

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, CONTÁBEIS E COMÉRCIO
INTERNACIONAL
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ÂNGELA CHIELE

OS REFLEXOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO DE CASO
NUMA EMPRESA DO RAMO DE VIDROS DE CAXIAS DO SUL/RS

CAXIAS DO SUL

2013

ÂNGELA CHIELE

**OS REFLEXOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO DE CASO
NUMA EMPRESA DO RAMO DE VIDROS DE CAXIAS DO SUL/RS**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientadora: Prof. Dr^a. Marlei Salete
Mecca

CAXIAS DO SUL

2013

ÂNGELA CHIELE

**OS REFLEXOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO DE CASO
NUMA EMPRESA DO RAMO DE VIDROS DE CAXIAS DO SUL/RS**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientadora: Prof. Dr^a. Marlei Salete
Mecca

Aprovado (a) em 24/06/2013.

Banca Examinadora:

Presidente

Prof. Dr^a. – Marlei Salete Mecca
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

Prof^a. Maria Salete Martins Denicol
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Ms. Eduardo Tomedi Leites
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico a Deus, por me dar a sabedoria e confiança para produzir este trabalho. Aos meus, pais Ana e Affonso, pelo amor e a compreensão nos meus momentos de ausência. A todas as pessoas que sempre estiveram ao meu lado, me incentivando, contribuía para que este trabalho atingisse seus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que este trabalho fosse realizado. Em especial, à minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Marlei Salete Mecca, pela sua competência e orientação durante todo o desenvolvimento desta monografia. Agradeço, de forma especial, a minha família pela compreensão e paciência comigo neste período. Quero prestar meus agradecimentos à amiga e Prof^a. Ma. Luciani Muniz, pela competência e dedicação e a todas as pessoas que de uma forma ou de outra colaboraram para que esse trabalho fosse realizado. Agradeço também à empresa Vidroforte, que me disponibilizou todos os dados necessários para a conclusão deste trabalho.

“Para realizar grandes conquistas, devemos não apenas agir, mas também sonhar, não apenas planejar, mas também acreditar.”

Anatole France

RESUMO

Rotatividade de pessoal, também conhecida como *Turnover*, refere-se à entrada e saída de profissionais numa empresa. Este trabalho monográfico aborda a importância da contabilidade e da área de recursos humanos trabalhando em conjunto podendo buscar melhores resultados para a empresa. O setor de RH procurando cuidar do bem estar e desenvolvimento das pessoas e a contabilidade demonstrando os valores investidos nestas práticas e mensurando os custos. É importante que as empresas avaliem a admissão e demissão de funcionários, pois além de refletir financeiramente, diminui a produtividade e qualidade do produto, gerando atrasos em consequência prazos não cumpridos. Tendo como objetivo identificar os impactos da rotatividade nos custos através de análises dos últimos três anos em uma empresa do segmento vidraceiro de Caxias do Sul/RS. Diante da questão a metodologia utilizada para a realização do trabalho, quanto à abordagem do problema é qualitativa e quantitativa, quanto aos objetivos da pesquisa é descritiva e os procedimentos técnicos utilizados é estudo de caso. Conclui-se que o fluxo de admissão e demissão de funcionários da empresa em estudo é relevante. Foram analisados três anos e, constataram que a empresa renovou em média 50% do quadro de funcionários por ano. Os custos que a empresa tem em contratar, treinar e demitir um funcionário são representativos, sendo assim, a empresa deve revisar sua política interna, pois conhecendo os motivos, o setor de RH deve criar práticas que reduza o desligamento e consequentemente os custos envolvidos no processo de admissão até a rescisão.

Palavras-chave: Custos. Custos Diretos e Indiretos. Recursos Humanos. Remuneração. Rotatividade de Pessoal. Absenteísmo. Admissão e Demissão.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Contabilidade de Custos e os Três Objetivos.	23
Figura 2 - Classificação e Divisão dos Custos.	25
Figura 3 - Modelo de Mensuração do Custo Original dos Recursos Humanos.	26
Figura 4 - Custos da Rotatividade de Pessoal	31
Figura 5 - Qualidade de Gestão	35
Figura 6 - Fatores que Originam os Custos Intangíveis	36
Figura 7 - Os Objetivos Organizacionais e os Objetivos Individuais	42
Figura 8 - As Pessoas são Recursos ou Parceiros da Organização?	43
Figura 9 - Os Três Componentes da Remuneração Total.....	48
Figura 10 - Os Diversos Tipos de Recompensa.....	49
Figura 11 - O Composto Salarial.....	50
Figura 12 - Rodízio de Pessoal na Organização.....	56
Figura 13 – Vidroforte Indústria e Comércio de Vidros S/A.....	67
Figura 14 – Produtos Vidroforte	68
Figura 15 - Missão, Visão, Objetivo e Valores.....	69
Figura 16 – Treinamento de Integração para Novos Colaboradores.....	76
Figura 17 – Quantidade de Horas da Integração	77
Figura 18 – Áreas Envolvidas como Instrutores de Integração	77
Figura 19 - Tipos de Desligamentos.....	79
Figura 20 - Índice de Absenteísmo.....	81
Figura 21 – Índice de Entrevista de Desligamento	82
Figura 22 – Motivos dos Desligamentos dos Anos 2010, 2011 e 2012.....	83
Figura 23 - Comparativo dos Funcionários Admitidos e Demitidos	86
Figura 24 - Índice Geral da Rotatividade-Pesquisa ARH Serrana.....	86
Figura 25 – Índice de Rotatividade da Empresa Vidroforte	87
Figura 26 - Programa de Retenções de Talentos.....	88
Figura 27 - Índice de Rotatividade Anual da Empresa Vidroforte.....	88
Figura 28 – Investimento em T&D R\$ por Funcionário	91
Figura 29 - Custo Estimado na Rescisão de um Funcionário.....	95

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 - Contribuições Incidentes sobre a Folha de Pagamento.....	30
Quadro 2 - Documento para a Admissão de Funcionários.....	45
Quadro 3 – Fórmula da Rotatividade de Pessoal.....	58
Quadro 4 - Fenômenos Externos e Internos na Empresa.....	60
Quadro 5 - Aspectos de Desligamento.....	64
Quadro 6 – Política da Empresa, Política de Garantia e Política Ambiental da Empresa	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Demissão	73
Tabela 2 - Admissão	74
Tabela 3 – Custo por Admissão	75
Tabela 4 – Custo Estimado com Treinamento	76
Tabela 5 – Custo Total por Admissão	78
Tabela 6 - Motivos das Rescisões de Contrato	79
Tabela 7 - Absenteísmo.	81
Tabela 8 – Relação dos Admitidos e Demitidos	84
Tabela 9 – Índice de <i>Turnover</i> , Considerando as Admissões e Demissões	85
Tabela 10 - Comparativo Total de Funcionários do Ano com os Demitidos e Admitidos.....	85
Tabela 11 - Tempo de Empresa.....	89
Tabela 12 – Desoneração da Folha de Pagamento	90
Tabela 13 - Auxílio Educação.....	92
Tabela 14 - Valor Gasto com Auxílio Educação	92
Tabela 15 – Valor Gasto Com Treinamento.....	93
Tabela 16 – Valor Estimado na Realização do Treinamento	94
Tabela 17 - Custos com Rescisão.....	95
Tabela 18 – Custo da Rescisão Total sobre o CPV	96
Tabela 19 - Custo da Rescisão da Produção sobre o CPV.....	96
Tabela 20 - Custo da Rescisão da Produção mais Contratação sobre o CPV.....	97
Tabela 21 - Custo da Rescisão Total sobre o Lucro Líquido.....	97
Tabela 22 – Custo da Rescisão da Produção sobre o Lucro Líquido.....	98
Tabela 23 - Custo da Rescisão da Produção mais Contratação sobre o Lucro Líquido.....	98
Tabela 24 – Custo Benefício em Manter e Demitir.....	98

LISTA DE SIGLAS

- ARH – Associação Serrana de Recursos Humanos;
- ART – Artigo;
- ASO – Atestado de Saúde Ocupacional;
- CEP – Código de Endereçamento Postal;
- CLT – Consolidação das Leis Trabalhista;
- CNAE – Classificação Nacional de Atividade Econômica;
- CNC – Controle Numérico Computorizado;
- CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica;
- COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social;
- CPF – Cadastro de Pessoa Física;
- CPV – Custo do Produto Vendido;
- CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido;
- CTPS – Carteira de Trabalho de Previdência Social;
- EPI'S – Equipamento de Proteção Individual;
- FAP – Fator Acidentário de Prevenção;
- FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço;
- FPAS – Fundo de Previdência e Assistência Social;
- IFBQ – Instituto Falcão Bauer da Qualidade;
- INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária;
- INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial;
- INSS – Instituto Nacional do Seguro Social;
- IPI – Imposto de Produto Industrializado;
- IQA – Instituto da Qualidade Automotiva;
- IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica;
- IRRF – Imposto de Renda Retido na Fonte;
- ISO – *International Organization for Standardization* (Organização Internacional para Normalização);
- LID – Leitura e Interpretação de Desenho;
- MTE – Ministro do Trabalho e Emprego;
- NR – Normas Regulamentadoras;
- PASEP – Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público;

PIS – Programa de Integração Social;
POV – Processos Operacionais Vidroforte;
PPR – Programa de Participação dos Resultados;
Q.V.T – Qualidade de Vida no Trabalho;
RAT – Risco de Acidente do Trabalho;
RG – Registro Geral (Carteira de Identidade);
RH – Recursos Humanos;
RPS – Regulamento de Prevenção Social;
RS – Rio Grande do Sul;
S/A – Sociedade Anônima;
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas;
SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial;
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial;
SESC – Serviço Social do Comércio;
SESI – Serviço Social da Indústria;
T&D – Treinamento & Desenvolvimento;
TIPI – Tabela de Incidência do Imposto sobre Produto Industrializado;
TRCT – Termo de Rescisão de Contrato de Trabalho;
TS – *Technical Specification* (Especialização Técnica);
UCS – Universidade de Caxias do Sul;

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	14
1.2	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.3	OBJETIVOS	17
1.3.1	Objetivo geral	17
1.3.2	Objetivos específicos	18
1.4	METODOLOGIA	18
1.5	ESTRUTURA DO ESTUDO	20
2	CUSTOS	21
2.1	CUSTOS DIRETOS E INDIRETOS.....	24
2.2	CUSTOS INCIDENTES NA FOLHA DE PAGAMENTO	27
2.3	CUSTO DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL.....	30
2.4	CUSTO INTANGÍVEL.....	32
2.5	DESONERAÇÃO DA FOLHA DE PAGAMENTO	38
3	RECURSOS HUMANOS	40
3.1	ADMISSÃO DE PESSOAL	43
3.2	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	46
3.3	REMUNERAÇÃO	48
3.4	CAPITAL INTELECTUAL	52
3.5	ROTATIVIDADE DE PESSOAL OU <i>TURNOVER</i>	55
3.6	FATORES QUE GERAM A ROTATIVIDADE DE PESSOAL	58
3.7	ABSENTEÍSMO.....	60
3.8	PRESENTEÍSMO	62
3.9	ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO.....	63
3.10	DEMISSÃO DE PESSOAL	65
4	ESTUDO DE CASO COM ANÁLISE DOS RESULTADOS E SUGESTÕES DE MELHORIA EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE VIDRO.	67
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA.....	67

4.1.1	HISTÓRICO DA EMPRESA	67
4.1.2	POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	71
4.2	APRESENTAÇÃO DE DADOS RELATIVOS À ROTATIVIDADE DA EMPRESA VIDROFORTE NOS ÚLTIMOS 3 ANOS.	73
4.2.1	Demissão	73
4.2.2	Admissão	74
4.2.3	Motivos das rescisões contratuais.....	78
4.2.4	Absenteísmo na empresa Vidroforte.....	80
4.2.5	Entrevista de desligamento da empresa Vidroforte.....	82
4.2.6	Turnover.....	83
4.2.7	Capital Intelectual	88
4.2.8	Desoneração da Folha de Pagamento.....	90
4.3	APRESENTAÇÃO DE DADOS RELATIVO A TREINAMENTO DA EMPRESA NOS ÚLTIMOS 3 ANOS.	91
4.3.1	Treinamento.....	91
4.3.2	Auxílio Educação	92
4.3.3	Treinamentos Externos	93
4.4	APRESENTAÇÃO DE DADOS RELATIVOS AOS REFLEXOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL DA VIDROFORTE NOS ÚLTIMOS 3 ANOS.	94
4.4.1	Custo com Rescisão.....	94
5	CONCLUSÃO	100
	REFERÊNCIAS.....	103
	ANEXO A - MODELO DE ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO PREENCHIDO POR EX-FUNCIONÁRIO.....	109
	ANEXO B - NOVO MODELO DE RESCISÃO DE CONTRATO DE TRABALHO, VIGOR APARTIR DE 01 DE FEVEREIRO DE 2013.....	111

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Os novos cenários de tecnologia, comunicação e globalização, bem como as mudanças políticas e financeiras, desafiam as empresas a adotar ações estratégicas que lhes garantam competência de inventar e sustentar benefícios competitivos e a buscar métodos que aumentam retenção de mão de obra qualificada.

A Contabilidade e o setor de Recursos Humanos (RH) trabalhando unidos podem buscar melhores resultados para a empresa. Sendo assim, a contabilidade demonstra os resultados motivacionais que o RH aplicou na empresa, na busca do desenvolvimento das pessoas, e a contabilidade serve como instrumento que verifica e demonstra os custos gerados.

Os custos do RH de uma empresa não se resumem em valores com divulgação de vagas, recrutamento, rescisões, mas também em todo o tempo e custo gerado na busca de pessoas para a vaga, treinamentos e formação do funcionário.

É importante que as empresas avaliem o seu *turnover*, pois pode causar dificuldades não só para a organização, que perde em nível financeiro, produtivo e de qualidade, mas para o próprio funcionário, pois gera um acúmulo de trabalho, prazos não cumpridos em decorrência da demissão de outro funcionário.

As relações humanas estão presentes no ambiente organizacional, daí a importância do investimento cada vez maior por parte dos gestores na busca constante para maior envolvimento e comprometimento das pessoas com a organização e a redução de custo. É importante que as pessoas se mantenham motivadas, para um bom desempenho profissional, qualidade de vida dos funcionários, tornando a empresa mais competitiva diminuindo assim a rotatividade de pessoal.

