de RH analisa os problemas decorrentes com o pessoal e propõe algumas sugestões para minimizar os conflitos, sendo que o responsável pelo setor é quem irá por em prática a ação para melhor desempenho de seus subordinados.

Segundo Chiavenato (2003, p. 184), os principais objetivos da ARH são:

1. criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos, e alcance dos objetivos individuais; e
2. alcançar eficiência e eficácia através dos recursos humanos disponíveis.

Logo, a administração de recursos humanos busca conquistar e manter as pessoas nas organizações, com o intuito de alcançar os objetivos organizacionais mediante o esforço pessoal e a dedicação.

Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para o seu sucesso e continuidade. O estudo das pessoas constitui a unidade básica das organizações e, principalmente, da área de RH. Sem organizações e sem pessoas, não haveria RH. (CHIAVENATO, 2009, p. 46).

Chiavenato (2009, p. 46) ainda salienta que “a área de RH deve procurar tratar as pessoas como pessoas e não apenas como importantes recursos organizacionais, rompendo a maneira tradicional de tratá-las meramente como meios de produção.”

As pessoas e as organizações devem estar sempre em constante relacionamento, pois os colaboradores necessitam da organização para alcançar seus objetivos pessoais. Já as organizações também necessitam dos colaboradores para que seus objetivos organizacionais sejam alcançados. Deste modo é importante que estejam sempre em interação para não acarretar problemas de gestão tais como o aumento da rotatividade, falta ao trabalho e de motivação.

Sendo assim, destacam-se como principais atividades na administração de recursos o recrutamento, a seleção, o treinamento e a motivação. Esta atividades são destacadas a seguir.

2.1.2 Recrutamento de Pessoal

O recrutamento de pessoal é realizado para encontrar pessoas com as qualidades desejadas para desempenhar determinada função. Para fazer parte das organizações as pessoas passam por um processo no objetivo de selecionar o melhor candidato.

Segundo Chiavenato (2009 p. 154) define recrutamento como sendo:

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

De acordo com Lacombe (2005, p. 65), “o recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais.”

Para Marras (2005, p. 69), o “recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.”

Portanto, nota-se que o recrutamento é realizado quando uma empresa possui uma vaga disponível para aumentar a capacidade produtiva ou para substituir outro colaborador.

Segundo Marras (2005), o processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização, no que tange à contratação de novos profissionais. Essa necessidade origina-se por diversos motivos e é encaminhada ao responsável pela administração de recursos humanos.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 92) o recrutamento é:

o processo de gerar um conjunto de candidatos para um cargo específico. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado no qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos.

O recrutamento interno é realizado com os próprios colaboradores da empresa de acordo com a disponibilidade de pessoal. Já o externo é realizado com o intuito de selecionar colaboradores para futura contratação.

Tachizawa et al. (2001, p. 170) observa que “o recrutamento interno funciona como uma poderosa sistemática de ascensão que atende às expectativas que as pessoas tem de serem promovidas para assumir maiores responsabilidades.”

Marras (2005, p. 72) destaca que a prática do recrutamento interno

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

O Quadro 2 expõe as vantagens e as desvantagens da realização do recrutamento interno.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • menor custo direto – mais econômico em relação a tempo e investimento • conhecimento prévio sobre o perfil do desempenho do “candidato • estimula a preparação para a promoção, promovendo medidas especiais de treinamento e criando um clima sadio de progresso profissional • melhora o moral interno • demonstra valorização do pessoal que já compõe a empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • requer pessoas muito bem preparadas e que conheçam muito bem todas as áreas da empresa • não-aproveitamento do elemento externo • manutenção do <i>status quo</i>, reduzindo a possibilidade de inovação e novas idéias na empresa.

Quadro 2: Aspectos do Recrutamento Interno

Fonte: França (2007)

Ressalta-se que o recrutamento interno motiva e eleva a auto-estima dos colaboradores que já estão trabalhando na organização, possibilitando assim um crescimento profissional. Porém quando não há pessoas qualificadas para determinados cargos em disponibilidade, a empresa necessita procurar pessoas fora da organização para realizar para o exercício da função, recorrendo ao recrutamento externo.

Em relação ao recrutamento externo, Marras (2005, p.73) observa que ele consiste no “processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos.”

O recrutamento externo é a busca do candidato no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento de cargo. A opção pelo recrutamento externo deve ser feita, preferencialmente, após avaliação sobre a alocação de pessoas que já estejam empregadas na empresa. (FRANÇA, 2007).

O Quadro 3 aponta as vantagens e desvantagens do recrutamento externo:

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • traz “sangue novo” e experiências novas para a organização • renova e enriquece os recursos humanos da organização • aproveita os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal feitos por outras empresas ou pelos próprios candidatos 	<ul style="list-style-type: none"> • é geralmente mais demorado do que o recrutamento interno • é mais caro e exige inversões e despesas imediatas • em princípio, é menos seguro que o recrutamento interno • pode provocar barreiras internas • geralmente afeta a política salarial da empresa

Quadro 3: Aspectos do Recrutamento Externo

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009)

Constata-se que tanto o recrutamento interno quanto o recrutamento externo são benéficos para a organização. Deste modo, a empresa tem a

possibilidade de obter profissionais cada vez mais qualificados no seu quadro de colaboradores.

O recrutamento interno pode reduzir os custos para a empresa, pois o colaborador já está na organização, é necessário apenas promovê-lo ou transferi-lo. Já o recrutamento externo pode haver maiores custos, pois busca-se colaboradores fora da organização. Porém com novas pessoas trabalhando pode ocorrer novas idéias que minimizem os custos de contratação.

2.1.3 Seleção de Pessoal

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

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

Fazer a seleção de pessoal é importante para as empresas, pois é por meio dela que os profissionais vão ingressar nas organizações ou nas funções determinadas.

Dessler (2003, p.106) destaca que,

o próprio desempenho depende, em parte, dos seus funcionários. Funcionários com boas habilidades e atributos farão um trabalho melhor para você e para a empresa. Funcionários que não tenham essas habilidades e atributos, que causem atritos ou criem dificuldades não terão um desempenho efetivo e prejudicarão o seu próprio desempenho e o da empresa.

Chiavenato (2009, p. 173) relata que,

a seleção é um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos de cargos a serem preenchidos (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam.

O processo de seleção, para ocorrer de maneira adequada, deve ser analisado as exigências dos cargos disponíveis como também analisar o candidato

em si. Tal procedimento visa verificar se o candidato possui todas as características necessárias que a empresa almeja no novo funcionário.

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

Marras (2005) salienta que a seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade da ARH. Ela tem por finalidade escolher, de acordo com metodologia específica, os candidatos oriundos do processo de recrutamento.

Para França (2007, p. 34), “a seleção é a escolha do(s) candidato(s) mais adequado(s) para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.”

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

Para Tachizawa et al. (2001, p. 172), “a sistemática de seleção deve aproximar o candidato a realidade da organização e depois avaliá-lo mediante a aplicação de técnicas como: entrevistas, provas de conhecimento/capacidade, testes psicométricos, testes de personalidades e técnicas de simulação”.

A Figura 2 ilustra as etapas da seleção e recrutamento em uma organização.

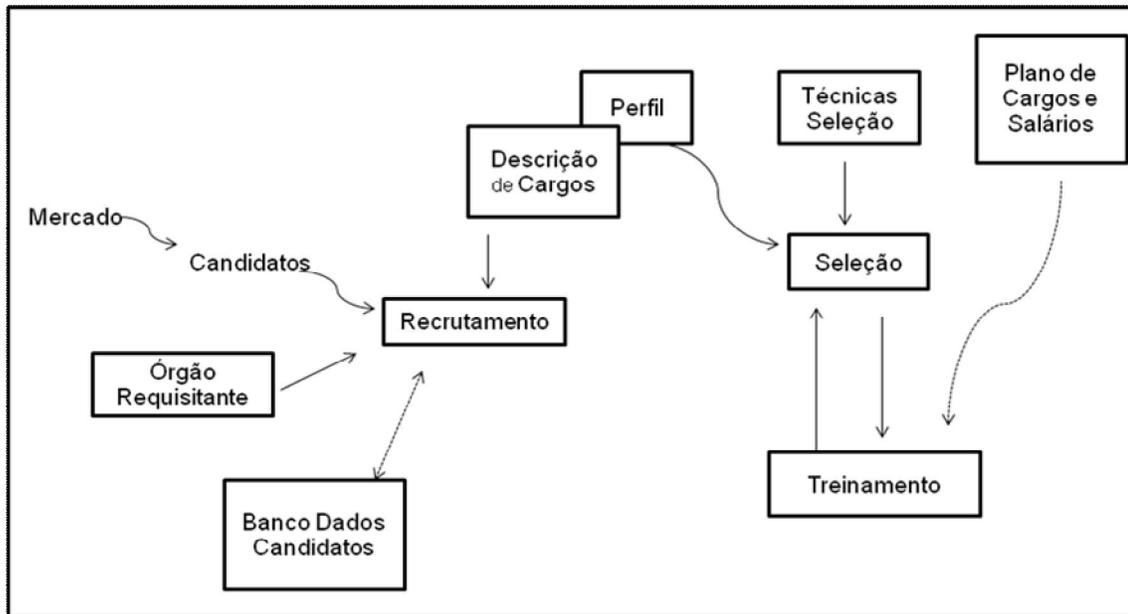


Figura 2: Processo de Recrutamento e Seleção

Fonte: Tachizawa, Ferreira, Fortuna (2001)

A partir destas etapas que surge o processo de recrutamento e seleção de profissionais, sendo que este processo inicia-se com a necessidade de preenchimento de vagas em aberto. Os profissionais interessados enviam seu currículo e após análise interna do perfil do candidato verifica-se se ele adéqua-se ao perfil desejado pela empresa.