Segundo Santos (2011, p. 175) “a empresa, em princípio, não deve manter em sua equipe funcionário que não acrescenta valor, pois a consequência é a natural elevação de custos e diminuição de lucros”. Com a gestão de custos atrelada ao setor de recursos humanos, pode-se analisar a produtividade dos funcionários, horas produtivas, improdutivas, eficiência do funcionário e custos relacionados à folha de pagamento.

Conforme Milkovich e Boudreau (2008), a rotatividade é um processo oneroso. Algumas vezes, a diminuição do quadro de pessoal diminui os custos e aumenta os lucros. Obviamente, se as demissões forem feitas da maneira correta, uma organização pode tornar-se mais competitiva. Por isso, as empresas precisam buscar mais do que simplesmente reduzir sua rotatividade, e sim determinar a quantidade certa de demissões e considerar cuidadosamente quanto é eficaz que os empregados saiam da empresa ou quanto é melhor tentar retê-los.

Rotatividade de pessoal, segundo Silva (2001 p. 2), “é a suspensão da condição de membro de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta, ou seja, demissão”. Este fator interfere no ritmo de um setor produtivo, podendo ocasionar atrasos nas entregas dos produtos produzidos e, por consequência, perda da credibilidade perante seus clientes que, insatisfeitos buscam alternativas junto à concorrência, ocasionando a baixa do nível produtivo.

Para que as organizações possam atingir seus objetivos, elas precisam estar atentas à administração de recursos humanos, pois o capital humano também contribui para o crescimento e a geração de bons resultados. De acordo com Chiavenato (2004 p. 189), “a administração de pessoal constitui a maneira de fazer com que as coisas sejam executadas da melhor forma possível, por meio dos recursos disponíveis, a fim de traçar e alcançar meta desejada”.

A visão é a imagem que a empresa tem dela mesma perante a sociedade, os clientes, os funcionários e todos que estejam envolvidos diretamente ou indiretamente com a organização. Por isso, uma empresa com um alto nível de rotatividade de pessoal não possui uma boa imagem social, visto que demonstra uma instabilidade no quadro pessoal e causa insegurança para futuros profissionais que possa vir fazer parte do quadro de funcionários.

Diante do exposto, entende-se que o tema apresentado é de grande importância, tanto para fins acadêmicos, como científicos e profissionais.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A exigência do mercado de trabalho tem obrigado as empresas a oferecer serviços cada vez melhor e com algum diferencial em relação aos concorrentes.

Diante dessa mudança de conceito e exigência por parte dos funcionários, as empresas necessitam, cada vez mais, trabalhar a retenção de talentos.

Sendo assim, a necessidade de adequar novas técnicas de RH deve ser repensadas e analisadas, pois os funcionários tendem a migrar para outras empresas, ocasionando perdas, como custo com rescisões, falta de mão de obra, redução na produtividade, gasto com recrutamento e seleção, com treinamentos e desenvolvimento com funcionários que ficam pouco tempo de empresa.

Chiavenato define (2009, p. 40):

Define o termo rotatividade de recursos humanos ou *turnover* é a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. Em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização.

O setor de contabilidade e o setor de RH, trabalhando unidos, podem buscar melhores resultados para a empresa. O setor do RH preocupa-se em cuidar do bem estar e desenvolvimento das pessoas, e a contabilidade verifica os custos e outros fatores envolvidos que devem ser analisados e observados pelos gestores no momento da tomada de decisão.

Segundo Peres (2011), “profissionais felizes são motivados, têm maior comprometimento e, por consequência, podem trazer mais e melhores resultados”.

Neste trabalho são utilizados dados do setor de Recursos Humanos e Contabilidade. São analisados os motivos e os reflexos financeiros da rotatividade numa empresa. Como isso impacta no orçamento da empresa e o que poderia ser feito para reduzir este índice. Esta delimitação justifica-se pelo fato da pesquisa ser um estudo de caso direcionado à empresa do segmento de Vidros S/A, indústria e comércio, situada em Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil. Serão utilizados os dados da empresa no período entre 2010 a 2012.

A permanência de um funcionário por um longo tempo na empresa faz com que este adquira conhecimentos que só se tem com o passar do tempo e com a experiência. A rotatividade quebra esse vínculo entre a empresa e o funcionário, rompendo também com a possibilidade de fidelização por acomodação na empresa.

Descobrir o que motiva cada colaborador, suas necessidades, ouvir suas sugestões, reconhecer seus esforços e metas alcançadas, repreendê-los quando necessário, tratá-los com respeito e dignidade são alguns fatores que podem

diminuir o *turnover* nas empresas e com isso mantê-los comprometidos e envolvidos com as metas e os objetivos da organização.

Motivar um funcionário não é apenas recompensá-lo financeiramente. Proporcionar recompensas intrínsecas do prazer, do crescimento, do trabalho em equipe, do desafio e da realização, facilitam as oportunidades e que os funcionários se sintem bem com suas conquistas e contarem com o reconhecimento das pessoas com quem se importam.

Este estudo agregará para o pesquisador um grande aprendizado, é um assunto que se pretende aprimorar e usar no controle da movimentação de pessoas das organizações.

Para fins não só acadêmicos, mas profissionais, o setor da Controladoria e o Recursos Humanos trabalhando juntos, poderão beneficiar a empresa na redução de custo e enfraquecer a rotatividade de pessoal.

Com base na delimitação do tema de pesquisa proposto, a questão de pesquisa para o estudo é: Qual o impacto da rotatividade nos custos dentro de uma empresa do segmento vidraceiro de Caxias do Sul/RS?

A definição da questão de pesquisa, além de levar em consideração a delimitação do tema, também considerou mudanças no mercado de trabalho, mais competitivo, pois cada dia que passa surgem novas ofertas de emprego ocasionando muita entrada e saída (*turnover*) de pessoas nas organizações. A situação demonstra que a contabilidade está integrada com a área de recursos humanos que reflete no desenvolvimento da empresa e facilita a tomada de decisão.

A entrada e saída de funcionários reflete significativamente no orçamento das empresas como no processo de recrutamento, seleção, exames de admissão e demissão, encargos sociais e treinamento, portanto, é importante rever os motivos da rotatividade de pessoal, pois isto repercute diretamente nos seus custos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Identificar os impactos da rotatividade nos custos através de análises dos últimos três anos em uma empresa do segmento vidraceiro de Caxias do Sul/RS.

1.3.2 Objetivos específicos

A fim de alcançar o objetivo geral, alguns objetivos específicos foram traçados para este trabalho, quais sejam:

- Fazer um levantamento bibliográfico relacionado a área de Custos e de Recursos Humanos;
- Identificar os motivos que geram a rotatividade de funcionários.
- Coletar dados na empresa para o desenvolvimento do estudo de caso;
- Demonstrar os custos e benefícios para uma empresa em manter e treinar um funcionário ou demiti-lo.

1.4 METODOLOGIA

Quanto à abordagem do problema a pesquisa é qualitativa e quantitativa. Conforme Roesch (2009, p. 155), “a postura do pesquisador é de captar a perspectiva dos entrevistados, sem partir de um modelo preestabelecido”.

Segundo Beuren (2006, p. 92):

Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa não emprega um instrumento estatístico como base do processo de análise do problema, não se pretende numerar ou medir unidades ou categoria homogênea.

E a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego de técnicas e informações estatísticas, define como quantificar dados e opiniões públicas. São feitas coletas de informações para descobrir variáveis. BEUREN (2006, p. 92)

Para Fachin (2003, p. 79):

A variável quantitativa é determinada em relação aos dados ou à proporção numérica, porque a variação de uma propriedade não é quantificada cientificamente. Em termos gerais, a quantificação científica é uma forma de atribuir números a propriedades, objetos, acontecimentos, materiais, de modo a proporcionar informações úteis.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva. Conforme Guth e Pinto (2007 p. 43), os objetivos “consistem na investigação empírica que visa descrever as

características de um determinado fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Nas palavras de Beuren, (2006, p. 81):

Configura-se como um estudo intermediário entre pesquisa exploratória e a explicativa, ou seja, não é tão preliminar como a primeira nem tão aprofundada como a segunda. Sendo assim, descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros.

Para Gil (2010, p. 27), “as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”. Cerro e Bervian (2002, p. 66), lecionam que “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. Desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta de documentos.

O procedimento técnico desta pesquisa é o estudo de caso que, segundo Gil (2010, p. 37) “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Para Mattar (2001 p. 22), afirma que o estudo de caso é um processo de avaliar problemas não suficientemente definidos através de outras fontes de pesquisas. Este método envolve uma análise de registros existentes, a observação da ocorrência do fato. O objeto do estudo pode ser um indivíduo, um grupo de indivíduos, uma organização, um grupo de organizações ou uma situação.

Conforme Yin (2010, p. 24), “o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, de grupos ou organizações”. O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas se podem manipular comportamentos relevantes. Conta com muitas técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e entrevistas das pessoas envolvidas.

De acordo com Beuren (2006 p. 84):

A pesquisa do tipo estudo de caso caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado em um único caso. Esse estudo é preferido pelos

pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos através de determinado caso específico.

Para Fachin (2003 p. 42), o estudo de caso é caracterizado por ser um estudo intensivo. É levada em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. Todos os aspectos do caso são investigados. Quando o assunto é intensivo, podem até aparecer relações que de outra forma não seriam descobertas.

Diante das colocações dos autores, entende-se que as metodologias escolhidas são as mais adequadas para o tipo de estudo proposto.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo, são apresentados a importância do estudo, o problema de pesquisa, os objetivos e a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa.

O segundo capítulo contém os aspectos teóricos sobre custos, custos diretos e indiretos, os custos incidentes da folha de pagamento, custo da rotatividade de pessoal, custo intangível e a desoneração da folha de pagamento.

No terceiro capítulo, são abordados os aspectos teóricos referente a área de recursos humanos, admissão de pessoal, treinamento e desenvolvimento, remuneração, capital intelectual, rotatividade de pessoal ou *turnover*, fatores que geram a rotatividade de pessoal, absenteísmo, presenteísmo, entrevista de desligamento, demissão de pessoal.

Já o quarto capítulo explana o estudo de caso da empresa com análise do referencial teórico, histórico da empresa, a política de RH, apresentação de dados referente à rotatividade de pessoal da empresa em estudo.

Por fim, as conclusões são feitas no quinto capítulo.

2 CUSTOS

Para Santos (2011, p. 1), “a contabilidade é um ramo do conhecimento necessário como eficiente instrumento de controle, planejamento e gestão de um negócio com ou sem finalidades lucrativas”.

O surgimento da contabilidade de custos está relacionado com o aparecimento do capitalismo industrial com o desenvolvimento da contabilidade como ferramenta de gerenciamento de uma empresa, necessitado pelo nascimento de novos processos de produção que surgiram internamente.

Segundo Santos (2011), o nascer da contabilidade de custos ganhou importância com o surgimento do Capitalismo Industrial. Era através deste instrumento que o comerciante tinha resposta se estava lucrando com o negócio, pois confrontava receita com despesa do período.

De acordo com Martins (2003, p. 23):

A Contabilidade de Custos nasceu da Contabilidade Financeira, quando da necessidade de avaliar estoques na indústria, tarefa essa que era fácil na empresa típica da era do mercantilismo. Seus princípios derivam dessa finalidade primeira e, por isso, nem sempre conseguem atender completamente a suas outras duas mais recentes e provavelmente mais importantes tarefas: controle e decisão.

Conforme Beltrame e Beuren (1998), a contabilidade de recursos humanos é uma ferramenta que permite identificar e registrar, objetivando facilitar uma eficiente administração empresarial, bem como propiciar informações úteis aos usuários externos e demonstrar os gastos com investimentos em recursos humanos, calculando seu custo real. Eles afirmam:

Para a implantação da contabilidade de recursos humanos é necessário o envolvimento e interesse das empresas e seus empregados, os quais precisam colaborar para o desenvolvimento do sistema. Além disso, elas precisam interessar-se em gerar e evidenciar informações relativas ao valor de seus recursos humanos. (BELTRAME E BEUREN (1998, p. 6))

Geralmente, as empresas tiram um relatório financeiro que verifica as informações relevantes sobre o valor dos recursos humanos, valores gastos com treinamento, com admissão e demissão, baixa produtividade das empresas, auxiliando os gestores nas suas tomadas de decisões.

Segundo Silva (2001), os custos de instrução são aqueles relacionados com o tempo de orientação e treinamento no trabalho, o tempo das pessoas que estão envolvidas nesse processo e as quedas de produção dessas pessoas que treinam o novo funcionário. E ainda se tem os custos dos desligamentos, que têm como fato gerador a saída do funcionário, como por exemplo, indenizações, custos associados à reposição da vaga e a perda da produtividade anterior ao desligamento.

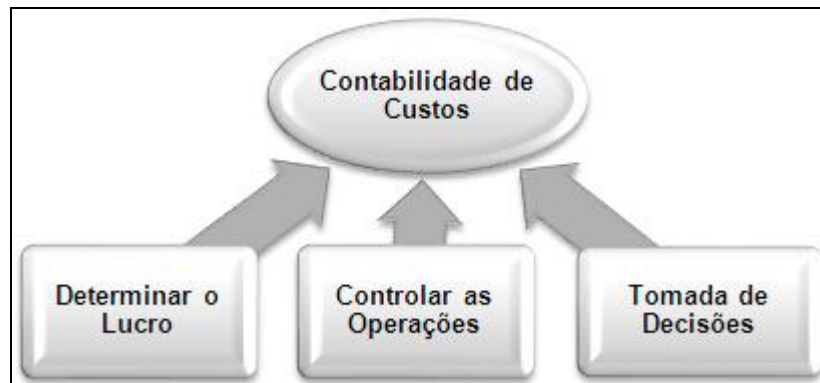
Uma das principais consequências geradas pela rotatividade de pessoal são os custos. Para Megliorini (2007), os custos devem refletir a empresa. São os reflexos, o modo de operar, os comportamentos, as atitudes e o nível da demanda. Quanto mais estruturada for a empresa, melhores serão os resultados obtidos por meio de um sistema de custos. Quanto menos informação estiver disponível ou pouca qualidade dessas informações e os resultados não serão os melhores, quando não deficientes.

A contabilidade de custos mede os custos de acordo com as necessidades da administração da empresa, os quais exigem que o custo apresentado se baseie em fatos pertinentes, para que então possam ser tomadas decisões válidas.