Após a seleção, tem-se o treinamento que é fundamental para que o contratado conheça os principais processos e rotinas de trabalho, além da cultura organizacional.

Percebe-se que o recrutamento e a seleção de pessoal são importantes para as organizações. A partir desses processos encontram-se as pessoas adequadas para atuarem nas empresas, visando o potencial futuro de cada colaborador.

2.1.4 Treinamento de Pessoal

O treinamento de pessoal é a etapa em que o colaborador é submetido para poder conhecer as estrutura e o funcionamento da empresa, para que ele possa realizar o seu trabalho com qualidade e segurança. Observa-se que o

treinamento também ocorre para os que já estão na empresa, com o objetivo de aperfeiçoamento contínuo.

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

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

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

- ✓ formação de profissional: tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho da função;
- ✓ especialização: oferece ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para a 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.

Para Chiavenato (2009, p. 389), o 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 dos objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente e desenvolvimento de habilidades e competências.

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

Gil (2001, p. 139), salienta ainda que:

a execução do treinamento centra-se na relação instrutor-treinador. Os instrutores podem ser pessoas da própria organização ou de fora, especialistas ou experientes em determinada área ou atividade, que transmitem suas instruções de maneira organizada aos treinados. Os treinados poderão ser pessoas situadas em qualquer nível da organização, de quem se espera que adquiram os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho de suas atribuições.

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

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

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

2.1.5 Motivação

Para que uma organização cresça, é necessário que ela possua o seu pessoal trabalhando motivado. Para isso é importante manter o quadro de pessoal sempre em constante atualização. É isso que o treinamento faz com os colaboradores, potencializa o aprendizado e a capacidade de produção, com o objetivo de realizar mudanças, desenvolver novas habilidades profissionais e melhorias no ambiente de trabalho.

Desta forma, a motivação é o meio que estimula as pessoas a agir. Sabe-se que a motivação tem sempre origem em uma necessidade. Logo é consequência de uma vontade não satisfeita. (GIL, 2001).

No mundo cada vez mais competitivo é necessário que as pessoas estejam motivadas, pois este fator reflete diretamente no desenvolvimento das tarefas da organização. Portanto, a motivação é um fator importante para o sucesso organizacional, pois é por meio dela que os funcionários demonstram melhores resultados para a empresa.

Segundo Chiavenato (2004, p. 63-64),

motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais individuais. Nesse aspecto, a motivação esta relacionada com o sistema de cognição da pessoa.

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

Gil (2001) enfatiza que o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo. Desta forma os indivíduos sentem-se motivados a alterar sua rotina para conquista de novos objetivos.

A Figura 3 demonstra o ciclo de motivação.

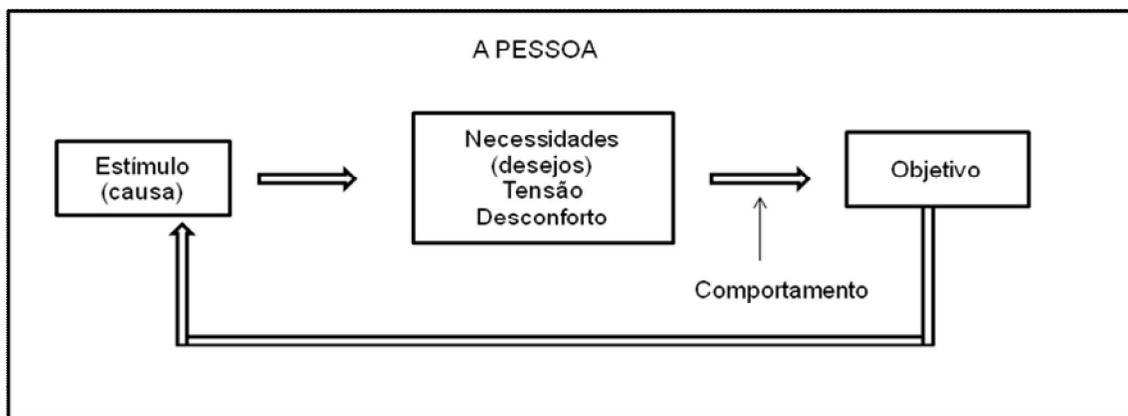


Figura 3: Modelo Básico de Motivação

Fonte: Chiavenato (2009)

De acordo com a Figura 3, nota-se que a motivação ocorre por meio de um estímulo que movimenta o colaborador, seja ela uma necessidade, um desejo, ou até mesmo um desconforto. A motivação propicia um novo comportamento para alcançar os objetivos.

2.1.6 Clima Organizacional

O clima organizacional é o que representa a satisfação e a motivação dos colaboradores. Segundo Tachizawa et al. (2001, p. 239),

o clima organizacional é o ambiente em que convivem os membros da organização, estando portanto relacionado com o seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as

relações entre as pessoas, determinando o que é “bom” ou “ruim” para elas e para a organização como um todo.

Chiavenato (2009, p. 60) observa que,

o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relação de satisfação, animação, interesse, colaboração, etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a baixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, etc.

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

O clima organizacional influencia diretamente o estado motivacional das pessoas em uma organização. Sendo assim, Chiavenato (2003, pg. 31) ressalta que um bom clima organizacional depende de alguns fatores tais como:

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

Esses fatores são essenciais para o desenvolvimento de um bom clima organizacional nas empresas, pois eles influenciam a satisfação e motivação dos colaboradores, contribuindo para alavancar o desempenho organizacional.

2.1.7 Qualidade de Vida no Trabalho

Para que as empresas tenham seus colaboradores trabalhando satisfeitos e com um clima de motivação elevado, o ambiente organizacional deve ser agradável. Portanto as organizações necessitam oferecer qualidade de vida no trabalho.

Para Chiavenato (2006, p. 295), “as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam e

recompensadas adequadamente por sua contribuição. Assim a competitividade organizacional passa obrigatoriamente pela qualidade de vida no trabalho.”

Segundo França (2007, p.167), a gestão de qualidade de vida é definida como sendo:

a capacidade de administrar o conjunto de ações, incluindo diagnósticos, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas das organizações.

Chiavenato (2009) observa que a qualidade de vida no trabalho representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através de sua atividade na organização.

Para França (2007, p.169), “a expressão qualidade de vida no trabalho está associada à melhoria das condições físicas, programas de lazer, estilo de vida, instalações, atendimento e reivindicações dos trabalhadores, ampliação do conjunto de benefícios.”

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

A qualidade de vida no trabalho não é determinada somente pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas, políticas internas), mas sobretudo pela atuação sistêmica dessas características individuais e organizacionais. (CHIAVENATO, 2006).

2.1.8 Segurança no Trabalho

Para as organizações é de fundamental importância estar sempre investindo na segurança de trabalho, pois é por meio dela que seus colaboradores vão estar seguro exercendo seu papel na organização.

A segurança no trabalho evita muitos acidentes, pois controla e avalia os comportamentos humanos nas organizações, sempre com o objetivo de manter o colaborador trabalhando com saúde.

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

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

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

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

Todas as organizações devem possuir uma CIPA, esse órgão deverá apontar os atos inseguros dos trabalhadores na organização. Ela fiscaliza as atividades exercidas e propõe as sugestões de melhorias.

Marras (2005, p. 199) define que segurança do trabalho,

é a área que responde pela segurança industrial, pela higiene e medicina do trabalho relativamente aos empregados da empresa, atuando tanto na área de prevenção quanto na de correção, em estudos e ações constantes que envolvam acidentes no trabalho e a saúde do trabalhador.

Chiavenato (2009, p. 338) destaca que a “segurança do trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes [...] ela é indispensável ao desempenho satisfatório do trabalho.”

Tachizawa et al. (2001, p. 229) observa 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. Não resta dúvida de que o investimento aplicado à área do ambiente de trabalho resulta em maior produtividade e melhor qualidade de vida para os empregados.

Segurança no trabalho é primordial nas organizações, e é por meio dela que seus colaboradores trabalham seguros sem causar acidentes, elevando a produtividade e conseqüentemente à qualidade nos produtos. Nota-se que quando os colaboradores trabalham com cuidado respeitando as normas de segurança, traz maiores benefícios tanto para o colaborador quanto para a empresa, portanto reduz os acidentes e afastamentos no trabalho.

2.1.9 Custos Relacionados à Administração de Recursos Humanos

A contabilidade de custos serve para identificar, coletar, registrar e mensurar os gastos de produção de uma organização. Para tanto, é necessário conhecer as terminologias utilizadas neste processo.

O Quadro 4 mostra as terminologias utilizadas na contabilidade de custos.

Terminologias	Conceitos
Gasto	Compra de bens ou serviços que geram desembolso financeiro para a entidade.
Custo	Gasto relativo à bens ou serviços utilizados na produção de outros bens e serviços.
Investimento	Gasto ativado em função de sua vida útil ou devido a benefícios futuros ao longo do tempo.
Despesa	Bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para geração de receitas.
Desembolso	Pagamento resultante da aquisição de bens ou serviços.
Perdas	Bens ou serviços consumidos de forma anormal e involuntária.