De acordo com Freitas (2008), a contabilidade de custos deve atender a três objetivos básicos, conforme Figura 1, que são:

- a) determinação do lucro: utilizados nos registros contábeis, de modo que se tornem mais úteis para a administração.
- b) controle das operações: tudo ocorre em função do estabelecimento de padrões e o orçamento, confrontando o custo real com o orçado.
- c) tomada de decisão: fornece informação para o planejamento da direção como: formação de preços, quantidade a ser produzida, etc.

Figura 1 - Contabilidade de Custos e os Três Objetivos.



Fonte: Leone (2000, p. 10)

Crepaldi (2002) menciona que a contabilidade de custos é uma técnica utilizada para identificar, mensurar e informar os custos dos produtos e/ou serviços. Ela tem a função de gerar informações precisas e rápidas para a administração, para a tomada de decisão. A contabilidade de custos auxilia na determinação dos custos dos fatores, dos custos de fatores de produção, dos custos de determinado setor da empresa, no controle e observação dos desperdícios, horas ociosas de trabalho, equipamentos mal utilizados, na quantificação exata de matéria-prima utilizada, entre outros.

Para ter uma eficiente gestão de custos, é necessária a compreensão dos conceitos básicos relacionados ao tema.

Conforme Wernke (2008), gastos é um termo usado para definir transações financeiras na qual a empresa utiliza recursos para aquisição de um bem ou serviço. Investimentos são gastos que irão beneficiar a empresa em períodos futuros. Custos são gastos efetuados no processo de fabricação de bens ou serviços. Desperdícios são considerados todas as atividades que não agregam valor ou resultam em gastos de tempo.

Os custos na área de recursos humanos começam desde a admissão, no momento em que se procura um funcionário no mercado de trabalho, na sua contratação, no seu treinamento e na sua possível demissão.

O recrutamento de funcionário dá-se através de seleção interna e externa. No recrutamento interno, a vaga é disponibilizada para funcionários internos, que interessados na vaga, podem se candidatar. Caso a empresa não possuir candidato para a vaga, será solicitada a busca externamente. Desta forma, haverá custo com

recrutamento e seleção externamente, pois busca é feita através de anúncios de revistas, jornais, agência de emprego, dentre outros. A partir do anúncio acontecem os custos com admissão, entrevistas, testes psicológicas, além de outros. Selecionado o candidato, o mesmo deverá passar por exame médico admissional, que representa custo para a empresa. Após o recrutamento, o funcionário passa por um treinamento, o que causa perda, a produção durante o período de aprendizagem e enquanto a vaga estiver em aberto.

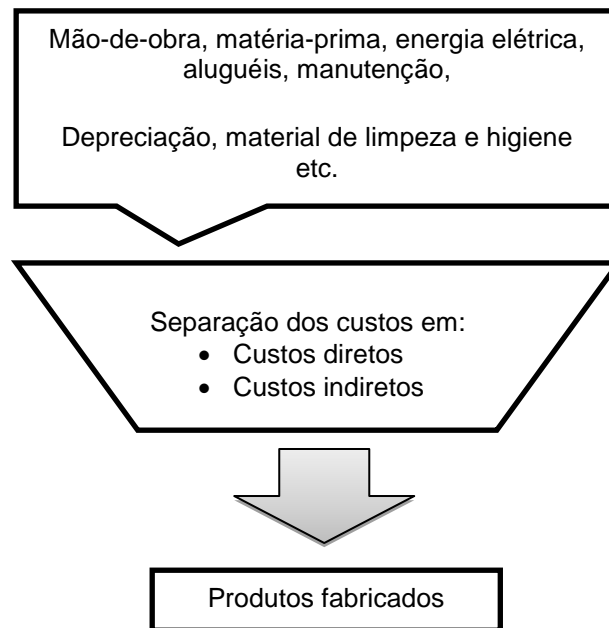
Estes custos passam despercebidos pelos gestores. No momento de uma admissão ou desligamento, todos os custos deveriam ser avaliados, para um processo de reduzi-los ou evitá-los. O setor da contabilidade e o setor de recursos humanos, trabalhando juntos, contribuirão para a redução dos custos gerados pelo desligamento de um funcionário insatisfeito com as normas e política da empresa.

2.1 CUSTOS DIRETOS E INDIRETOS

A contabilidade de custo ajusta o sistema de informação destinada a prover as necessidades da empresa para a tomada de decisão. Sendo assim, fornece informações à gerência para alocar os recursos para as áreas mais eficientes e a apuração do custo do seu produto para a venda.

Conforme Megliorini (2007, p. 8), “todos os gastos ocorridos na divisão de fábrica são classificados como custos”. A Figura 2 classifica como custo a matéria-prima, a mão de obra, a energia elétrica e até mesmo o cafezinho e os materiais de higiene e limpeza consumidos pela divisão de fábrica. Estes custos são separados em diretos e indiretos, que são alocados aos produtos de fabricação.

Figura 2 - Classificação e Divisão dos Custos.



Fonte: Megliorini (2007, p. 8)

Conforme Wernke (2008), os custos podem ser classificados como custos diretos e indiretos. Custos diretos são gastos que podem ser apropriados diretamente aos produtos na produção de bens e serviços, como matéria prima, mão de obra, e outros.

Já os custos indiretos são os gastos que não podem ser alocados de forma direta aos produtos, como aluguel, energia, salários e encargos administrativos, seguro predial.

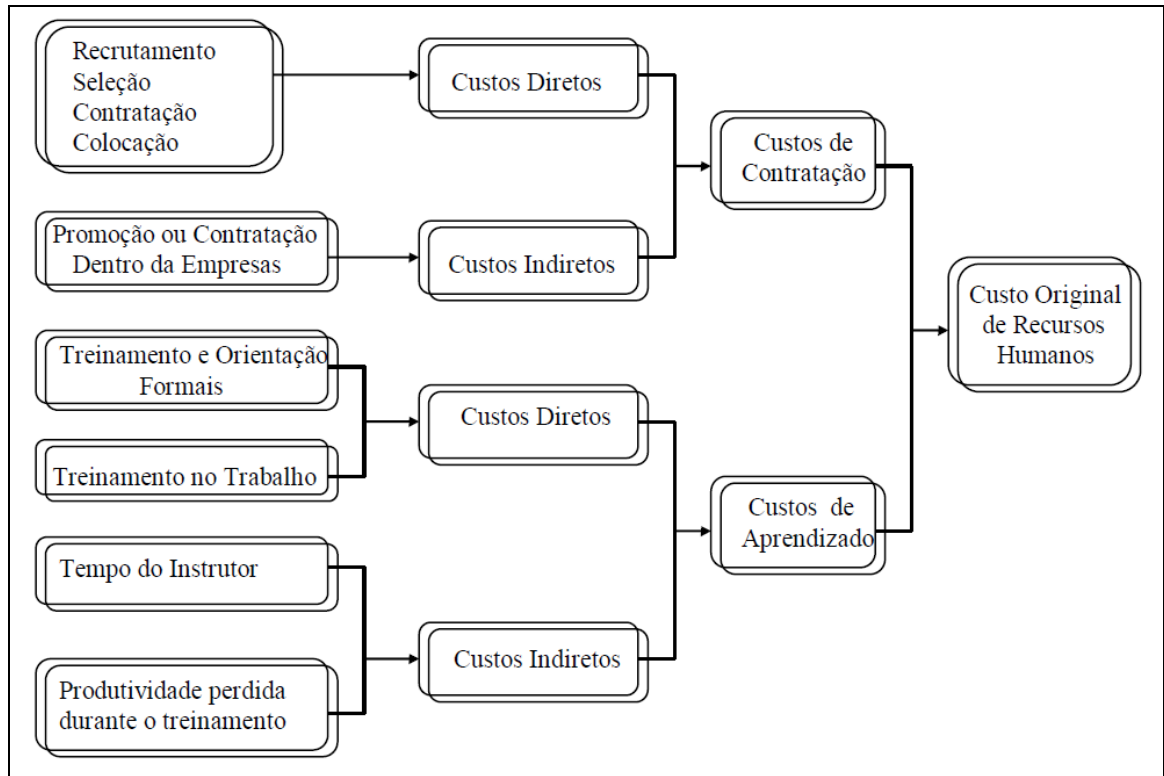
Conforme Gonsiorkiewicz (2006, p. 1):

Os custos indiretos não são bem claros e definidos como os custos diretos, mas eles são existentes nos produtos e precisam ser contabilizados para que não gerem prejuízo para a empresa no final de exercício.

Beltrame e Beuren (2008) aduzem que se entendem como gastos tudo que a empresa investe em seus funcionários, como gastos com recrutamento, contratação, treinamentos e cursos. Os gastos contribuem para a formação, qualificação e geração dos recursos humanos presentes na empresa, que, assim, estará investindo em seus funcionários, formando capital humano precioso, o qual contribuirá na geração de resultados para a empresa.

A Figura 3 apresenta um modelo de mensuração dos custos com o recurso humanos.

Figura 3 - Modelo de Mensuração do Custo Original dos Recursos Humanos.



Fonte: Pacheco *apud* Beltrame e Beuren (1996, p. 75).

Conforme a Figura ilustrada acima, os custos que são incorridos para contratar e desenvolver os empregados, ou seja, decorrem da contratação e de aprendizado, separados com custos diretos e indiretos para melhor contabilização.

De acordo com a Figura 3, os custos originais de recursos humanos dividem-se em custos de contratação e custos de aprendizagem.

Os Custos de Contratação se dividem em custos diretos, que são o recrutamento, seleção, contratação e colocação; os custos indiretos é a promoção que ocorre dentro da empresa, oportunidades de crescimento.

Os Custos de Aprendizado também são classificados em custos diretos que é o custo com treinamento e orientações formais proporcionados aos funcionários das empresas; e os custos indiretos são destinados ao custo com o tempo do instrutor e a produtividade perdida durante o treinamento.

Conforme dados da Cenofisco (2012), os custos com pessoal dividem-se normalmente em três grupos, a saber:

Remuneração Bruta: é a remuneração que o empregado tem direito a receber pelos serviços prestados à empresa, no que se incluem horas normais, horas extras, adicional noturno, adicional de insalubridade, periculosidade e outras remunerações.

Encargos Legais e Trabalhistas: podem-se destacar as férias, 1/3 sobre as férias, 13º salário, auxílio doença, previdência social e FGTS.

Benefícios Sociais: composição de série de benéficos que os funcionários vão adquirindo, como: vale-transporte, vale-alimentação, auxílio-creche, assistência médica hospitalar, auxílio à educação, além de demais.

O custo do pessoal dá-se com a remuneração e benefícios que lhe são proporcionados alocando no custo do produto. A remuneração e os benefícios são considerados um dos principais fatores que definem melhores empresas e melhores empregos. O custo de mão de obra compreende todos os gastos realizados, direta ou indiretamente, a título de remuneração por contribuições fornecidas pelos empregados da empresa ao processo de produção de bens e serviços, incluindo todos os tributos dela decorrentes, bem como os benefícios adicionais a eles concedidos e ainda todos os gastos necessários para atrair, contratar, manter e desligar os empregados.

2.2 CUSTOS INCIDENTES NA FOLHA DE PAGAMENTO

Além do salário, vários outros custos devem ser calculados para que se conheça o real valor do custo da mão de obra, salientando-se que certos encargos são fixados por lei, como um percentual fixo sobre a folha de pagamento.

Os encargos sociais incidentes sobre a folha restringem-se às contribuições sociais pagas pelas empresas como parte do custo total do trabalho, mas que não revertem em benefício direto e integral do trabalhador. São recolhidos aos cofres públicos, sendo alguns deles repassados para entidades patronais de assistência e formação profissional.

Cálculo dos encargos: o recolhimento previdenciário das empresas em geral corresponde à aplicação das seguintes alíquotas, sobre o total das remunerações

pagas ou creditadas, a qualquer título, no decorrer do mês, aos segurados empregados¹.

INSS, geralmente, de 20% podendo chegar a 22,50%, de acordo com o enquadramento da atividade da empresa no Fundo de Previdência e Assistência Social (FPAS);

Risco de Acidente do Trabalho (RAT) de 1%, 2%, 3% e contribuição adicional, variando conforme o grau de risco, para a complementação das prestações por acidente do trabalho e aposentadoria especial, em conformidade com o arts. 202 do Regulamento da Previdência Social (RPS), aprovado pelo Decreto nº 3.048/99, acrescido do Fator Acidentário de Prevenção (FAP) a partir de Janeiro/2010;

O grau de risco que cada empresa está enquadrada é determinado pelo Código de Atividade Econômica constante no Cartão do CNPJ, em tabela divulgada pelo Ministério do Trabalho, de acordo com a média apurada nos registros dos Acidentes de Trabalho, sendo:

1% - para a empresa cuja atividade preponderante o risco de acidente do trabalho seja considerado leve;

2% - para a empresa cuja atividade preponderante o risco de acidente do trabalho seja considerado médio;

3% - para a empresa cuja atividade preponderante o risco de acidente do trabalho seja considerado grave.

Contribuição variável de outras entidades (terceiros), destinada às entidades e aos fundos que, por força de legislação e/ou convênio, o INSS se incumbe de arrecadar e repassar, como, por exemplo, SENAI, SESC, SESI e SENAC.

Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), todos os empregadores ficam obrigados a depositar, até o dia sete de cada mês, em conta bancária vinculada, a importância correspondente a 8% da remuneração paga ou devida, no mês anterior, a cada trabalhador, incluída na remuneração as parcelas de que tratam os arts. 457 a 458 da CLT e a gratificação de Natal (13º salário), assim redigidos:

¹ BRASIL. DECRETO Nº 3.048 - DE 06 DE MAIO DE 1999 - DOU DE 7/05/1999.

Art. 457 - Compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber.

§ 1º - Integram o salário, não só a importância fixa estipulada, como também as comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagem e abonos pagos pelo empregador.

Art. 458 – Além do pagamento em dinheiro, compreende-se no salário, para todos os efeitos legais, a alimentação, habitação, vestuário ou outras prestações in natura que a empresa, por força do contrato ou do costume, fornecer habitualmente ao empregado. Em caso algum será permitido o pagamento com bebidas alcoólicas ou drogas nocivas.

As empresas que optarem pelo Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES), nos termos da Lei nº 9.317/96, efetuavam o pagamento mensal unificado, mediante aplicação de determinado percentual sobre a receita bruta mensal, dos seguintes impostos: Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ), contribuições para o PIS/PASEP, Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), COFINS, IPI e Contribuição para a Seguridade Social a cargo da pessoa jurídica.