Quadro 4: Terminologias na Contabilidade de Custos

Fonte: adaptado de Martins (2003)

Os principais custos na administração de recursos humanos são a mão-de-obra, encargos sociais e trabalhistas. Tais custos são apresentados a seguir.

2.1.9.1 Mão-de-Obra

Os custos de mão-de-obra, segundo Dutra (2003, p. 138) “abrange todos os gastos despendidos com o pessoal e pode ser atribuído direta e indiretamente à elaboração de bens e serviços em determinado período.”

Os custos de mão-de-obra direta estão diretamente relacionados aos colaboradores que realmente desempenharam a função de fabricação do produto. Para Dutra (2003, p. 138), a mão-de-obra direta é “representada pelo tempo dos operários envolvidos diretamente na elaboração de determinado tipo de bem ou serviço.”

A mão-de-obra indireta caracteriza-se pelos custos do pessoal que trabalha em áreas auxiliares da produção, mas que não estão diretamente

vinculados a fabricação do produto. Segundo Dutra (2003, p. 138), “a mão-de-obra indireta é representada pelos operários ou outras categorias profissionais que não estejam envolvidos diretamente na elaboração de determinado tipo de bem ou serviço.”

Os custos com mão-de-obra, tanto direta ou indiretamente são representados pelos: salários, gratificações, adicionais, encargos, seguros, custas rescisórias, materiais de proteção, vestuário, exames admissionais e demissionais, entre outros.

2.1.9.2 Encargos Sociais e Trabalhistas

O custo de pessoal abrange o salário base e os encargos sociais e trabalhistas. Os encargos são obrigações impostas pela legislação e pelas convenções coletivas de trabalho.

Dutra (2003, p. 140) ressalta que:

os encargos sociais e trabalhistas foram divididos em dois subgrupos em função de suas características contábeis. O primeiro deles, designado por Contribuições Sociais, forma um conjunto de obrigações por ter valores conhecidos e datas de quitação definidas. O segundo deles é constituído pelas Remunerações Indiretas, tendo em vista serem gastos que beneficiam os empregados, porem seus valores não são conhecidos com exatidão e as datas de seus pagamentos são incertas.

Além do salário propriamente dito, as empresas têm gastos adicionais com os encargos sociais, que são diversos e incidem sobre os salários, as horas-extras e outros benefícios. (OLIVEIRA E PEREZ JR., 2005).

Ferreira (2007, p. 112) enumera os principais encargos sociais:

- Seguridade e previdência social – INSS;
- Plano de Seguridade Social PSS para o servidor público;
- FGTS;
- PIS/PASEP;
- Salário-educação (emprego no setor privado empresarial);
- Sistema S (emprego no setor privado empresarial).

Os encargos trabalhistas caracterizam-se pelos valores pagos diretamente ao empregado mensalmente ou no final de seu contrato de trabalho, além de outros benefícios não monetários.

Ferreira (2007, p. 112-113) cita os encargos trabalhistas mais comuns:

- Décimo terceiro salário;
- Adicional de remuneração;
- Adicional de férias;
- Ausência remunerada;
- Férias;
- Licenças;
- Repouso remunerado e feriado;
- Rescisão contratual;
- Salário-família ou auxílio creche;
- Vale-transporte ou auxílio transporte;
- Indenização por tempo de serviço;
- Outros benefícios.

Percebe-se que os encargos sociais e trabalhistas correspondem a contribuições pagas pelo empregador para financiamento das políticas públicas que beneficiam de forma indireta o trabalhador.

2.2 Rotatividade de Pessoal

Quando se trata de administração de recursos humanos, um dos aspectos importantes é a rotatividade de pessoal. Ela é um dos fatores que determina a satisfação dos funcionários e demonstra como a empresa gerencia as políticas de recursos humanos. A rotatividade de pessoal afeta diretamente o nível de produtividade e como consequência aumenta o custo com recursos humanos.

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

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

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

Chiavenato (1999, p. 69) ainda traduz que a rotatividade é “o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los no trabalho.” As

entradas referem-se às admissões de funcionários e as saídas referem-se aos desligamentos ou demissões.

Os desligamentos podem ocorrer por iniciativa do funcionário ou por iniciativa da empresa. Os desligamentos por iniciativa do funcionário ocorrem por motivos pessoais ou profissionais e dependem de duas percepções: a) nível de insatisfação do funcionário com o trabalho ou b) alternativas atrativas que ele visualiza fora da organização. Já o desligamento por iniciativa da organização ocorre quando a mesma decide substituir funcionários por outros mais qualificados ou para reduzir força de trabalho. (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Chiavenato (2004, p. 154),

um índice de rotatividade de pessoal equivalente a zero não ocorre na prática nem seria desejável, pois denotaria um estado de total rigidez e esclerosamento da organização. Por outro lado, um índice de rotatividade de pessoal muito elevado também não seria desejável, pois refletiria um estado de fluidez e entropia da organização [...] 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 serem corrigidas.

Chiavenato (2006, p. 182) ainda destaca que,

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 corrigidos dentro de um programa exequível e econômico. Assim cada organização teria sua rotatividade ideal no sentido de que esta permitisse a potenciação máxima da qualidade de seus recursos humanos, sem afetar a qualidade dos recursos disponíveis.

O índice de rotatividade pode medir uma parte de organização tais como seção, departamento, setor entre outros, ou medir o índice geral. (MARRAS, 2005).

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

Segundo Chiavenato (2006, p. 184), “a entrevista de desligamento constitui um dos meios de controlar e medir os resultados da política de recursos humanos desenvolvida pela organização. Costuma ser o principal meio de diagnosticar e determinar as causas da rotatividade de pessoal.”

Para Dessler (2003), a entrevista de desligamento tem como objetivo obter informações sobre o cargo ou questões relacionadas às atividades que

possam dar ao empregador um melhor entendimento sobre o que está certo ou errado na empresa.

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

2.2.1 Fatores que Geram a Rotatividade de Pessoal

São muitos os fatores que podem gerar a rotatividade em uma organização. Por isso é importante conhecer os motivos que geram a rotatividade de pessoal para poder realizar ações para minimizar este fato.

Chiavenato (2009, p. 144) enumera os principais fatores internos que ocasionam a rotatividade:

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

Já os fatores externos são caracterizados pela:

- situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado.
 - conjuntura econômica favorável ou desfavorável à organização.
 - oportunidade de empregos no mercado de trabalho etc.
- (CHIAVENATO, 2009, p. 144)

Os fenômenos internos responsáveis pela rotatividade de pessoal são “praticamente todos os itens que fazem parte de uma política de recursos humanos [...] um dos melhores indícios de uma boa política de recursos humanos é a permanência do pessoal na organização, principalmente quando acompanhada da participação e dedicação das pessoas.” (CHIAVENATO, 2006, p. 184).

Chiavenato (2009, p. 484) ainda observa que,

a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. É, portanto uma variável dependente (em maior ou menor grau) daqueles fenômenos internos e/ou externos à organização.

Para amenizar as consequências da rotatividade de pessoal é necessário que a organização tenha uma boa administração de recursos humanos, visando sempre o melhor para seus colaboradores, pois eles são responsáveis pelos objetivos organizacionais.

2.2.2 Formas para Reduzir a Rotatividade de Pessoal

A rotatividade de pessoal quando não controlada pode ocasionar custos e perdas para as organizações. Desse modo é importante manter um índice de rotatividade de pessoal adequado, com foco na redução desses custos e na manutenção dos colaboradores.

Chiavenato (2009, p. 150) destaca que:

para enfrentar o desafio da rotatividade, as organizações estão modificando as suas políticas de pessoal, redesenhando os cargos para torná-los mais atraentes e desafiadores, redefinindo a gerência de modo a torná-la mais democrática e participativa, repensando a remuneração para transformá-la em ganho variável em função do desempenho e metas a alcançar, além de estratégias motivadoras.

Deste modo, para reduzir o índice de rotatividade de pessoal, é necessário estudar e conhecer as principais causas que estão gerando esse índice elevado, após diagnosticar as principais causas, a empresa poderá iniciar as mudanças para beneficiar a empresa.

Segundo Chiavenato (2009), as informações sobre a rotatividade de pessoal são obtidas por meio das entrevistas de desligamentos feitas com as pessoas que se desligam ou são demitidas. Serve então para diagnosticar as falhas e posteriormente corrigi-las.

Desta forma o autor define que a entrevista de desligamento constitui um dos meios de controlar e medir os resultados da política de Recursos Humanos

desenvolvida pela organização, a entrevista de desligamento pode verificar alguns aspectos como:

1. Motivo do desligamento;
2. Opinião do funcionário sobre a empresa;
3. Opinião sobre o cargo que ocupa na organização;
4. Opinião sobre o seu chefe;
5. Opinião sobre o seu horário de trabalho;
6. Opinião sobre as condições físicas ambientais;
7. Opinião sobre os benefícios concedidos pela empresa;
8. Opinião sobre o seu salário;
9. Opinião sobre o relacionamento humano;
10. Opinião sobre as oportunidades de progresso;
11. Opinião sobre a moral e a atitude de seus colegas;
12. Opinião sobre as oportunidades que encontra no mercado de trabalho.