As contribuições englobadas pelo pagamento mensal unificado referem-se, à quota patronal (a cargo da empresa – 20%, RAT e Terceiros, e 15% sobre o valor pago para as cooperativas de trabalho), da contribuição previdenciária incidente sobre as remunerações pagas ou devidas aos empregados e avulsos e dos contribuintes individuais (empresários e trabalhadores autônomos).

Com a Lei 12.546/2011, que alterou o recolhimento de 20% destinado à Previdência Social (INSS) sobre a folha de pagamento de todos os funcionários será substituída por um recolhimento de 1% a 2% sobre o faturamento bruto da empresa. Ao tirar tributos incidentes sobre os salários dos trabalhadores, o governo estimula a geração de empregos no país e melhorar a competitividade das empresas brasileiras.

No Quadro 1, foram reunidas as contribuições incidentes sobre o total da remuneração pagas ou creditadas, no decorrente do mês, aos empregados, referente a uma empresa optante pelo Simples Nacional e uma empresa não optante pelo Simples Nacional.

Quantos aos encargos sociais (Quadro 1), foi adotada uma média entre as três taxas de Risco de Acidente do Trabalho (RAT), na qual foi encontrado um percentual de 2%. Cada empresa deve levar em consideração o seu próprio enquadramento e alíquota. O enquadramento da empresa será efetuado de acordo com a Relação de Atividades Preponderantes e Correspondentes Graus de Riscos,

conforme a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), constante do Anexo V do RPS, aprovado pelo Decreto nº 3048/99.

Quadro 1 - Contribuições Incidentes sobre a Folha de Pagamento.

NÃO Optante pelo SIMPLES Nacional		Optante pelo SIMPLES Nacional	
QUADRO A		QUADRO B	
INSS	20,00%	INSS	0,00%
FGTS	8,00%	SESI/SESC	0,00%
Salário Educação	2,50%	SENAI/SENAC	0,00%
SENAC/SESC	1,50%	INCRA	0,00%
SENAI/SESI	1,00%	SEBRAE	0,00%
SEBRAE	0,60%	RAT	0,00%
INCRA	0,20%	Salário Educação	0,00%
RAT	² 2,00%	FGTS	8,00%
TOTAL	35,80%	TOTAL	8,00%

Fonte: Cenofisco (2012)

Toda vez que a empresa terminar um contrato de trabalho com um funcionário, sem justa causa, terá uma indenização de 50% sobre o valor depositado na conta de FGTS, inclusive contribuições devidas sobre verbas rescisórias, da qual caberá ao funcionário apenas 40%, sendo que 10% do valor fica com o governo³.

Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2003), os custos de um funcionário que está saindo da empresa são estimados conservadoramente como duas ou três vezes o seu salário mensal, e eles não incluem os custos indiretos, como baixa produtividade antes de sua saída e o baixo moral e horas extras de outros funcionários em função do cargo vago.

2.3 CUSTO DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2003), a substituição de funcionários requer tempo e pode gerar um alto custo para a empresa. Esses gastos incluem, além da saída de funcionário, a reposição e o treinamento do substituto, o reflexo na baixa da produtividade, o acúmulo de horas extras e a incerteza que causa aos demais trabalhadores.

²O RAT tem variação de porcentagem conforme os riscos da empresa. Pode ser: 1%, 2 % e 3%.

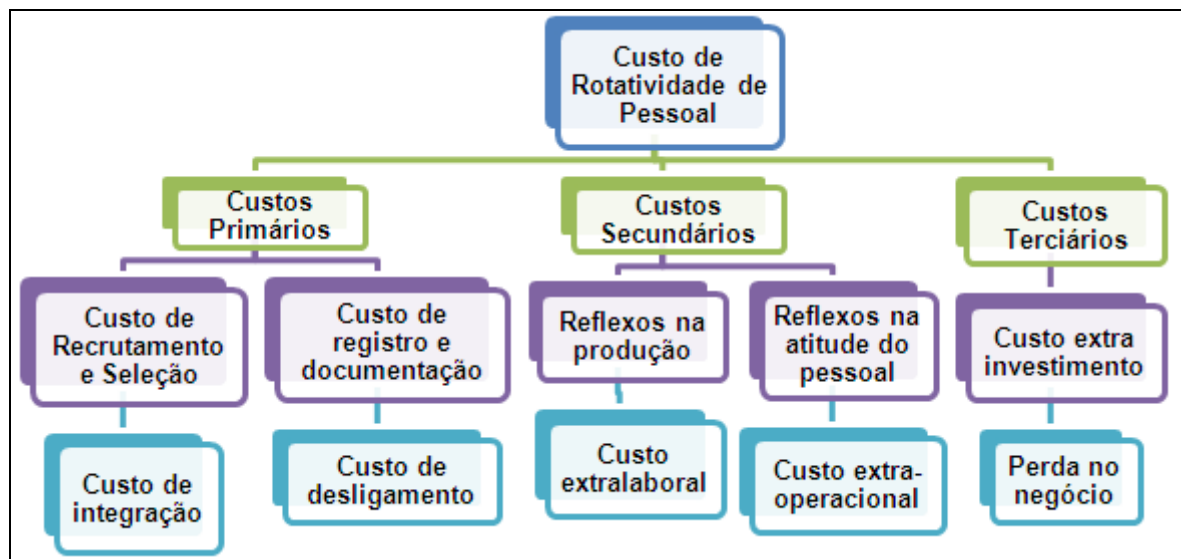
³ BRASIL. LEI COMPLEMENTAR Nº 110, DE 29 DE JUNHO DE 2001 D.O.U. de 30.6.2001.

Para Chiavenato (2009, p. 54), “saber até que nível a rotatividade de pessoal de uma empresa pode suportar sem maiores danos é um problema que cada empresa deve avaliar segundo seus próprios cálculos e base de interesses”.

Sendo assim, pode-se dizer que a contabilidade deve estar integrada com a área de recursos humanos, bem como avaliar o quanto a empresa pode investir no funcionário, os custos envolvidos na admissão e rescisão, pois contratar um funcionário é caro para uma empresa, ao passo que sua rescisão também é cara. As empresas perdem muito ou deixam de ganhar com a rotatividade, quando os funcionários talentosos e responsáveis deixam de fazer parte do quadro funcional, talentos estes que, para substituí-los, leva algum tempo aumenta o custo e diminui a produtividade.

A Figura 4, abaixo mostra a divisão dos custos da rotatividade de pessoal. Estes custos são custos primários, secundários e terciários.

Figura 4 - Custos da Rotatividade de Pessoal



Fonte: Chiavenato (2009, p. 58).

A Figura 4 resume os custos da rotatividade de pessoal em, conforme Chiavenato (2009):

- a) custo primário é aquele custo diretamente relacionado com o desligamento de um funcionário e sua substituição. Inclui, custo de recrutamento e seleção, gastos com anúncios em jornal, folhetos, honorários de empresas de recrutamento, gastos com testes de seleção e avaliação dos candidatos, custos de registros e documentação, custos

de integração, custo com desligamento que envolve o pagamento relacionado a férias proporcionais ou vencidas, 13º proporcional, aviso prévio, multa do FGTS e demais.

- b) custo secundário é aquele que reflete diretamente na produção da empresa. Inclui a perda de produção, produção inferior, insegurança do novo funcionário, reflexos na atitude do pessoal por meio da imagem e predisposições do funcionário desligado, do funcionário iniciante, despesas com horas extras, baixa produtividade, custo adicional com energia, acréscimo de acidentes, acréscimo de erros, refugo e problemas de controle de qualidade pela inexperiência do novo funcionário.
- c) custo terciário está relacionado com os efeitos colaterais mediatos da rotatividade. Refere-se ao aumento proporcional da taxa de seguro, depreciação de equipamentos, gastos com treinamentos, reflexo na imagem e nos negócios da empresa, provocada pela queda da qualidade dos produtos executados por funcionários inexperientes.

Por tanto, é importante saber não só os motivos que levam os funcionários a se desligarem da empresa, mas também o custo deste desligamento, pois os custos com o *turnover* são elevados, merecendo análise com a intenção de controlar quanto é gasto com esse fator da rotatividade de pessoal.

2.4 CUSTO INTANGÍVEL

O custo intangível é também conhecido como custo implícito, custo invisível ou custo oculto.

Diehl (1997) defini, “custo intangível como a parcela de sacrifício financeiro absorvida na formação e/ou manutenção de um ⁴fator intangível”. Cita-se como exemplos de fatores de custos intangíveis as patentes e os custos de desenvolvimento, marcas registradas e custos de propagandas e registro, custo com treinamento, moral de RH e custos da política de pessoal, entre outros.

⁴ Na linguagem tradicional de contabilidade, fatores intangíveis são chamados de ativos intangíveis; são fatores que permite a operação do negócio, mas não atuam diretamente sobre o processo do negócio. Ex. Imagem pública, RH.

Custos intangíveis são custos não mensuráveis, mas que estão presentes nas empresas, e que devem ao menos ser conhecidos para fins de combatê-los e contabiliza-los, uma vez que minam a saúde e a eficiência da gestão.

Conforme Femenick (2005. p. 51):

Os custos invisíveis são custos que estão nas organizações mas não são mensurados, não são medidos pelos sistemas tradicionais do custeio. Alguns deles têm origem externa, fora da empresa, enquanto os outros nascem e se desenvolvem dentro dela.

Sabe-se que as empresas possuem também ativos intangíveis, que são as marcas e patentes, a imagem da empresa, a cultura, as habilidades e atitudes dos funcionários e a relação com os clientes. O ativo intangível necessita de uma avaliação subjetiva e mais detalhada, pois leva em consideração o capital intelectual dos funcionários.

Conforme Abreu, Diehl e Macagnan (2011, p. 47):

A mensuração dos custos é realizada por meio de sistemas de custeio. Uma importante limitação dos sistemas de custeio tradicionais é que não consideram explicitamente os custos relacionados a fatores intangíveis. Tais gastos, empregados no desenvolvimento ou na manutenção de tais fatores, são sacrifícios financeiros realizados pelas organizações com o intuito de manter ou criar um recurso intangível que lhe possibilite se não a vantagem competitiva, pelo menos a sua busca.

Bernardi (2003) destaca que as pessoas são um patrimônio essencial, pois responsáveis diretas pelo desempenho da empresa.

O custo intangível está ligado com a motivação, produtividade e qualidade, que começa na escolha dos funcionários, no treinamento que lhes são proporcionados, na avaliação de desempenho, nas perspectivas, um bom ambiente de trabalho. Enfim, todos estes fatores fazem com que o funcionário se sinta parte integrante e efetivamente vistam a camisa da empresa. Segundo Bernardi (2003, p. 130):

A falta de elementos adequados e condições propícias de trabalho fazem com que a motivação e a produtividade caiam, conseqüentemente gerando custos adicionais de toda espécie, na maioria das vezes invisíveis, além de um ambiente interno degenerativo. Muitos desses custos invisíveis, ou não medidos, têm efeito devastador e são perceptíveis, infelizmente, somente a médio e longo prazo, quando, talvez, já seja tarde.

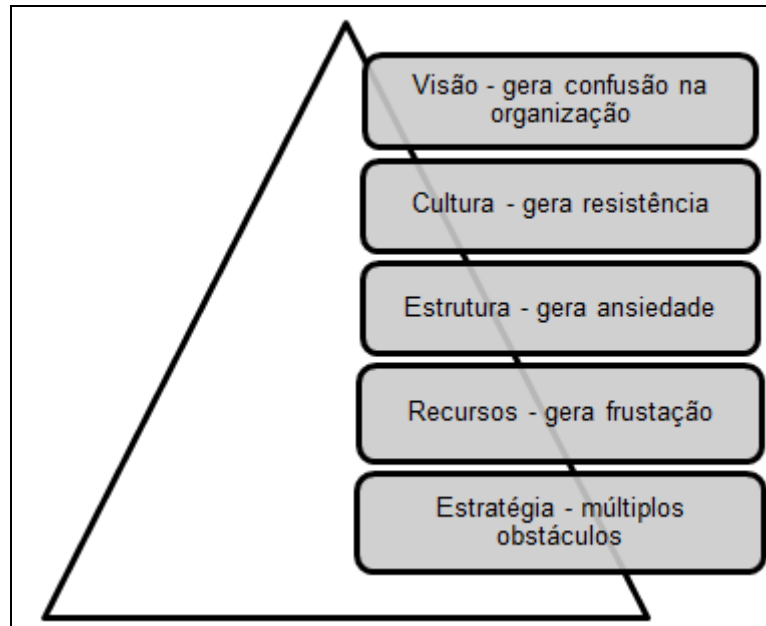
Para Freitas *et.al.* (2008, p. 5), “os custos intangíveis são qualquer custo que não seja aparente na contabilidade padrão, ou seja, que não esteja imediatamente aparente, mas que seja importante para o processo de produção”. Há custos que dificilmente são detectados nos relatórios das organizações e que comprometem a lucratividade das empresas.

As avaliações dos valores de uma empresa precisam de benefícios fornecidos tanto pelos fatores tangíveis quanto pelos fatores intangíveis. Os custos tangíveis possuem seu valor próprio, e identificado nas demonstrações contábeis, contabilidade. Os custos intangíveis podem ser identificados na prática, pois se agregam à organização e por não possuir existência corporal, tornam-se uma vantagem estratégica de difícil mensuração.

De acordo com Bernardi (2003), a qualidade de gestão está relacionada a cinco fatores: visão, cultura, estrutura, recursos e estratégia, o que é demonstrado na Figura 5.

Segundo Bernardi (2003), a qualidade da gestão está relacionada às situações, possibilidades e comportamentos dos funcionários nas empresas. A Figura 5 mostra os cinco fatores, sendo que a falta deles na empresa pode ocasionar desarmonia, modismo, politicagem, clima, boicote, desconfiança, controles excessivos, desmotivação, poluição das informações, liderança ausente, retrabalho, baixa produtividade, urgências, acomodação, mau uso do recurso e outros problemas.

Figura 5 - Qualidade de Gestão



Fonte: Bernardi (2003, p. 300).