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

Com isso, destaca-se que a rotatividade de pessoal é causada por diversos fatores, na qual precisam ser analisados ao ponto de identificá-los e encontrar soluções para reduzir este índice de rotatividade. Posteriormente com a redução desses índices os custos que a empresa possuía com os mesmos também irá reduzir, beneficiando de várias formas a empresa e também seus colaboradores.

2.2.3 Mensuração da Taxa de Rotatividade

Segundo Chiavenato (2009, p. 141), 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.”

A Figura 4 mostra a equação do índice de rotatividade.

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

Tem-se:
A= admissão de pessoal dentro do período considerado (entradas).
D= desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas).
EM= efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

Figura 4: Índice de Rotatividade

Fonte: adaptado de Chiavenato (2009)

A taxa de rotatividade mostra o valor percentual de funcionários que circulam na organização em relação ao número médio de funcionários totais.

Para verificar somente as perdas de pessoal e as suas causas, não se considera as admissões (entradas), mas somente os desligamentos, tanto por iniciativa do empregado como do empregador. A Figura 5 mostra a equação para mensurar a taxa de desligamento.

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

Tem-se:
D= desligamentos;
EM= efetivos médio no período.

Figura 5: Índice de Rotatividade

Fonte: adaptado de Chiavenato (2009)

Outra opção é mensurar as perdas de pessoal por iniciativa dos empregados que deixaram a organização. A Figura 6 mostra a equação para este cálculo.

$$\text{Índice de Rotatividade} = \frac{D \times 100}{\frac{N_1 + N_2 + \dots + N_n}{a}}$$

Onde:
D = demissões espontâneas a serem substituídas;
N₁ + N₂ ... N_n = somatório dos números de empregados no início de cada mês;
a = número de meses do período.

Figura 6: Índice de Rotatividade

Fonte: adaptado de Chiavenato (2009)

Deste modo, verifica-se que o índice ideal de rotatividade de pessoal para cada organização é analisada de maneira diferente, pois cada empresa possui suas particularidades. Cabe ressaltar que cada empresa deve adotar o seu próprio índice de rotatividade de pessoal para analisar a gestão de recursos humanos e ajustar deformidades ocorridas.

Contudo verifica-se que cada organização deve adequar-se ao melhor índice de rotatividade de pessoal, sempre levando em consideração os seus recursos humanos disponíveis.

2.2.4 Custos com a Rotatividade de Pessoal

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

Segundo Chiavenato (2006, p. 187),

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

organização deve avaliar segundo seus próprios cálculos e base de interesses.

A rotatividade de pessoal envolve custos primários, secundários e terciários. A Figura 7 mostra tais custos.

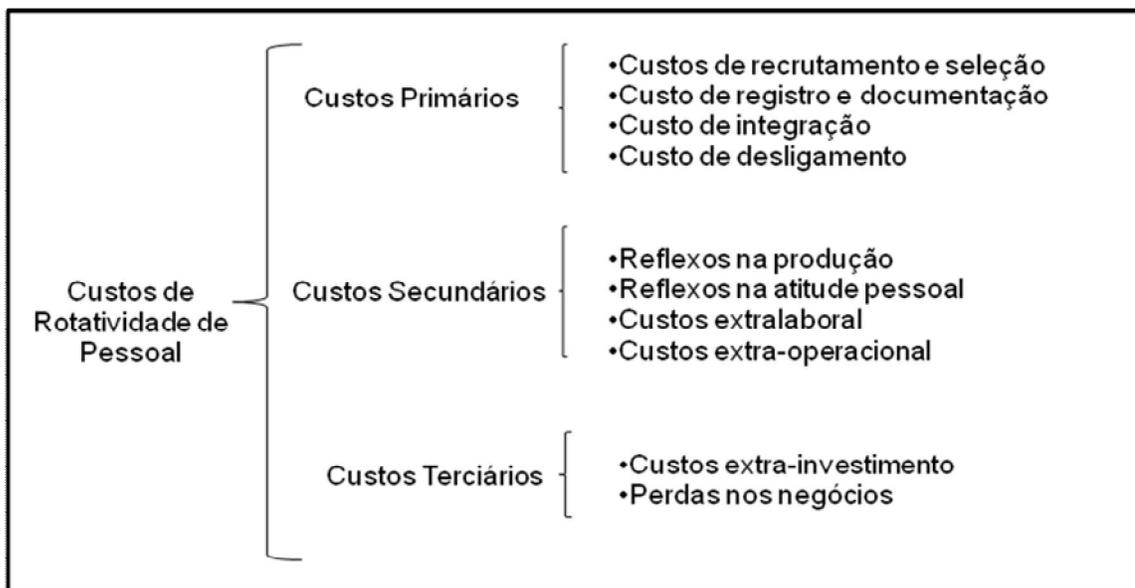


Figura 7: Custo da Rotatividade de Pessoal

Fonte: Chiavenato (2009, p. 148)

Percebe-se, no entanto, que os custos primários são aqueles custos diretamente relacionados com os desligamentos de cada colaborador e a sua efetiva substituição, na qual esses custos são determinados pelo recrutamento e seleção, registro e documentação, integração e os custos com os desligamentos. Esse custo é constituído então pela soma dos custos com admissão mais os custos com os desligamentos.

Os custos secundários são aqueles relacionados com os desligamentos e com a substituição de colaboradores, porém esses custos são intangíveis, difíceis de mensurar e de características qualitativas, na qual são enquadrados os custos com os reflexos na produção e na atitude profissional, custos extralaboral e o custo extra operacional.

Outro custo importante é o custo terciário, na qual são os custos diretamente ligados a imagem e os negócios da empresa, onde são enquadrados os custos extra-investimento e as perdas nos negócios.

Para Chiavenato (2009), “os custos primários são quantificáveis, os custos secundários qualitativos e, os custos terciários são apenas estimáveis.”

Mais do que um resultado numérico e quantitativo, esses custos auxiliam na conscientização dos dirigentes das organizações no que tange aos reflexos financeiros e de produtividade causados pela rotatividade elevada de recursos humanos. (CHIAVENATO, 2009).

Ribeiro (2006) alerta que a demissão é considerada um prejuízo para a empresa, além disso ocasiona os seguintes situações:

- descapitaliza a própria empresa, que perde o investimento aplicado em treinamento e desenvolvimento de funcionários;
- permite a evasão do *know-how*, ao perder os profissionais preparados, que conheciam bem a empresa e tinham acesso a informações confidenciais;
- gera insegurança e queda de produtividade, desmotivando o grupo que permanece;
- pode gerar ressentimentos na equipe do funcionário demitido;
- gera despesas com recrutamento, seleção, integração e desenvolvimento do novo profissional;
- “arranha” a imagem da empresa junto à comunidade.

A demissão faz parte da vida de qualquer empresa, e é também um fato que pode acontecer na vida de qualquer pessoa, e conforme a ocasião pode gerar custos consideráveis para a organização. Por esse motivo, é necessário que a empresa analise esses custos com a finalidade de controlar e reduzir os custos com a rotatividade.

Analisando os custos com a rotatividade de pessoal, é extremamente importante que as organizações conheçam este índice, pois é através dele que a organização analisa o que está ocorrendo de maneira incorreta e pode consertar este evento antes mesmo de acarretar em gastos mais elevados. Vale ressaltar que este custo envolve tanto a organização como também o próprio indivíduo, pois os mesmo também são afetados pela rotatividade.

3 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo apresenta-se o estudo de caso realizado em uma Indústria Metal-Mecânica. Inicialmente tem-se a caracterização da empresa. Em seguida demonstram-se os procedimentos para a coleta de dados. Por fim apresentam-se os resultados da pesquisa.

3.1 Caracterização da Empresa

A empresa pesquisada atua no ramo de metalurgia e está localizada na cidade de Nova Veneza na região Sul de Santa Catarina. A principal atividade consiste na fabricação de peças automotivas.

A organização está no mercado a mais de 25 anos e atualmente possui um quadro de funcionários de aproximadamente 450 funcionários, distribuídos nas áreas administrativas e produção. Grande parte desses funcionários reside em Criciúma ou nas cidades próximas.

Por ser uma empresa de grande porte, sua produção é destinada a vários estados do Brasil, sendo que seus principais clientes estão localizados na cidade de São Paulo. A produção é destinada principalmente para o mercado interno, sendo que apenas 15% da produção é destinada para o exterior.

Os principais fornecedores de matérias-primas estão dispersos em vários estados.

3.1.1 Histórico da Empresa

O espírito empreendedor de uma família residente em Nova Veneza, foi responsável pela criação da empresa em 1979. A linha de produção consistia basicamente na fabricação seriada de mancais para rolamento da série SN no segmento automotivo. Com a consolidação no mercado de acessórios para

rolamentos, a empresa iniciou a diversificação de sua linha de produção tendo como objetivo a fabricação de buchas de fixação de tais produtos.

Com espírito criativo e inovador, a empresa desenvolveu nova tecnologia para a fabricação buchas em aço SAE 1020. Salienta-se que esta tecnologia até então era desconhecida no mercado nacional.

A busca pela diversificação de produtos continuou, e a partir de 1987 a empresa passou a desenvolver produtos para o mercado de reposição de autopeças com a fabricação de discos de freio, tambores de freio e os cubos de roda. Em 1991 foi inaugurada uma nova fundição, com sistema de moldagem em cura-a-frio e dois fornos cubillot que proporcionaram maior competitividade.