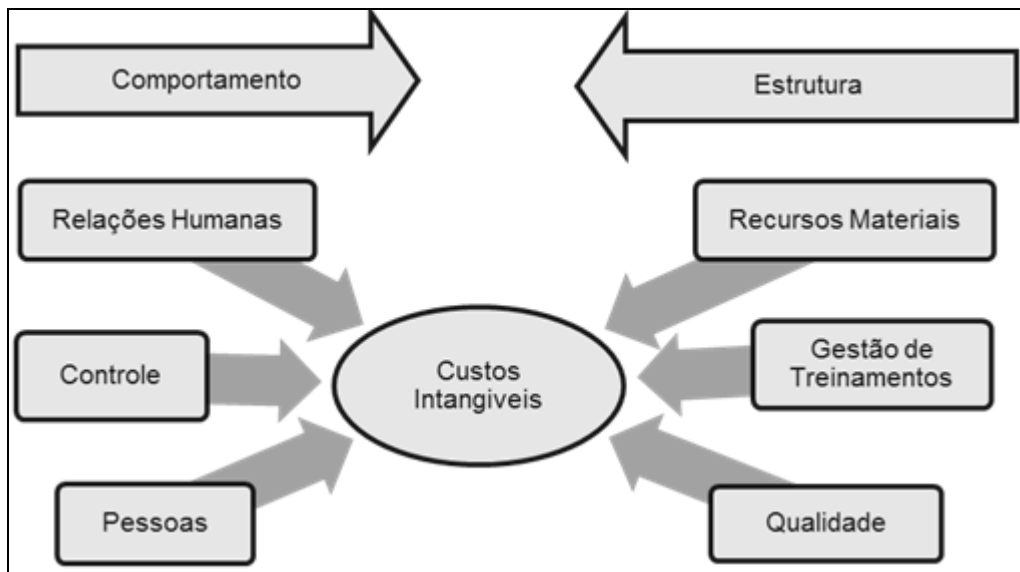
Segundo Freitas *et. al.* (2008), a origem dos custos intangíveis é a união entre dois grupos de variáveis, ou seja, entre as estruturas da empresa e os comportamentos humanos.

As empresas trabalham com estes fatores, bem como com a estrutura da empresa e o comportamento humano, sendo que o equilíbrio entre eles pode gerar resultados satisfatórios. A falta ou desequilíbrio dos fatores geram custos intangíveis.

Para Zaffani (2006, p. 20), “as empresas trabalham com evidências e fatos e, conseqüentemente, somente os dados qualificáveis e/ou valorizáveis são considerados na apuração dos custos”.

Na Figura 6, pode-se compreender melhor os seis fatores que originam os custos intangíveis nas empresas.

Figura 6 - Fatores que Originam os Custos Intangíveis



Fonte: Zaffani (2006, p. 20).

Conforme a Figura citada acima, os custos relacionados à relação humana são os custos de um clima organizacional ruim, fofocas e politicagem interna, sistema de comunicação ineficiente, custos em não saber aproveitar e direcionar adequadamente os talentos internos e a falta de diálogo e sintonia entre as pessoas.

Nos controles, os custos são gerados pela desconfiança e criação de controles internos em excesso, o excesso de informações e dados desnecessários, custo com a falta de organização e excesso de burocracia.

Os fatores com o pessoal geram um custo com a falta de motivação e interesse, a inexistência de cooperação entre as pessoas, o custo com a desmotivação das pessoas.

O custo com os recursos materiais gera a ociosidade dos ativos, o mau uso dos bens e instalações, falta ou excesso de manutenção.

O custo relacionado com a gestão está relacionado com a má gestão da empresa, falta de planejamento focado no curto prazo, o custo com o *turnover* dos funcionários, custo com o retrabalho, com as negociações mal conduzidas, baixo nível de comprometimento.

E, por fim, o treinamento e qualidade, é o custo do refazer, corrigir os erros, não apurar o desperdício dos itens já produzidos, a falta de reciclagem de materiais, a falta de profissionalismo, da ineficiência dos funcionários.

Por isso, é necessário chamar a atenção dos gestores, pois as empresas convivem diariamente com estas situações e nada é feito para mudar, gerando custo elevado e desgastes da equipe.

De acordo com Zaffari (2006, p. 21), as causas mais comuns que conduzem as empresas a essa atitude são:

- a) gerenciamento permissivo e tolerante com ocorrências que embutem custos não valorizados, incentivando o desenvolvimento de condutas e atitudes que não agregam qualquer valor e contribuem para um ambiente interno negativo, sem comprometimento, cooperação e profissionalismo;
- b) cultura interna constituída com base em valores e ética discutíveis;
- c) lucros muitos expressivos no passado ou no presente podem desenvolver um nível inaceitável de tolerância e acomodação;
- d) paternalismo comum na pequeno-média empresa, dificulta a implantação de uma gestão profissional;
- e) estruturas construídas há muitos anos e sobre bases que não se sustentem diante dos desafios atuais;
- f) preparação, treinamento e atualização profissional insuficiente.

As atitudes das pessoas interferem diretamente nas estruturas das empresas.

Segundo Freitas *et. al.* (2008, p. 6):

A empresa ou organização é considerada como um conjunto complexo de estruturas de cinco tipos (físicas, tecnológicas, organizacionais, demográficas e mentais) em interação com cinco tipos de comportamentos humanos (individuais, de grupo de atividade, de categoria, de grupo de pressão e coletiva). Essa interação permanente e complexa cria as pulsações de atividade que constituem o seu funcionamento. Sendo assim, a ligação entre os dois grupos variáveis (comportamental e estrutural) atinge os níveis: emocional, material, organizacional dos profissionais e da entidade.

As disfunções dão origem aos custos, em geral ocultos, que são computados através da mensuração do impacto econômico. Todos os custos intangíveis têm um valor econômico que afeta o negócio. O importante é encontrar a maneira correta de atribuir um valor para eles.

2.5 DESONERAÇÃO DA FOLHA DE PAGAMENTO

Conforme Pimentel (2012, p. 10), “desonerar significa deixar de onerar”. Funciona mediante o aumento da disponibilidade econômica do contribuinte com a diminuição da carga tributária.

A atual contribuição previdenciária sobre a folha de pagamento está sendo eliminada, substituída por uma nova contribuição previdenciária sobre a receita bruta das empresas (descontando as receitas de exportação), em consenso com o disposto nas diretrizes da Constituição Federal. Essa mudança de base da contribuição também observa uma redução da carga tributária dos setores beneficiados, porque a alíquota sobre a receita bruta foi fixada em um patamar inferior àquela alíquota que manteria inalterada a arrecadação a chamada alíquota neutra.

Conforme Ministério da Fazenda (2011, p. 2), desoneração da folha de pagamento:

Amplia a competitividade da indústria nacional, por meio da redução dos custos laborais, e estimula as exportações, isentando-as da contribuição previdenciária. Estimula ainda mais a formalização do mercado de trabalho, uma vez que a contribuição previdenciária dependerá da receita e não mais da folha de salários. Reduz as assimetrias na tributação entre o produto nacional e importado, impondo sobre este último um adicional sobre a alíquota de Cofins-Importação igual à alíquota sobre a receita bruta que a produção nacional pagará para a Previdência Social.

A medida beneficia principalmente empresas que precisam de muita mão de obra. Isso porque, sem o tributo, a folha de pagamento (salários e tributos) fica mais barata, o que pode tornar compensatório empregar em vez de contratar terceirizados.

Nos⁵ últimos anos, em virtude da busca pela redução do custo da mão de obra, as empresas passaram a substituir os seus funcionários empregados pela prestação de serviços realizada por empresas subcontratadas ou terceirizadas. Muitas vezes, as empresas subcontratadas são compostas por uma única pessoa, evidenciando que se trata apenas de uma máscara para afastar a relação de trabalho.

⁵ BRASIL. MEDIDA PROVISÓRIA 540, DE 02 DE AGOSTO DE 2011, convertida em Lei 12.546/11.

De acordo com os dados fornecidos pelo Ministério da Fazenda, o governo decidiu adotar duas alíquotas diferentes, que são:

- a) 1% para as empresas que produzem determinados produtos industriais (identificados pelo código da Tabela de Incidência do Imposto sobre Produtos Industrializados – TIPI);
- b) 2% para as empresas do setor de serviços, como aquelas do ramo hoteleiro, de *Call Center* e *Design Houses*, e que prestam serviços de tecnologia de informação e comunicação.

Conforme reportagem da Revista Veja (11/09/2012), o governo deve confirmar a medida provisória nº 563 – que estabelece a desoneração da folha de pagamento a diversos setores da economia – e manter no texto a ampliação a novas áreas feita pelo Congresso. A partir agosto de 2012, a desoneração da folha de pagamento passou a abranger mais onze setores da economia – quatro segmentos já haviam sido beneficiados anteriormente. Passaram a ter direito ao benefício o setor têxtil, de móveis, plásticos, material elétrico, naval, aéreo, de bens de capital e fabricantes de chips, entre outros.

3 RECURSOS HUMANOS

Durante muito tempo, o departamento de pessoal era uma área que só desenvolvia as tarefas de admissões e demissões, administravam planos de benefícios, calculava a folha de pagamento e o mais importante, o pagamento dos salários dos empregados corretamente. Já hoje, a área de recursos humanos deixou de ser um simples departamento de pessoal para se tornar um setor estratégico da empresa.

Conforme Gil (1994, p. 13), “a administração de recursos humanos surge em decorrência do crescimento das organizações e do aumento da complexidade das tarefas de gestão de pessoal”.

O setor de recursos humanos está evoluindo, acompanhando as mudanças que ocorrem no meio empresarial, no qual no passado os trabalhadores não tinham oportunidade de participar das decisões, os quais apenas tinham a tarefa de mostrar produção ao chefe. Com o passar do tempo, os funcionários deixaram de ser um mero recurso para empresa e passaram a ser o porta voz do chefe, a participar de reuniões, expor suas ideias para o bom andamento da empresa.

Conforme Chiavenato (2010, p. 1):

Falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de inteligência, de vitalidade, ação e pró-ação. A gestão de pessoas é uma área que mais tem sofrido mudanças e transformações nesses últimos anos. Não apenas em aspectos tangíveis e concretos mais principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. A visão que se tem hoje é totalmente diferente de sua tradicional configuração, quando recebia o nome de Administração de Recursos Humanos.

Hoje, a área de departamento de pessoal está entrando em uma nova fase, que vai além do cálculo da folha de pagamento e controle do ponto. Está se tornando uma área planejadora e agente de mudanças, na qual o mais importante é gerir e cuidar do bem estar dos colaboradores da empresa, garantindo, assim, um resultado satisfatório para ambos.

Conforme Chiavenato (1999), a gestão de pessoas é formada por pessoas e organização. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, que dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso.

De um lado, o trabalho toma considerável tempo de vida e de esforço das pessoas, que dele dependem para sua subsistência e sucesso pessoal.

As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Dependem diretamente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, atingir metas e, em suma, progredir. São elas que dão vida, dinâmica, impulso e criatividade para a organização. E para as pessoas, as organizações é um meio pela qual adquirem seus sustentos e podem alcançar seus objetivos pessoais e profissionais.

O mercado de trabalho está mais competitivo, sendo que cada dia surgem novas ofertas e oportunidades de empregos, o que está ocasionando muita entrada e saída (*turnover*) de pessoas, nas empresas e, assim mudando o cenário e o perfil dos profissionais.

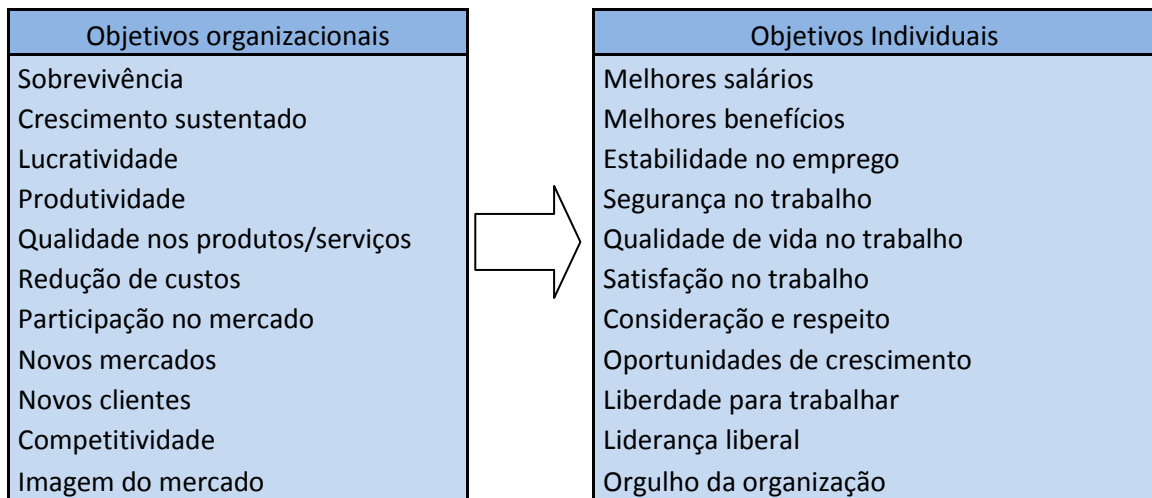
Ehrenberg & Smith (2000, p. 3) citam que:

O resultado final das transações empregador e empregado no mercado de trabalho constitui-se na colocação de pessoas em função mediante certas taxas de pagamento. Essa alocação da mão de obra serve não apenas as necessidades individuais das pessoas, mas também as necessidades da sociedade em geral. Por meio do mercado de trabalho, nosso recurso nacional mais importante, a mão de obra é alocada pelas empresas, indústrias, ocupações e regiões.

Mercado de trabalho pode ser definido como a relação existente entre oferta de empregos e quem está à procura de emprego. Na relação existente entre empregado e empregador, no mercado de trabalho, existe uma relação financeira: o pagamento pela mão de obra. O empregador depende da mão de obra para o desenvolvimento do seu produto, com qualidade e responsabilidade, e o empregado depende do pagamento da mão de obra para alcançar suas metas e objetivos pessoais.

Na Figura 7, observam-se os objetivos organizacionais e os objetivos individuais. Sendo assim, pode-se observar que as organizações e as pessoas dependem uma das outras para alcançar seus objetivos. As organizações para atingir suas metas e objetivo com êxito, e as pessoas na organização constituem o meio para alcançar suas metas e objetivos pessoais.