Em 1994 iniciou-se o processo de modernização de sua usinagem por meio da aquisição dos primeiros tornos de Comando Numérico Computadorizado - C.N.C. Com este tipo de equipamento a usinagem ganhou principalmente produtividade e repetitividade. Estes equipamentos foram determinantes para evolução do conceito da qualidade dos produtos.

No ano de 2001 ocorreu a inauguração de uma nova fábrica com 4.000 m² em uma área total de 20.000 m², com o objetivo de atender e ampliar o mercado de reposição de peças automotivas. A partir da conquista da certificação ISO 9001:2000, a empresa continuou aperfeiçoando seu sistema da qualidade e em 2003 recebeu a certificação ISO TS 16949:2002. Com isso, alcançou o credenciamento para fornecer diretamente para a indústria automotiva.

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

- Missão: atuar ativamente nos setores da indústria mecânica e de autopeças agregando valor ao capital investido.
- Visão: ser líder nacional na fabricação de discos, cubos e tambores de freios automotivos.
- Política de Qualidade: satisfazer as necessidades dos clientes através da melhoria contínua dos recursos humanos e tecnológicos na fabricação de peças automotivas e metal-mecânicas, agregando valor ao capital investido.

3.1.2 Linha de Produtos

Os produtos são disco de freio, cubo de roda e tambor de freio.

O disco de freio é utilizado no eixo dianteiro dos carros, onde o sistema de freio é mais exigido. Ele também é aplicado no eixo traseiro de esportivos ou em tops de linha na qual exijam maior potencial maior potência e eficiência. Os discos são compatíveis com a maioria dos veículos, incluindo aqueles com sistemas de controle de tração (ABS – Sistema de Freio Autoblocante).

O cubo de roda dá suporte ao disco ou ao tambor de freio. Nele estão fixados os parafusos de roda e o rolamento de roda, o cubo também serve para transmitir o torque de junta homocinética para as rodas do veículo, dando movimento para o mesmo.

O tambor de freio é uma das partes responsáveis pela dissipação do calor gerado pelo atrito durante a frenagem. Tem papel decisivo no desempenho do freio, os tambores de freios são compatíveis com a maioria dos veículos nacionais, além de apresentar alguns modelos diferenciados.

3.2 Procedimentos de Coleta

Para realizar este estudo é necessária a obtenção de algumas informações importantes disponíveis nos sistemas e relatórios gerenciais da empresa. Primeiramente, utilizou-se o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - CAGED.

O estudo compreende os anos de 2009 e 2010. Esses períodos foram escolhidos devido à ocorrência de muitas movimentações de funcionários, o que ocasionou um elevado índice de rotatividade e conseqüentemente maior custo para a empresa.

No mês 12/2010 a empresa continha uma quantidade total de 450 funcionários distribuídos na produção.

A Tabela 1 mostra a distribuição dos funcionários entre os setores produtivos da empresa.

Tabela 1: Quantidade de Funcionários alocados nos setores

Setores	Quantidade de Funcionários
Fundição	193
C.N.C.	81
Usinagem Convencional	100
Embalagem e Expedição	76
Total	450

Fonte: Elaborada pela autora

Para fins deste estudo, foi utilizado apenas o setor de Fundição. A justificativa para a escolha deste setor é devido ao maior fluxo de entrada e saída de funcionários.

Para obtenção das variáveis referentes a folha de pagamento tais como: salários, férias, INSS (Instituto Nacional do Seguro Social), FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço), encargos, entre outros, utilizou-se o sistema gerencial de Recursos Humanos da organização. Entretanto, a organização não autorizou a divulgação dos respectivos valores. Para apuração desses custos foi considerado como data base o mês de dezembro/2010.

As variáveis uniformes e equipamentos de proteção individual (EPI's) foram obtidas no sistema gerencial de compras. Esses materiais são entregues para cada funcionário no momento de sua integração na empresa. Para apuração desses custos foi considerado como data base o mês de dezembro/2010.

As variáveis exames admissionais e demissionais foram obtidos no sistema gerencial de compras. Para apuração desses custos foi considerado como data base o mês de dezembro/2010.

3.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.3.1 Rotatividade de Pessoal

No ano de 2009 ocorreram as seguintes movimentações de funcionários conforme a Tabela 2.

Tabela 2: Movimentação de Funcionários em 2009

2009	Admissões	Demissões	Efetivos
Janeiro	4	12	84
Fevereiro	3	11	76
Março	1	15	62
Abril	4	11	55
Maio	2	21	36
Junho	8	19	25
Julho	3	4	24
Agosto	36	17	43
Setembro	15	14	44
Outubro	53	12	85
Novembro	22	23	84
Dezembro	26	21	90
Total	177	181	90
Média	14,75	15,08	59

Fonte: CAGED da empresa

O setor de Fundição começou ano de 2009 com 84 colaboradores efetivos. Neste período ocorreram 181 demissões e 177 admissões. Em dezembro a empresa finalizou o setor com 90 colaboradores.

Percebe-se que até o mês de Julho o número de admissões foi baixo. Tal fato é relacionado à crise econômica que afetou a empresa. A partir do mês de Agosto as admissões começaram a se elevar, pois a organização começou a se restabelecer no mercado e precisou contratar novos colaboradores para alavancar a produção.

A média de demissões no ano foi de 15,08. Cabe ressaltar que neste setor o trabalho exige muito da força humana. Logo, muitos colaboradores não conseguem se adaptar a esta atividade e preferem sair da organização.

No ano de 2010 ocorreram as seguintes movimentações de funcionários conforme a Tabela 3.

Tabela 3: Movimentação de Funcionários em 2010

2010	Admissões	Demissões	Efetivos
Janeiro	17	31	130
Fevereiro	33	22	141
Março	16	27	130
Abril	40	29	141
Mai	34	27	148
Junho	33	25	156
Julho	21	36	141
Agosto	23	23	141
Setembro	25	22	144
Outubro	32	18	158
Novembro	41	19	180
Dezembro	47	34	193
Total	362	313	193
Média	30,17	26,08	150,25

Fonte: CAGED da empresa

O setor começou o ano de 2010 com 130 colaboradores efetivos. Neste período ocorreram 362 demissões e 313 admissões. Em Dezembro a empresa finalizou o setor com 193 colaboradores. A média de demissões no ano foi de 26,08.

Observa-se na Tabela 3 que a movimentação de colaboradores foi elevada em comparação ao ano de 2009. Neste ano ocorreu um aumento da produção e portanto, necessitou-se de novos colaboradores para alcançar a meta da empresa. Além disso, houve a necessidade de substituição de colaboradores, uma vez que muitos se desligaram.

No mês de Abril houve maiores contratações devido ao fato da empresa precisar de um número maior de colaboradores para atingir a meta de produção. A partir de Outubro, com a criação de um novo turno de trabalho, a empresa aumentou o quadro de funcionários na fundição, elevando a contratação de mão-de-obra.

Entretanto, nesses últimos meses, as demissões de colaboradores continuaram elevadas.

3.3.2 Mensuração da Taxa de Rotatividade

Observa-se que o índice de rotatividade de pessoal é elevado na empresa pesquisada. No ano de 2010, a média de rotatividade foi menor do que 2009, de 16,57 para 14,57. Tal situação aconteceu devido à contratação em 2010 de uma psicóloga para realizar as atividades pertinentes às admissões e demissões.

A Tabela 4 revela as taxas mensais de rotatividade nos anos de 2009 e 2010.

Tabela 4: Taxas de Rotatividade de Pessoal (%)

Rotatividade	2009	2010
Janeiro	10,12	18,46
Fevereiro	9,21	19,50
Março	12,90	16,54
Abril	13,64	24,47
Mai	31,94	20,61
Junho	54,00	18,59
Julho	14,58	20,21
Agosto	61,63	16,31
Setembro	32,95	16,32
Outubro	38,24	15,82
Novembro	26,79	16,67
Dezembro	26,11	20,98
Média	16,57	14,57

Fonte: elaborada pela autora

Destaca-se que muitos colaboradores não permaneceram o tempo superior a 3 (três) meses, ou seja, se desligaram da empresa antes de acabar o contrato de experiência.

O gráfico 1 demonstra a rotatividade de pessoal no ano de 2009.

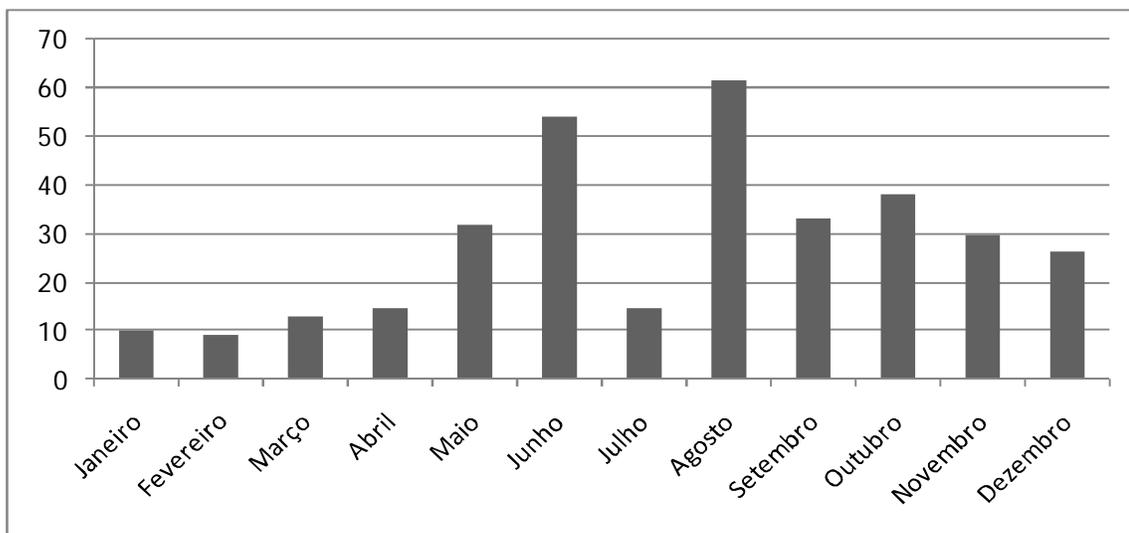


Gráfico 1: Rotatividade de Pessoal no ano de 2009

Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 2 demonstra a rotatividade de pessoal no ano de 2010.