Figura 7 - Os Objetivos Organizacionais e os Objetivos Individuais

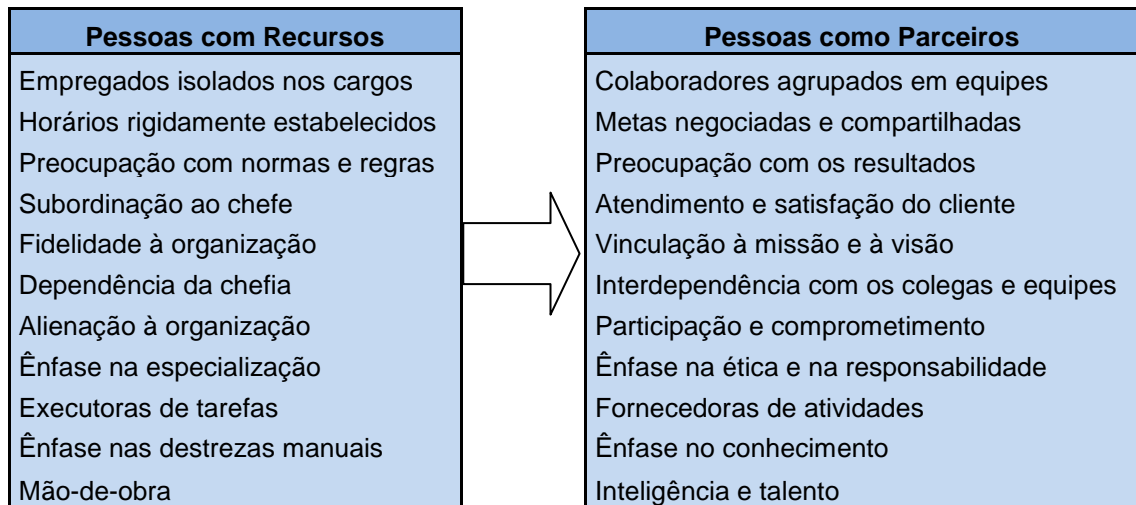


Fonte: Chiavenato (1999, p. 5).

Segundo Chiavenato (1999), todo processo produtivo só se realiza com a participação de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso. Os funcionários contribuem com os seus conhecimentos, capacidades, habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. E esperam retornos como salários, benefícios e premiações.

Na Figura 8, pode-se visualizar o que acontece com as pessoas quando são abordadas como recursos ou parceiros das organizações. As empresas, quando tratam seus funcionários como recursos, precisam administrar os funcionários perante os superiores. Precisa haver um planejamento, pois os empregados acabam trabalhando isolados nos cargos oferecidos, com horários rígidos, preocupados com normas e regras, dependência da chefia, alienação à organização, muitas vezes precisando de um apoio para começar a trabalhar, já que, sozinhos não sabem o que tem para fazer. Quando a empresa trata os funcionários como parceiros, estes ficam satisfeitos com a empresa, honram o nome da empresa e, além de tudo, vestem a camisa do local onde trabalham, pois trabalham em grupo, engajados no atendimento e satisfação do cliente, preocupação com os resultados, ênfases no conhecimento, estão atentos à missão e à visão, inteligência e talento, metas atingidas e compartilhadas. O sucesso de uma empresa depende de todos para atingir seus objetivos e suas recompensas.

Figura 8 - As Pessoas são Recursos ou Parceiros da Organização?



Fonte: Chiavenato (1999, p. 7).

Para Chiavenato (2005), só se realiza um processo produtivo com a participação de diversos parceiros, quando cada um contribui com algum recurso. Os empregados contribuem com habilidades, inteligência e criatividade, proporcionando dinamização organizacional. E esperam retornos como salários, benefícios e premiações.

De acordo com os autores Milkovich e Boudreau (2000, p. 19):

Os recursos humanos (RH) trazem o brilho da criatividade para a empresa. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos.

Torna-se essencial dizer que as organizações são formadas por pessoas e dependem de pessoas para continuar existindo. A valorização e a correta gestão de pessoas tornam as organizações mais unidas. Os funcionários satisfeitos no trabalho tendem a desenvolver melhor suas atividades.

3.1 ADMISSÃO DE PESSOAL

Segundo Oliveira (2011), admissão é quando uma empresa tem necessidade de obter informações a respeito daqueles que se candidatam à obtenção dos empregos que oferece. O recrutamento de pessoal obedece às etapas: inicialmente,

faz-se um anúncio através de jornais, internet, revistas especializadas, agências de emprego, *site* eletrônico ou qualquer outro meio.

Por ocasião da admissão do empregado, é obrigatório o exame médico (exame admissional), que tem por finalidade a constatação da sua capacidade física e mental para o exercício da função para a qual está sendo admitido.

Conforme CLT, art. 168:

Art.168 Será obrigatório o exame médico do empregado, por conta do empregador.

§ 1o Por ocasião da admissão, o exame médico obrigatório compreenderá investigação clínica e, nas localidades em que houver, abreugrafia.

§ 2o Em decorrência da investigação clínica ou da abreugrafia, outros exames complementares poderão ser exigidos, a critério médico, para apuração da capacidade ou aptidão física e mental do empregado para a função que deva exercer.

§ 3o O exame médico será renovado, de seis em seis meses, nas atividades e operações insalubres, e, anualmente, nos demais casos. A abreugrafia será repetida a cada dois anos.

§ 4o O mesmo exame médico de que trata o § 1o será obrigatório por ocasião da cessação do contrato de trabalho, nas atividades, a serem discriminadas pelo Ministério do Trabalho, desde que o último exame tenha sido realizado há mais de 90 (noventa) dias.

§ 5o Todo estabelecimento deve estar equipado com material necessário à prestação de primeiros socorros médicos.

Para Oliveira (2011), faz-se necessário buscar referências do candidato, como, por exemplo, apresentar solicitação de emprego para que o candidato preencha e após o preenchimento, comparar os dados mencionados na solicitação com sua carteira de trabalho. Ler e observar o currículo do candidato geralmente apresentado por meio de correio, pessoalmente ou e-mail.

Conforme Oliveira (2011, p. 3):

A empresa regida pela CLT, ao admitir um empregado, deverá registrá-lo no livro, na ficha ou no sistema eletrônico. O livro ou a ficha serão autenticados pelo fiscal do trabalho, quando da fiscalização no estabelecimento empregador, não sendo necessária a autenticação para as empresas que optarem pelo sistema informativo de empregados, conforme Portaria nº 41, de 28/03/2007 (DOU de 30/03/2007). O prazo para o registro na Carteira de Trabalho e Previdência Social do empregado é de 48 horas, conforme artigo 29 da CLT.

Brondi e Bermúdez (2008) destacam que o processo de admissão de pessoal deve seguir uma ordem, de acordo com as exigências da legislação trabalhista,

como médico admissional, que atesta se o funcionário está apto ou inapto, a apresentação da carteira de trabalho e o livro registro do funcionário.

Segundo os mesmos autores, o livro de registro do funcionário é de extrema importância para a empresa e para o funcionário, pois é nele que devem estar registradas todas as informações sobre o contrato de trabalho, como: a identificação do funcionário data de admissão, cargo, remuneração e forma de pagamento, local e horário de trabalho, concessão de férias, acidente de trabalho ou doença profissional, identificação da conta vinculada do Fundo de Garantia por Tempo de Serviços (FGTS), Programa de Integração Social (PIS) e Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PASEP).

O Quadro 2 mostra toda a documentação necessária para a o registro do funcionário na empresa.

Quadro 2 - Documento para a Admissão de Funcionários

- Foto (poderá ser escaneada para o prontuário);
- RG, CPF, Título de Eleitor;
- Certidão de Casamento;
- Carteira de Reservista (sexo masculino);
- Exame Médico Admissional;
- Comprovante de Endereço Completo com CEP;
- Certidão de nascimento dos filhos menores de 14 anos;
- Caderneta de vacinação dos filhos menores de 07 anos deverá ser apresentado ao empregador, todo ano ,no mês de novembro;
- Comprovante de frequência escolar dos filhos, a partir de 07 anos de idade, que deverá ser apresentado ao empregador, todo ano, nos meses de maio e novembro;
- Carteira de Trabalho de Previdência Social (CTPS);
- Carteira de PIS/PASEP, para funcionários que já trabalharam com carteira assinada;
- ASO referente ao desligamento da última empresa;
- Comprovante de escolaridade exigida pelo cargo ocupado com registro profissional expedido pelo órgão de classe.

Fonte: Cordeiro e Mota (2012, p. 31)

Torna-se importante lembrar que a CTPS será obrigatoriamente apresentada, pelo trabalhador que o admitir, o qual terá o prazo de 48 (quarenta e oito) horas para nela anotar, especificamente, a data de admissão, a remuneração devendo especificar salário, qualquer que seja sua forma de pagamento, seja ele em dinheiro ou em utilidades, bem como a estimativa de gorjeta. As anotações na CTPS serão feitas:

- a) Na data base;

- b) A qualquer tempo, por solicitação do trabalhador;
- c) No caso de rescisão contratual;
- d) Por necessidade de comprovação perante a Previdência Social.

Sendo assim, o funcionário, depois de admitido, passa a assinar um contrato de trabalho não sendo superior a 90 (noventa) dias, sendo que o contrato de experiência terá seu primeiro vencimento após os primeiros 30 (trinta) dias da data da admissão e poderá ter uma única prorrogação por mais 60 (sessenta) dias, ocorrendo, conseqüentemente, a rescisão do contrato ou a efetivação do mesmo.

3.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

As empresas possuem metas e objetivos estabelecidos para serem alcançadas, o que exige equipe capacitada e treinada para executar as atividades impostas de forma eficiente. Para isso, o RH deve utilizar do recurso denominado treinamento e desenvolvimento (T&D).

Sendo assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para o resultado do negócio, é uma forma de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. O desenvolvimento de pessoas se focaliza nos cargos, nas novas habilidades e competências que serão requeridas. Ambos, treinamento e desenvolvimento constituem um aprendizado.

Segundo Milkovick e Boudreau (2000), treinamento é utilizado para promover a capacidade do empregado e melhorar suas características com relação às exigências dos papéis funcionais, ou seja, é através do treinamento que o funcionário desenvolve suas habilidades de forma mais eficiente e evolui dentro da empresa.

Ainda os mesmos autores, fundamenta que desenvolvimento é um processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos funcionários. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências dos funcionários.

Conforme Chiavenato (2010, p. 367), treinamento apresenta vários significados:

Treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é

aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos.

Treinamento é o processo de ensinar aos novos funcionários da empresa as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos.

Treinamento é o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. É mudar aquilo que os funcionários conhecem, como eles trabalham, suas atitudes perante o seu trabalho ou suas interações com os colegas ou superiores.

“Treinamento é algo imprescindível para desenvolver profissionais de alto desempenho, mas é preciso se planejar para não gastar dinheiro à toa”. (GOMES, 2012)

“A área de treinamento e desenvolvimento (T&D) é responsável pelo processo que a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar”. (CHIAVENATO, 1999. p. 38)

As empresas precisam analisar as necessidades e os benefícios do treinamento antes de ser realizado. Essas necessidades são descobertas de acordo com a atividade exercida pelo funcionário na empresa. A empresa só se responsabiliza com treinamentos que condiz com a atividade exercida. Sendo assim, capacitar os conhecimentos dos funcionários treinados, é uma maneira de conciliar o investimento com o retorno nos resultados da empresa.

Para que isso aconteça são definidos seis questionamentos básicos, a fim de atingir os objetivos do treinamento, que são:

- a) Quem deve ser treinado?
- b) Como treinar?
- c) Em que treinar?
- d) Por quem?
- e) Onde treinar?
- f) Quando treinar?
- g) Para que treinar?

Por tanto, precisa verificar se o processo de treinamento está sendo realizado de modo correto, sem atropelos, com mais qualificação o mercado. Investir no funcionário torna-se uma necessidade para a sua permanência na empresa e no mercado, é uma forma de valorizar seu trabalho, fazendo com que a empresa e seus funcionários trilhem para o caminho do sucesso.

3.3 REMUNERAÇÃO

Conforme Chiavenato (2010), ninguém trabalha de graça. Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada.

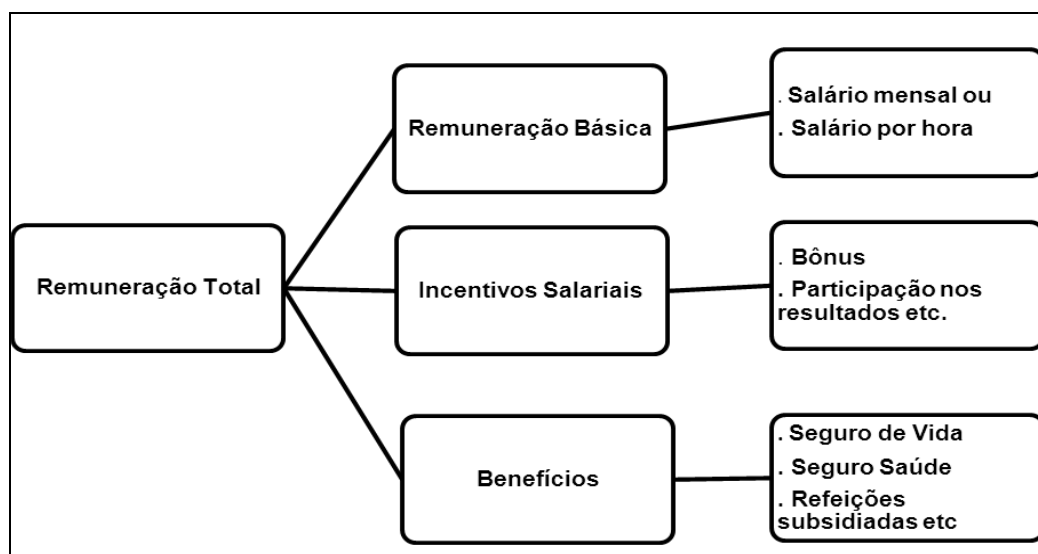
De acordo com a CLT, art. 457, “compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber”.

Quando as pessoas ingressam em uma determinada empresa, criam uma série de expectativas quanto aos retornos pretendidos pelo trabalho que irão executar. Colocando-se numa posição de dedicação, empenho em suas tarefas, o colaborador espera receber em troca reconhecimento, crescimento pessoal e profissional pelo esforço, dedicação mostrado pela atividade desempenhada.

Cada recurso produtivo tem o seu custo e o seu benefício, porém as recompensas oferecidas pelas empresas influenciam na satisfação dos seus funcionários. A remuneração inclui todas as formas de pagamento e recompensas aos funcionários pelo desempenho de suas atividades.

A remuneração total é composta de três componentes, remuneração básica que seria o salário básico; incentivos salariais, os bônus, o PPR; benefícios que é o seguro de vida, seguro saúde e outros, como mostra a Figura 9.