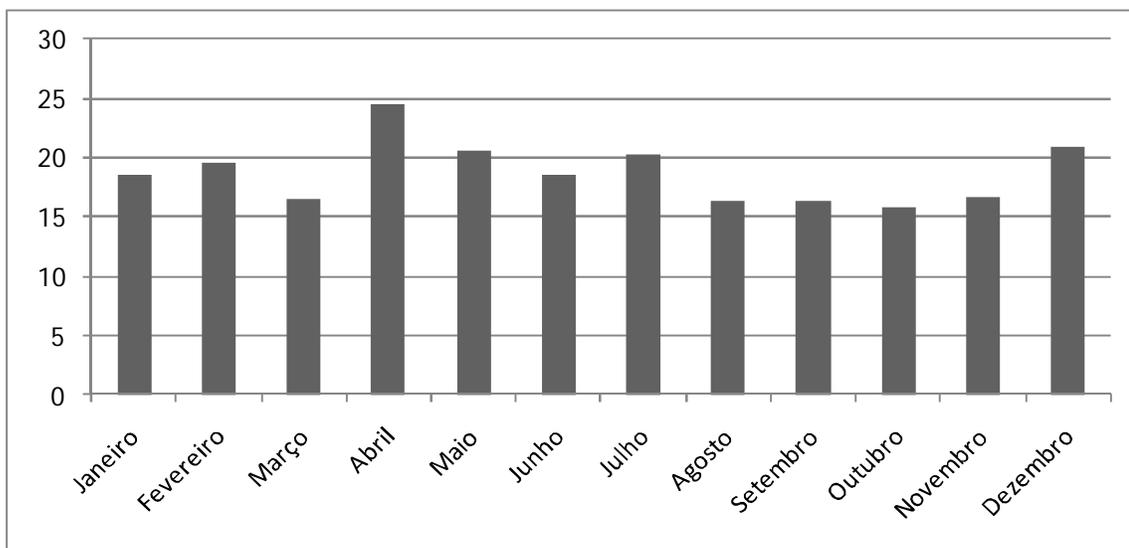


Gráfico 2: Rotatividade de Pessoal no ano de 2010

Fonte: Elaborado pela autora

Verifica-se que nos meses de Janeiro/2009 até o mês de abril/2009, a rotatividade permanecia constante. Os meses com maior índice de rotatividade foram Maio, Junho e Agosto, devido ao fato de ocorrer poucas contratações e elevadas demissões.

No ano de 2010, percebe-se que a rotatividade está constante, muito diferente em relação ao ano de 2009. Após rever as práticas de gestão acontecidas

em 2009, a empresa realizou ajustes para o ano de 2010 e assim, a taxas de rotatividade começaram a melhorar.

Percebe-se que nos meses de Abril/2010 e Dezembro/2010 foi o período com maior índice de rotatividade. Isso ocorreu devido ao fato de ter acontecido maiores contratações. Nestes períodos ocorreram 40 admissões em Abril e 47 admissões em Dezembro. As demissões foram 29 e 34 respectivamente, gerando desta forma uma taxa elevada.

Nos demais meses do ano de 2010, a taxa de rotatividade permaneceu constante, variando entre 18% e 20%.

3.3.3 Mensuração dos Custos com Rotatividade de Pessoal

Na sequência apresentam-se os custos relacionados à rotatividade de pessoal na organização: a) recrutamento e seleção; b) integração; c) exames admissionais; d) uniformes, crachás e Epi's; e) treinamentos; f) exames demissionais; e g) rescisões.

3.3.3.1 Custos com Recrutamento e Seleção

Para analisar este custo, foram considerados os gastos mensais referente a folha de pagamento da pessoa responsável pela realização desses processos, além do tempo necessário para realização da atividade. Ressalta-se que o processo de recrutamento e seleção é realizado por funcionários da empresa, sem a utilização de profissionais terceirizados.

A Tabela 5 demonstra os custos com recrutamento e seleção nos anos de 2009 e 2010.

Tabela 5: Custos com Recrutamento e Seleção

Ano	Admissões	Custos	Total
2009	177	R\$ 4,70	R\$ 832,00
2010	362	R\$ 34,60	R\$ 12.526,00

Fonte: Elaborado pela autora

O custo total de 2009 com o recrutamento e seleção foi de R\$ 832,00 para os 177 candidatos que ingressaram na empresa. O custo unitário não era muito elevado devido à empresa não possuir um plano para esses processos. Neste ano, o processo de recrutamento e seleção era efetuado por um único funcionário e acontecia de forma quase diária e rápida. Este processo não acontecia de forma adequada, pois apenas analisavam-se os currículos e chamavam-se os candidatos para rápida entrevista. Caso aprovado o candidato já visitava o setor de trabalho e era encaminhando para realizar os exames admissionais.

No ano de 2010, o processo de recrutamento e seleção, mudou em relação ao ano anterior. Neste ano foi contratada uma psicóloga que ficou responsável em analisar cada currículo e entrar em contato com os melhores candidatos. Foram disponibilizados dois dias da semana para o processo de recrutamento e seleção. Com tais mudanças os custos unitários de desse setor passou de R\$ 4,70 para R\$ 34,60. Portanto, em 2010 os custos com recrutamento e seleção totalizaram em R\$ 12.526,00. Neste ano, além do custo unitário elevado teve-se também um aumento significativo no número de contratações.

3.3.3.2 Custos com a Integração

Para analisar o custo com a integração foram considerados os gastos mensais referente à folha de pagamento das pessoas responsáveis por esta atividade de acordo com tempo necessário.

Na integração, o futuro colaborador tem o primeiro contato com as normas da empresa e o conhecimento de como é realizado o trabalho. Neste processo, também é apresentado o histórico da empresa, como ela surgiu e se mantém no mercado, qualidade das peças e do trabalho, como a empresa se preocupa com o meio ambiente, os procedimentos com a segurança e medicina do

trabalho, entre outros. Os processos de integração acontecem em grupos de trabalhadores.

A Tabela 6 mostra os custos com essas integrações nos anos de 2009 e 2010.

Tabela 6: Custos com Integração

Ano	Quantidade	Valor	Total
2009	70	R\$ 20,30	R\$ 1.421,00
2010	96	R\$ 43,25	R\$ \$ 4.152,00

Fonte: Elaborado pela autora

Em 2009 ocorreram 70 integrações para os novos colaboradores, resultando então em custo total de R\$ 1.421,00. O processo de integração era realizado apenas por um colaborador, o técnico de Segurança, e acontecia na parte de manhã em qualquer dia da semana com tempo aproximado de 2 horas.

No ano de 2010, esse processo de interação passou por melhorias com a participação de responsáveis da área produtiva, envolvendo assim os seguintes setores: Recursos Humanos, Segurança do trabalho, Saúde de Trabalho, Qualidade e Meio Ambiente. Sendo assim, o tempo de integração passou de 2 horas para 4 horas. As integrações ocorrem duas vezes por semana e em 2010 totalizaram um gasto de R\$ 4.152,00.

Após a integração os novos trabalhadores assinam o contrato de trabalho no setor de recursos humanos. A Tabela 7 evidencia os custos com o registro de funcionários, onde leva em média 30 minutos para a realização deste processo.

Tabela 7: Custos com Registro de Funcionários

Ano	Funcionários	Valor	Total
2009	177	R\$ 4,67	R\$ 826,59
2010	362	R\$ 4,67	R\$ 1.690,54

Fonte: Elaborado pela autora

No ano de 2009, a empresa realizou 177 novas contratações, totalizando um custo de R\$ 826,59. Já no ano de 2010, ocorreram 362 admissões, gerando um de custo de R\$ 1.690,54 para a organização.

3.3.3.3 Custos com Exames Admissionais

Os exames admissionais são realizados com todos os funcionários que são aprovados na seleção. Esses exames são realizados conforme a exigência médica do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), com o objetivo de constatar se o colaborador está em perfeitas condições de exercer o seu trabalho.

Os valores dos exames para admissão permaneceram iguais nos anos de 2009 e 2010, não houve reajuste de preços. Os exames realizados são: Hemograma, Audiometria, RX Coluna, RX Tórax, Espirometria e o ECG.

A Tabela 8 apresenta os custos com os exames admissionais nos anos de 2009 e 2010.