Figura 9 - Os Três Componentes da Remuneração Total

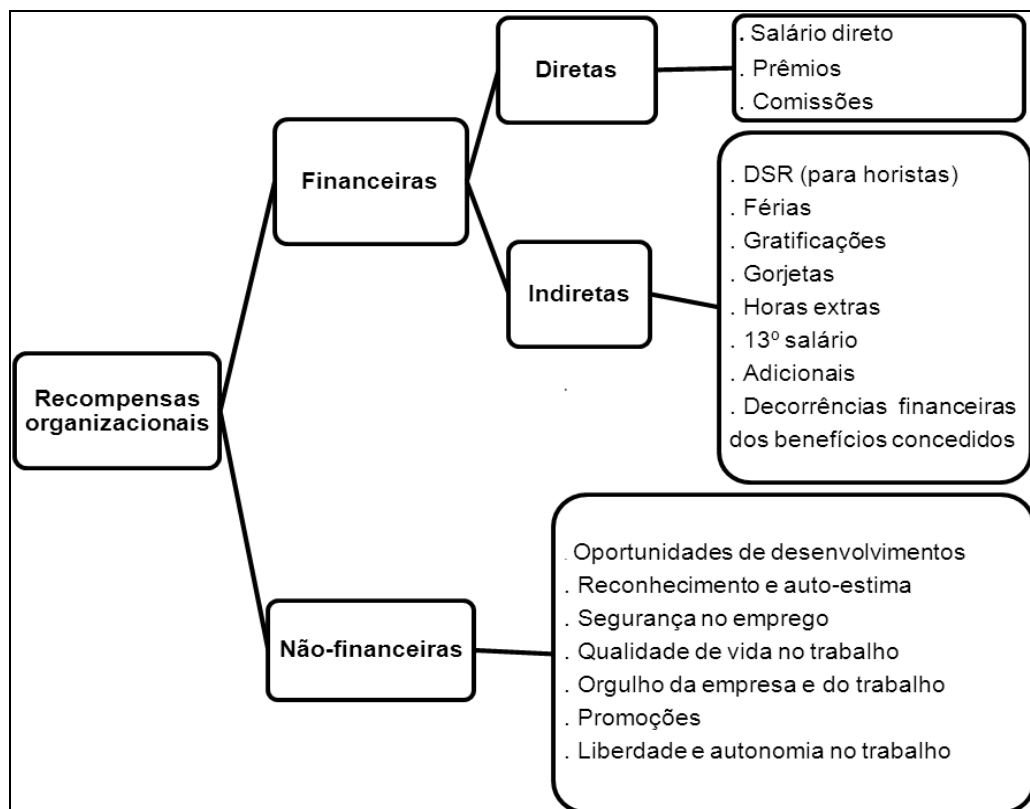


Fonte: Chiavenato (2010, p. 279)

Ainda, conforme a Figura 9, a remuneração básica é o principal componente da remuneração total, que é o salário, o pagamento fixo ao funcionário pelo seu serviço. A representação da remuneração básica é o salário mensal ou salário por horas. Salário é a remuneração em dinheiro recebida pelo trabalhador pela venda de sua força de trabalho. A remuneração por incentivos salariais são programas de incentivos que visam compensar funcionários com bom desempenho, como bônus e participação nos resultados da empresa (PPR). Os benefícios são as remunerações indiretas, como férias, 13º salário, seguro de vida, refeição, plano de saúde entre outros.

De acordo com Chiavenato (2010), as recompensas podem ser classificadas como recompensas financeiras e não financeiras. As primeiras podem ser diretas e indiretas. A Figura 10 dá uma ideia resumida.

Figura 10 - Os Diversos Tipos de Recompensa



Fonte: Chiavenato (2010, p. 281)

A recompensa financeira é todos os proventos constantes da folha de pagamento, como salário, prêmio, comissões, férias adicionais, gratificação, 13º

salário, dentre outro. Estes proventos são aplicados conforme as Leis do Trabalho e o empregador deve cumprir e fornecer corretamente estas recompensas ao seu funcionário.

Conforme a Figura 10, a recompensa financeira é dividida em direta e indireta. A recompensa direta consiste no pagamento que cada funcionário recebe na forma de salários, bônus, prêmios e comissões. A recompensa indireta é o salário indireto decorrente da convenção coletiva.

Já as recompensas não financeiras são oferecidas pelas empresas como reconhecimento, autoestima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, promoções, oportunidade de desenvolvimento, demais.

A remuneração é o pacote de recompensas quantificáveis que um empregado recebe pelo seu trabalho realizado.

Conforme Chiavenato (2010), os salários dependem de vários fatores internos (organizacionais) e externos (ambientais). Conforme Figura 11 mostra o conjunto dos fatores internos e externos, que forma o composto salarial.

Figura 11 - O Composto Salarial



Fonte: Chiavenato (2010, p. 283)

Um dos fatores que proporciona satisfação, motivação e interfere na valorização do funcionário na empresa é a forma pela qual é feita a remuneração. Os empregados devem ser recompensados pelo papel que desempenham, por seus talentos, responsabilidades, habilidades e competências, e não, simplesmente pelo cargo que ocupam.

Para Claro e Nickel (2002), a remuneração está dividida em três etapas, remuneração por competência ou habilidade, remuneração por cargo e remuneração por avaliação de 360 graus.

Remuneração por competência ou habilidade: é um método que consiste numa nova estratégia que privilegia, em primeiro lugar, o homem, e, em segundo lugar, o cargo. A avaliação é feita sobre as atividades e responsabilidades que o empregado assume na empresa. É um sistema que se direciona para as pessoas e não para o cargo. A conquista por um salário adequado deve se dar com pessoas busca por conhecimento, responsabilidade, desenvolvimento profissional e motivação, o que forma o conjunto para adquirir uma boa remuneração.

Remuneração por cargo: esta é a forma mais tradicional utilizada pelas empresas para recompensar seus empregados pelo trabalho realizado. No sistema de remuneração por cargo, existem limitações, como pouca objetividade, flexibilidade, aplica técnicas estatísticas complexas, mostra pouca visão de futuro, dificulta a adoção de estilos gerenciais participativos e consultivos e apresenta pouca confiabilidade das informações.

Remuneração avaliação 360 graus: é utilizada por cargos de confiança como gestores, coordenadores, supervisores onde se aplica o *feedback*, pressupõe uma comparação entre a percepção dos pares no trabalho, do superior imediato, dos subordinados diretos, clientes, fornecedores e a percepção que o ocupante do cargo no exercício das atividades, fechando assim um círculo de 360 graus. Os objetivos principais deste sistema de remuneração é proporcionar um retorno para seus funcionários que possa identificar e desenvolver competências, habilidades e comportamentos de um empregado, melhorar a comunicação entre as pessoas da equipe, contribuir com informações relevantes para os processos de promoção dos funcionários, estimular a busca pelo conhecimento e estimular a busca de melhoria contínua.

A grande discussão das empresas está em torno do valor motivacional do salário, grau de grande importância para o desempenho de um funcionário que esteja comprometido com a empresa. A remuneração está intimamente ligada à satisfação humana. As pessoas desejam dinheiro porque este lhe permite não só satisfação de necessidades fisiológicas, mas também uma condição de satisfação das necessidades sociais, pessoais, de autoestima.

Drucker (2002) diz que a fidelidade dos funcionários não pode ser mais obtida pelo salário. Pelo contrário, a empresa precisa ganhar a fidelidade mostrando que oferece aos funcionários oportunidades de treinamentos e conhecimentos específicos que lhes oferece oportunidades excelentes para empregá-lo.

Segundo Chiavenato (2008), o desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do treinamento. Além disso, as empresas ficam mais determinadas a ter um crescimento pessoal do empregado e à carreira futura, com remuneração e não apenas ao cargo atual.

3.4 CAPITAL INTELECTUAL

Segundo Stewart (2000), o capital intelectual é a principal fonte de riqueza, tanto das organizações, quanto dos indivíduos, porque é ele que vai indicar as tendências, oportunidades (ou ameaças), capacidade de inovação e crescimento de uma empresa ou carreira.

O conhecimento passa a ser muito importante e o capital intelectual surge como um forte aliado nas organizações independente de seus portes, gerando fonte de recursos para o bom desenvolvimento de uma empresa. A criatividade e a tecnologia aliada ao conhecimento, fazem com que o ativo da empresa possa crescer através do capital intelectual.

Para Chiavenato (2009, p. 134), “o capital financeiro mantém sua importância relativa, mas ele depende do conhecimento sobre como aplicá-lo e rentabilizá-lo adequadamente”. De acordo com o autor:

Conhecimento é a informação estruturada e com significado e que tem valor ou que agrega valor para a organização. O conhecimento conduz a novas formas de trabalho e de comunicação, a novas estruturas e tecnologias e a novas formas de interação humana. E onde está o conhecimento? Na cabeça das pessoas. São as pessoas que aprendem, desenvolvem e aplicam o conhecimento na utilização adequada dos demais recursos organizacionais. O conhecimento é criado, desenvolvido e modificado pelas pessoas e é transmitido por meio da interação social, do estudo, do trabalho e do lazer. (CHIAVENATO, 2009 p. 134)

O conhecimento é um triunfo no mundo tradicional, não se deve reter conhecimento, e sim difundi-lo, pois quanto mais informações compartilhadas, maior será o retorno. De acordo com Stewart (1998, p. 13):

O Capital Intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais os empresários e contabilistas estão familiarizados – propriedades, fábricas, equipamento, dinheiro -, o capital intelectual é intangível. Constitui a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza.

Sendo assim, o capital intelectual constitui um recurso obtido exclusivamente pelos seres humanos, que desenvolvem seu potencial, gerando conhecimento e mudanças nas empresas, com conseqüente transformação em benefício para a empresa.

Segundo Brooking (1997, p. 12), é a combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as entidades e que capacitam seu funcionamento.

O conhecimento humano configura-se um grande referencial de sucesso no meio empresarial, o que determina o futuro da empresa. Sem um gerenciamento adequado deste quesito, as empresas não terão sucesso com metas e objetivos, e conseqüentemente, não alcançaram os resultados esperados e não manter-se competitiva no mercado.

De acordo com Beltrame e Beuren (1998), atribuir um valor para um indivíduo ou um grupo de indivíduo não é uma tarefa muito fácil, haja vista que somente estimar o valor econômico relacionado com a interação, desempenha e a evolução de cada indivíduo para a empresa.

O capital humano está se tornando importante para o desenvolvimento da empresa, por causa das mudanças que ocorrem seguidos no mercado de trabalho, sejam tecnológicas, econômicas, estruturais e sociais. Para sobreviver no mercado competitivo, é preciso participar de todo processo evolutivo, buscar qualificações e proporcionar melhores resultados a essa nova estrutura organizacional além, qualidade de vida para funcionários que têm privilegiado o capital intelectual.

Segundo Beltrame e Beuren (1998), o valor de um ativo humano consiste nos investimentos feitos em indivíduos. Faz-se a necessidade de gastos com treinamentos e qualificação, que se reverte em benefícios para a empresa, e o valor dos serviços prestados em relação à vida útil deste indivíduo dentro da empresa.

Conforme Mayo (2003), as pessoas são uma forma de ativo, ou seja, o capital intelectual. Possuem seu próprio capital pessoal, o qual pode ser retirado de uma

empresa a qualquer momento, tornando a empresa atraente para que use o seu conhecimento e habilidades em seu benefício.

Conforme Mayo (2003, p. 15):

No Balanço Patrimonial, o capital aparece no lado oposto ao dos ativos. O capital é rotulado como deficiência, porque tem que ser reembolsado em algum momento, mas o capital humano não necessita se “restituído”. Podemos considerá-lo realmente como propriedade das pessoas, as quais estão “emprestadas” para a organização, pelo tempo que queiram ficar ou pelo tempo que decidirmos retê-las. Assim como investimos e cuidamos de nosso capital financeiro, devemos fazer o mesmo com nossos funcionários.

Todos os equipamentos, máquinas, veículos possuem vida útil, ou seja, sofrem depreciação com o seu uso contínuo. O capital humano também sofre depreciação ao longo de sua vida, não somente na questão da saúde, mas o conhecimento, as mudanças estão ocorrendo rapidamente, de forma que, se não houver adequação a estas mudanças pode-se ficar excluído do mercado de trabalho.

Conforme Peres (2011, p. 47):

O capital humano e o capital do cliente crescem quando os indivíduos se sentem responsáveis por suas partes na empresa, interagem diretamente com os clientes e sabem quais conhecimentos e habilidades os clientes esperam e valorizam. Um funcionário que não conhece ou não possui essas habilidades diminui o valor tanto do capital humano quanto do capital do cliente.

As empresas estão percebendo que o conhecimento é um ativo valioso e poderoso, uma riqueza muito importante e crucial tão importante como o dinheiro. O capital produtivo que predominou na era industrial está cedendo para o capital intelectual, pois é através dele que as empresas obtêm sucesso, certificados de qualidade de seus produtos e serviços. O capital produtivo contribui para a formação de equipes de trabalho que interagem de forma eficiente proporcionando ganhos e qualidade produtiva, sendo a aprendizagem incrementada e desenvolvida através do processo de inteligência de gestão do conhecimento.

Volpato e Cimbalista (2002, p. 83), “o que distingue empresas inovadoras das demais é que aquelas valorizam o potencial do conhecimento sublimado de seus colaboradores, transformando-o em competitividade empresarial e não em custos”.

O Capital Humano está nos cotidiano de uma empresa, representado por quem opera uma máquina, pelo motorista da empresa, pelo funcionário do financeiro, fiscal, contábil e RH da empresa. Assim, é necessário que as pessoas estejam preparadas para as mudanças, inovando em busca por novas informações e especializações, pois hoje o mais importante é o conhecimento que adquirimos para alcançar novas conquistas.

Para Mayo (2003), o capital humano refere-se às pessoas, que emprestam para a organização seu conhecimento, capacidade, experiência e comprometimento, mas pode ir muito, além disso, inclui também o comportamento que trabalha com a equipe e o relacionamento externo e interno com a empresa.

As pessoas são consideradas o capital intelectual da organização. Desta forma, com as transformações ocorridas no mundo do trabalho, elas vêm sendo reconhecidas como elementos humanos fundamentais e determinantes para o desenvolvimento e permanência da empresa no atual mercado competitivo. Diante de tal premissa, todas as decisões para o sucesso das organizações envolvem pessoas, fatores determinantes para o desenvolvimento e permanência no atual mercado competitivo, como recém-mencionado.