Tabela 8: Custos com Exames Admissionais

Ano	Funcionários	Valor	Total
2009	177	R\$ 98,50	R\$ 17.434,50
2010	362	R\$ 98,50	R\$ 35.657,00

Fonte: Elaborada pela autora

No ano de 2009 ocorreram 177 novas contratações, gerando um custo de R\$ 17.434,50. Em 2010, a empresa realizou 362 novas admissões com custos totais de R\$ 35.657,00.

3.3.3.4 Custos com Uniformes, Crachás e EPI's

Os custos com esses equipamentos são necessários para identificação e segurança do trabalhador. Os equipamentos fornecidos são: 2 (duas) camisas, 1 (um) óculos incolor, 1 (um) protetor auricular, 1 (um) sapatão e 1 (um) crachá. Estes equipamentos são fornecidos gratuitamente para o colaborador no momento da integração.

A Tabela 9 demonstra os valores dos custos para o ano de 2009 e 2010.

Tabela 9: Custos com Uniformes, Crachás e EPI's

Ano	Funcionários	Valor	Total
2009	177	R\$ 67,75	R\$ 11.991,75
2010	362	R\$ 67,75	R\$ 24.525,50

Fonte: elaborada pela autora

Para entregar os equipamentos para cada colaborador a empresa possui um custo unitário de R\$ 67,75. No ano de 2010, o custo total foi mais elevado devido o grande fluxo de entradas de novos colaboradores na empresa.

3.3.3.5 Custos com Treinamentos

Os treinamentos são realizados após cada integração com os novos colaboradores. Os responsáveis pelo treinamento são os encarregados de cada setor. Desse modo, o estudo considerou o tempo gasto pelo encarregado do setor de Fundação.

A Tabela 10 apresenta o custo para o treinamento de cada colaborador.

Tabela 10: Custos com Treinamentos

Ano	Funcionários	Valor	Total
2009	177	R\$ 18,65	R\$ 3.301,05
2010	362	R\$ 39,27	R\$ 14.215,74

Fonte: elaborado pela autora

No ano de 2009, o custo unitário com treinamento foi de R\$ 18,65, totalizando R\$ 3.301,05. Já para o ano de 2010 o custo unitário passou para R\$ 39,27. Salienta-se que em 2009, o treinamento acontecia de forma rápida, logo após a integração com tempo aproximado de 2 horas. No ano de 2010, devido a mudança no processo, o novo trabalhador passa por um treinamento superior de 4 horas com seu encarregado. Neste momento, ocorrem melhores explicações sobre o exercício da função e supervisão das atividades. O custo total com treinamento em 2010 foi de R\$ 14.215,74.

3.3.3.6 Custos com Exames Demissionais

Os exames demissionais são realizados por todos os colaboradores que se desligam da empresa. Ele tem por objetivo verificar se o trabalhador possui alguma alteração em sua saúde pelo fato de ter trabalhado na empresa. Esse custo é igual aos custos com exames admissionais, pois são solicitados os mesmos exames tais como: Hemograma, Audiometria, RX Coluna, RX Tórax, Espirometria e o ECG.

A Tabela 11 evidencia os custos com os exames demissionais.

Tabela 11: Custos com Exames Demissionais

Ano	Funcionários	Valor	Total
2009	112	R\$ 98,50	R\$ 11.032,00
2010	147	R\$ 98,50	R\$ 14.479,50

Fonte: Elaborado pela autora

Para a saída de cada colaborador a empresa realiza um gasto de R\$ 98,50, fazendo um custo total de R\$ 11.032,00 em 2009 e de R\$ 14.479,50 em 2010.

Cabe ressaltar que, os exames admissionais possuem validade por 3 meses. Logo, se o trabalhador permaneceu menos de 3 meses na empresa não há a necessidade de realizar todos os exames demissionais, somente é necessário passar pelo médico para uma consulta rápida.

Observa-se que no ano de 2009 houve 177 desligamentos, sendo que 65 deles eram de colaboradores que ficaram menos de 3 meses na empresa. Portanto, os custos demissionais referem-se a 112 colaboradores.

Em 2010 ocorreram 313 desligamentos, sendo que 166 deles eram de colaboradores que permaneceram menos de 3 meses na empresa. Desse modo, os custos demissionais referem-se a 147 colaboradores.

3.3.3.7 Custos com Rescisões

Esse é o custo mais elevado com a rotatividade de pessoal na organização. Este custo abrange todos os gastos com o desligamento dos funcionários tais como: salário proporcional, antecipação de férias e do 13º salário proporcionais, abono salarial, aviso prévio, e multa do FGTS, quando necessário.

A Tabela 12 evidencia os custos com as rescisões nos anos de 2009 e 2010.

Tabela 12: Custo com Rescisões

Rescisões	Quantidade	Valor Total
2009	181	R\$ 283.362,00
2010	313	R\$ 480.504,98

Fonte: elaborada pela autora

Conforme a Tabela 12, nota-se que a empresa teve um custo no valor de R\$ 283.362,00 no ano de 2009 e R\$ 480.505,00 no ano de 2010. Este custo é muito significativo, pois representam todos os proventos e encargos pagos aos trabalhadores que se desligam da empresa. Observa-se que para cada colaborador que se desliga da empresa, há a necessidade de colocar outro para substituí-lo para não prejudicar a produção.

Após verificar os custos relacionados com a rotatividade de pessoal, a Tabela 13 apresenta uma síntese geral desses resultados.

Tabela 13: Custo Total com a Rotatividade de Pessoal

Custos	Ano 2009		Ano 2010	
	Quant.	Custo Total	Quant.	Custo Total
Recrutamento e Seleção	177	R\$ 832,00	362	R\$ 12.526,00
Integração	177	R\$ 1.421,00	362	R\$ 4.152,00
Registro	177	R\$ 827,00	362	R\$ 1.690,54
Exames Admisionais	177	R\$ 17.435,00	362	R\$ 35.657,00
Uniformes, Crachás e EPI's	177	R\$ 11.992,00	362	R\$ 24.525,50
Treinamentos	177	R\$ 3.301,00	362	R\$ 14.215,74
Exames Demissionais	112	R\$ 11.032,00	147	R\$ 14.479,50
Rescisões	181	R\$ 283.362,00	313	R\$ 480.505,00
Total dos Custos		R\$ 330.202,00		R\$ 587.751,28

Fonte: elaborada pela autora

O custo total com rotatividade de pessoal no período em 2009 foi de R\$ 330.202,00 e passou para R\$ 587.751,28 em 2010. Entre os anos houve um aumento de R\$ 257.549,28, representando um acréscimo de 78%. Esses custos envolvem o momento inicial de recrutamento e seleção até os custos com a rescisão dos colaboradores. Eles representam a reposição de mão-de-obra e as novas contratações por necessidade da produção.

Percebe-se que para um curto período de tempo teve-se um aumento significativo com os custos com a rotatividade. No ano de 2010, os custos totais foram elevados sendo provocados também por políticas administrativas para melhor gerenciar os recursos humanos tais como: a) a contratação de uma psicóloga para ficar responsável por todas as contratações e a realização das entrevistas de desligamentos; b) a mudança em todos os processos, para conseguir profissionais mais qualificados, esse aumento nos custos totais são decorrentes não apenas da elevada contratação de profissionais que ocorreram no ano de 2010; e c) reajuste salarial de todos os colaboradores. Além disso, houve no setor metal-mecânica uma carência de profissionais, o que desencadeou saída de colaboradores para a concorrência, elevando os custos com as rescisões.

3.3.4 Principais Motivos dos Desligamentos

No momento que o colaborador sai da empresa, ele realiza uma entrevista de desligamento com a psicóloga. Porém no ano de 2009, como não possuía um profissional adequado para realizar esse processo, a entrevista de desligamento não era realizada.

Nesta entrevista de desligamento, o trabalhador pode falar “abertamente” quais são os principais motivos e os pontos fortes e fracos que levou ao desejo de sair da empresa.

Na pesquisa os colaboradores respondem perguntas referentes aos seguintes indicadores: a) ambiente de trabalho, b) os benefícios oferecidos pela empresa, c) o conceito da empresa, e) o desempenho do seu encarregado, f) o relacionamento com o encarregado, g) o relacionamento em grupo, h) as condições dos vestiários, e i) as condições refeitório da empresa.

O Gráfico 3 ilustra a estatística desses indicadores em pontos percentuais para o ano de 2010.

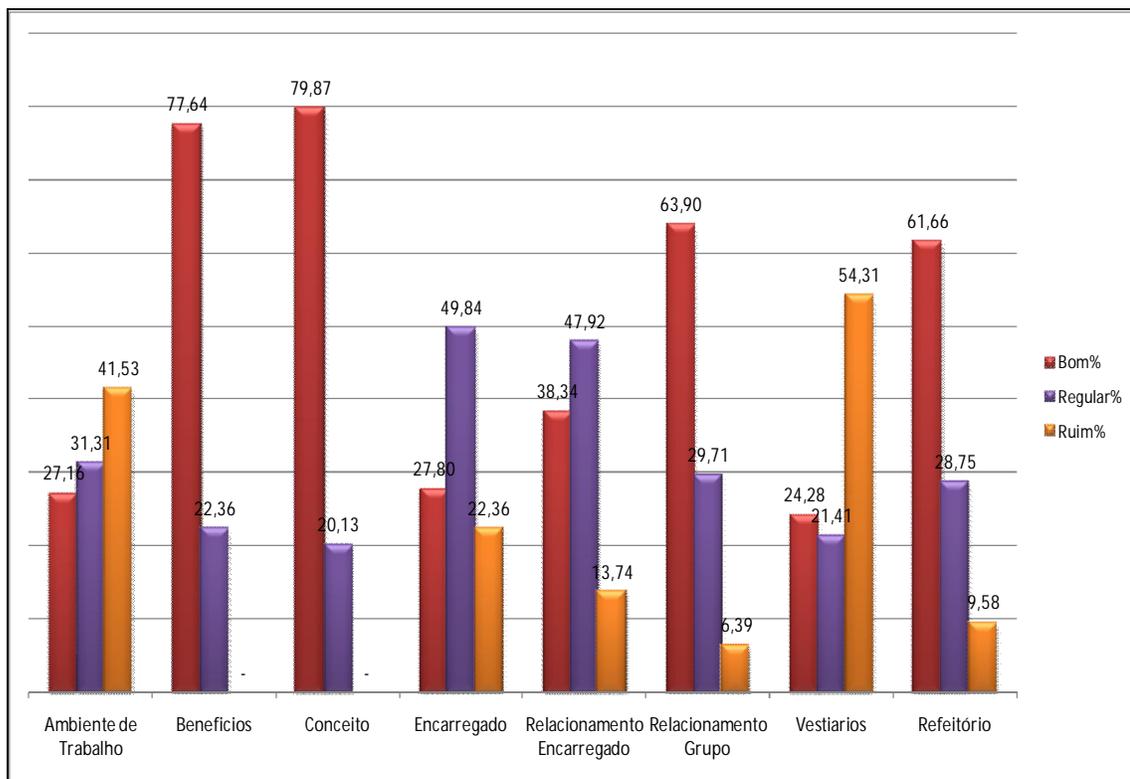


Gráfico 3: Principais causas dos desligamentos de 2010 (%)

Fonte: elaborado pela autora

Observa-se que os colaboradores apontam que os pontos mais fracos na empresa são o estado de conservação dos vestiários (54,31%) e, o ambiente de trabalho (41,53%). O relacionamento com o encarregado (47,92%) é definido pelos que saíram como sendo regular. Como pontos fortes tem-se o conceito da empresa (79,87%) e os benefícios oferecidos (77,64%). De acordo com esses resultados percebe-se que pontos fracos influenciam na saída dos colaboradores. Portanto é de fundamental implementar políticas organizacionais para minimizar seus efeitos e realizar futuras melhorias para evitar a rotatividade de pessoal.

3.4 Proposta para Reduzir o Índice de Rotatividade de Pessoal

A empresa em estudo possui alguns benefícios oferecidos aos seus colaboradores com o objetivo de motivar o trabalhador e proporcionar um ambiente de trabalho mais harmônico. Tem-se como principais benefícios a cesta básica, vale-transporte, refeitório, convênio de saúde para o colaborador e família, entre outros.

Porém, mesmo com esses benefícios oferecidos, a rotatividade de pessoal continua elevada. O setor investigado apresenta uma significativa taxa de rotatividade. Dentre as principais causas apontadas pelos colaboradores tem-se o ambiente de trabalho. Logo, a empresa deve realizar investimentos para melhorar ventilação, diminuição do calor e oferecer equipamentos e maquinários mais modernos para a realização das atividades e que aumentem a qualidade de vida do trabalhador.

Neste sentido, Chiavenato (2009) destaca que, um dos fatores internos que gera a rotatividade de pessoal são as condições físicas ambientais de trabalho da organização, deste modo deve-se deixar essas condições de trabalho em perfeita harmonia com os seus colaboradores, para assim conseguirem realizar o trabalho adequado e com motivação.

Outro fator importante é o relacionamento com os supervisores, pois os colaboradores responderam que é regular. Segundo Chiavenato (2009) a supervisão exercida sobre o pessoal influencia diretamente na rotatividade. Diante disso, a empresa deve rever as práticas de trabalho dos encarregados e oferecer treinamento de relações humanas, comunicação e de gestão de pessoas. Além disso, aperfeiçoar as suas habilidades técnicas e incentivá-los a crescer na organização.

Notou-se que as condições dos vestuários foram apontadas como ruim. Muitos colaboradores não tem o devido cuidado com a utilização e conservação. Logo o estado dos vestiários é depredatório. A empresa deve criar políticas de educação e respeito ao ambiente de trabalho, reformar e ampliar as instalações e melhorar a limpeza.

Esses investimentos, entre outros, contribuem para a permanência do colaborador na organização. Estas propostas contribuem para a minimização dos custos de rotatividade e ainda melhoram o ambiente de trabalho. Salienta-se que o

capital humano é o principal gerador de riqueza para as organizações. É por meio dele que se consegue alcançar os objetivos para o sucesso nos negócios.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ser humano é essencial para uma organização. É por meio de suas habilidades e aptidões que ele exerce suas atividades. Portanto, é necessário estar em constante aperfeiçoamento para alcançar os seus objetivos pessoais e organizacionais.

Os colaboradores desejam ser valorizados nas organizações e que o ambiente de trabalho seja favorável ao seu bom desempenho. A motivação é um dos principais fatores que auxiliam o colaborador no desempenho de seu trabalho. Deste modo, percebe-se que o trabalho humano é a essencial nas organizações.

Verificou-se que os reflexos financeiros causados pela rotatividade de pessoal são diversos, esses reflexos influenciam diretamente na organização, pois os mesmos iniciam bem antes do colaborador iniciar o seu efetivo trabalho até a sua saída da empresa.

Em relação ao primeiro objetivo específico, notou-se que o índice de rotatividade de pessoal deve ser analisado em cada empresa de forma que melhor se adéque a situação, a sua preocupação vem aumentando cada dia mais nas organizações, pois se o índice é muito elevado. Contudo isso significa que algo está em desacordo, deve-se analisar o que esta desenvolvendo esse índice elevado, isso gera para a empresa diversos custos com a substituição de novos colaboradores, porém pode causar desgastes nas produções, baixa produtividade por falta de colaboradores, a qualidade dos produtos são afetadas, deste modo, as organizações devem possuir pessoas especializadas para realizar o trabalho com o seu pessoal, e transformar esses custos em benefícios.

No que tange ao segundo objetivo específico, verificou-se que as taxa de rotatividade de pessoal foi diferente para os dois anos em estudo, pois ocorreram movimentações diferenciadas de entradas e saídas de pessoal, a taxa média de rotatividade de pessoal foi de 16,54% e 14,54% respectivamente para os anos de 2009 e 2010, essa redução de 2% foi possível aos vários processos implantados na empresa para realizar melhorias nos diversos processos que tange a admissão e demissão de pessoal. Para o ano de 2010 a rotatividade de pessoal permaneceu quase que constante durante o ano todo, isso nos mostra que a empresa não possui um período onde suas demissões e admissões são mais elevadas, com isso

percebe-se que com os processos implantados no início do ano estão surtindo os efeitos de melhorias nas taxas da rotatividade.

Quanto ao terceiro objetivo específico, constatou-se que os custos gerados pela rotatividade de pessoal são inúmeros, esses custos envolvem desde o processo inicial de recrutamento e seleção até os custos finais com as rescisões dos colaboradores, onde esses custos representam as reposições de mão-de-obra e as futuras novas contratações. O custo mais elevado com a rotatividade de pessoal é o custo com as rescisões na qual representa mais de 70% do custo total, analisou-se que o custo total de 2010 foi superior ao de 2009 devido a ocorrer um número maior de contratações e as novas políticas aplicadas para amenizar esse fator.

Em relação ao quarto objetivo específico, analisou-se que as principais causas que geram a rotatividade de pessoal na empresa são o ambiente de trabalho, que por ser um ambiente insalubre, exige muito da força de vontade do trabalhador, onde muitos colaboradores não conseguem se adaptar e optam em sair da empresa, outro fator importante é as condições dos vestiários da empresa, por ser uma empresa de grande porte e possui muitos colaboradores a empresa ainda não possui um lugar adequado para os mesmos, e muitos funcionários não colaboram para manter-los em bom estado de conservação. Deste modo é necessário identificar quais as principais causas que geram a rotatividade de pessoal nas organizações, pois é através delas que poderemos realizar melhorias na empresa, com o intuito de reduzir os custos e desenvolver pessoas qualificadas dentro da organização, para sempre realizar o trabalho de forma adequada para obter a meta da organização.

Conclui-se que a análise da taxa de rotatividade é essencial em qualquer organização, pois é através dela que pode-se verificar se algo está acontecendo de maneira incorreta na empresa, deste modo é essencial analisar o que está acarretando essa taxa para possíveis melhorias na organização, os custos com a rotatividade de pessoal envolve vários custos com a entrada e saídas de pessoal, desta forma na empresa em estudo, percebeu-se que esses custos foram elevados para os dois analisados, esses custos são elevados porém de extrema importância para a organização pois são gastos necessários que decorrem desde o início do trabalho do colaborador até a sua efetiva saída da organização.

REFERÊNCIAS

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 205 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999. 457 p

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed São Paulo: Atlas, 2004. 515 p.

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

DUTRA, René Gomes. **Custos: uma abordagem prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de Recursos Humanos PRH**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005. 420 p.

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

MARTINS, Elizeu. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ Jr, José Hernandez. **Contabilidade de Custos para não contadores**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: DP & A editora, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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