3.5 ROTATIVIDADE DE PESSOAL OU *TURNOVER*

“Rotatividade de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente, é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização”. (CHIAVENATO, 2009, p. 140)

A rotatividade refere-se ao movimento de entradas e saídas, admissões e demissão de profissionais empregados de uma empresa. A cada desligamento que há em uma empresa corresponde a uma reposição. Isso significa que a cada saída (desligamento, demissão e aposentadorias) deve ser compensado por uma entrada (admissão) de pessoas. O desligamento ocorre quando o funcionário deixa de fazer parte do quadro de ativos da empresa.

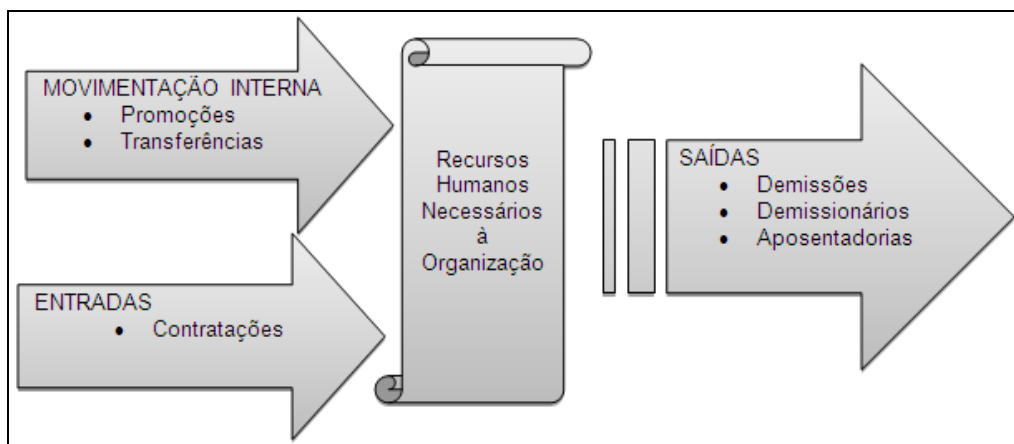
Conforme Chiavenato (2004, p. 1):

A rotatividade voluntária, situação em que o funcionário decide, por razões próprias, deixar a empresa, esta sendo considerado um grande desafio a ser vencido por muitas empresas que dependem do capital humano, esta medida implica em custos tangíveis – relacionados ao processo de contratação, pedido de demissão, preenchimento de vagas abertas, etc. e

intangíveis relacionado a perda, por parte da empresa, a perda do funcionário que adquiriu grande conhecimento ou habilidade graças à experiência, à prática numa mesma empresa.

A Figura 12 mostra o funcionamento da rotina de *turnover* dentro de uma empresa, na qual o funcionário que já trabalha tem a oportunidade de crescimento, transferências de setor, e as contratações de pessoal buscam estimar as necessidades da empresa naquele momento.

Figura 12 - Rodízio de Pessoal na Organização



Fonte: Pontes (2001, p. 156)

Existem três tipos de desligamento: o desligamento por iniciativa do funcionário (pedido de demissão), o desligamento por iniciativa da empresa (aviso prévio trabalhado ou indenizado) e ainda por término de contrato de trabalho.

Segundo Chiavenato (2009, p. 42):

Quando os desligamentos ocorrem por decisão e iniciativa dos funcionários (pedido de demissão). Quando o mercado é competitivo e em oferta intensa, ocorre geralmente um aumento da rotatividade provocada pelas pessoas, ou seja, quando as perdas de talentos não são provadas pela organização;

Quando os desligamentos são provocados pela organização (aviso prévio indenizado ou aviso prévio trabalhado) para fazer substituições no sentido de melhorar o potencial humano existente ou para reduzir o efetivo de pessoal para a redução de operações ou redução de custo. Sendo assim, a rotatividade encontra-se sob controle da organização;

Quando o desligamento for inevitável, ocorre quando o funcionário se aposentadoria, falecimento, doenças ou problemas familiares.

Para Pomi (2005), o alto *turnover* é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Esse fenômeno reflete na motivação das

peças, no comprometimento, o que acaba gerando mais absenteísmo, mais rotatividade, bem como interferindo até mesmo exteriormente à empresa. Isso significa perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, em suma, perda de credibilidade junto aos clientes.

Para Robbins (2002, p. 21):

A rotatividade de pessoal ou *turnover* é um dos pontos mais importantes na atual conjuntura organizacional e que vem preocupando os executivos da área de recursos humanos e previsibilidade do que os existentes nas décadas passadas. O contrato informal de lealdade anteriormente existente entre empregados e empregadores foi irrevogavelmente rompido.

“A rotatividade de mais ou de menos, no geral, nunca é saudável. Oxigenar, mudar, faz parte da evolução da vida. Todo o excesso causa perdas e desequilíbrio.” (POMI, 2009)

Cada autor possui um conceito sobre a rotatividade. Existem vários fatores que causam a rotatividade, dentre eles salário defasado, falta de benefícios, desmotivação dos funcionários com a política da empresa, falta de reconhecimento, entre outros.

Conforme Silva (2001, p. 3):

O administrador de RH deve estar atento aos índices de *turnover*, e capaz de: diagnosticar a natureza e os prováveis determinantes em sua organização; conhecer as prováveis consequências que irão gerar para a empresa positiva ou negativa, dependendo do tipo *turnover*, desenhar e programar políticas, práticas e programas para um tratamento efetivo do fenômeno; avaliar a efetividade das mudanças e adiantar futuras mudanças exigidas para o gerenciamento.

Conforme Quadro 3, segue a fórmula utilizada pelas empresas a qual mede o índice de rotatividade de pessoal:

Quadro 3 – Fórmula da Rotatividade de Pessoal

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal}^6 = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{EM}$$

Fonte: Chiavenato (2009, p. 43).

A empresa deve analisar e controlar seu índice de rotatividade de pessoal, evitando desgastes dos funcionários com a movimentação e custos desnecessários. O índice é apurado através de percentuais e geralmente é calculado mensalmente. Conforme Chiavenato (2009, p. 141), “o cálculo do índice de rotatividade de pessoal é baseado no volume de entrada e saída de pessoal, dentro de certo período de tempo e em termos percentuais”.

Para Chiavenato (2004, p. 155):

A rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento pessoal.

É preciso, portanto, conhecer os motivos que geram a rotatividade, verificá-los e tomar providências para controlá-los para evitar possíveis gastos desnecessárias.

Sendo assim, não há um número que define o índice ideal de rotatividade, mas cada empresa deve saber a sua realidade e analisar qual o seu índice ideal. O que vale é ela estar numa situação estável, atingir seus objetivos e metas e uma correção constante das distorções apresentadas.

3.6 FATORES QUE GERAM A ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Para Oliveira (2006), os problemas relacionados ao alto nível de rotação de pessoal podem ter seu início mesmo durante o recrutamento e seleção. Podem ocorrer também problemas com o treinamento, quando o colaborador não recebe uma capacitação adequada. Ou, ainda pode haver desmotivação, (as pessoas tendem a se desmotivar muito rapidamente), principalmente quando não é proposto

⁶A = admissões de pessoal dentro do período considerado (entrada);

D = desligamento de pessoal (tanto por iniciativa da empresa ou dos funcionários) dentro do período considerado;

EM = efeito médio dentro do período considerado.

um bom ambiente de trabalho para desempenhar as tarefas. E a percepção de o colaborador foi atraído para uma atividade que é um pouco divergente da proposta, com atividades entediantes ou questão salarial não atrativa, são fatores que podem contribuir com a desmotivação.

A motivação interna pode estar relacionada com a rotatividade de funcionários nas empresas. Uma equipe motivada é aquela que se sente à vontade para expor o que pensa e contar com a ajuda do seu superior, para a realização de tarefas delegadas pelo superior.

Para Mayo (2003), os fatores que influenciam na motivação e no comprometimento dos colaboradores são: eficácia da liderança, apoio prático, benefícios, crescimento pessoal, o grupo de trabalho, aprendizagem, desenvolvimento, recompensa e reconhecimento. O reconhecimento e a recompensa são fatores que motiva e valoriza funcionários.

Conforme Chiavenato (2009, p. 144), a rotatividade de pessoal pode ser causada por diversos fatores, sendo externos e internos.

O autor cita os fenômenos externos e internos, que levam os indivíduos a se desligarem das organizações. Conforme Quadro 4, como exemplo de fenômeno externo pode-se citar a situação de oferta e procura, a situação econômica e oportunidade no mercado de trabalho. Já no fenômeno interno encontram-se a política salarial de benefício, a oportunidade de crescimento, as condições físicas e ambientais de trabalho, política de recrutamento e seleção, critério de treinamento e desenvolvimento, política disciplinar da organização, critério de avaliação e grau de flexibilidade da organização, tudo objetivando funcionários motivados e satisfeitos em realizar suas obrigações. Todos esses fenômenos podem e devem ser identificados na empresa, para que a mesma possa promover uma política preventiva para manter um índice de desligamento dentro do ideal.

Quadro 4 - Fenômenos Externos e Internos na Empresa

Dentre os fenômenos externos, pode-se citar:	Dentre os fenômenos internos que ocorrem na organização, pode-se citar:
<ul style="list-style-type: none"> · Situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado. · Conjuntura econômica. · Oportunidades de emprego no mercado de trabalho etc. 	<ul style="list-style-type: none"> · Política Salarial da Organização. · Política de benefícios da Organização. · Tipo de supervisão exercida sobre o pessoal. · Oportunidade 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 treinamento de Recursos Humanos. · Política disciplinar da organização. · Critérios de avaliação de desempenho. · Grau de flexibilidade das políticas da organização.

Fonte: Chiavenato (2009, p. 144).

Todas as informações citadas são obtidas através da entrevista de desligamento, feita quando os funcionários se demitem ou são demitidos, a qual serve para analisar as falhas e corrigir as causas que estão provocando a rotatividade de pessoal.

3.7 ABSENTEÍSMO

A Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho (1997) define “absenteísmo como incapacidade temporária, prolongada ou permanente para trabalhar, em resultado de doença ou de enfermidade”.

Para Chiavenato (2009, p. 149):

É uma expressão usada para designar as faltas ou ausências dos funcionários ao trabalho. É a soma dos períodos em que os funcionários se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou devido a algum motivo interveniente.

Segundo Conceição (2009), o absenteísmo ocasiona não só custos diretos, mas também custos indiretos, representados pela diminuição da produtividade,

redução da qualidade dos serviços prestados, diminuição da eficiência do trabalho, aumento do custo da produção e problemas administrativos.

Para Marras (2002, p. 191), “absenteísmo é o montante de faltas no trabalho, bem como atrasos e saídas antecipadas durante um determinado período”.

Absenteísmo consiste em analisar a frequência e/ou a duração de tempo do trabalho perdido quando os funcionários não comparecem no seu local de trabalho. O absenteísmo constitui na soma dos períodos em que os funcionários estão ausentes do seu trabalho, seja por faltas, atrasos ou algum motivo particular.

Para Robbins (2002, p. 20):

As empresas que dependem da linha de montagem para a produção, o absenteísmo é mais uma interrupção: ele pode resultar em uma drástica perda de qualidade e, em certos casos até na paralisação da fábrica. Níveis de absenteísmo acima do normal, em qualquer caso, causam um impacto direto sobre a eficiência e a eficácia da organização.

Conforme Chiavenato (2009, p. 149), as causas mais comuns de absenteísmo são:

- a) Doença comprovada;
- b) Doença não comprovada;
- c) Razões diversas, familiares;
- d) Atrasos involuntários;
- e) Faltas voluntaria por motivos pessoais;
- f) Dificuldades e problemas financeiros;
- g) Problemas de transportes;
- h) Baixa motivação para trabalhar;
- i) Supervisão precária;
- j) Políticas inadequadas da organização.

Chiavenato (2009 p. 149) sugere que deve ser considerado no cálculo de índice de absenteísmo, determinado período: semana, mês ou ano.

Nesses cálculos aconselha que sejam feitas duas abordagens complementares. São elas:

- Índice de absenteísmo sem afastados: funcionários em atividade normal, mas com faltas justificadas e não justificadas;

- Índice de absenteísmo com afastados: é um índice de funcionários afastados por um período de tempo prolongado, tais como: férias, licenças, afastamentos por doença, maternidade, auxílio doença.

3.8 PRESENTEÍSMO

Segundo Fava (2007), presenteísmo significa estar sempre presente ao trabalho, porém doente. As vítimas de presenteísmo não faltam, mas apresentam sintomas como dores (de cabeça, nas costas), irritação, alergias, dentre outras. Tal situação causa queda da produtividade e prejuízos para a empresa.

Conforme Abreu (2008), o presenteísmo é um dos piores problemas organizacionais, pois o colaborador está presente fisicamente ao trabalho, mas não está produzindo como deveria, em razão de diversas variáveis e fatores, como insatisfação, pessimismo, desânimo, alto nível de estresse, dificultando o diagnóstico do problema, prejudicando a empresa e também uma parcela dos colegas de trabalho, que muitas vezes são contaminados por esta apatia, falta de produtividade e de tomada de ação.

De acordo com Ferro (2007), o presenteísmo, na definição de profissionais que estudam a qualidade de vida no ambiente de trabalho, é o resultado da presença do funcionário, em detrimento de seu bem-estar físico e por medo da perda do emprego. Funcionários que comparecem ao trabalho com enxaquecas, dores musculares, depressão, têm sua produtividade prejudicada, pois não conseguem se concentrar no trabalho e podem, inclusive, colocar em risco a qualidade dos serviços prestados e do próprio quadro de patologia, pois não recorrem aos tratamentos adequados.

A desmotivação é uma das grandes razões para o presentísmo, mas não é desculpa, pois enquanto a pessoas depende daquele trabalho para sobreviver, deve-se fazer o possível o bem estar, no que se inclui auto-ajuda. A forma infalível de motivação é que se sustenta a pessoa se sentindo bem consigo mesmo, impor objetivos em sua vida, e vontade de crescimento, superar desafios. Por isso, a pessoa que se sente desmotivada no emprego deve mudar de emprego e fazer aquilo que realmente goste, ou criar formas de se automotivar para continuar fazendo o mesmo trabalho.

Conforme reportagem publicada no mês de Março de 2012 pela Revista Exper de São Paulo:

A desmotivação é uma das razões para o presenteísmo, mas não é desculpa. Enquanto as pessoas dependerem que algo mude no trabalho para se sentirem motivadas, continuarão vivendo a mesma situação. A única forma de motivação que se sustenta é a que se origina do nosso interior, da paixão por um objetivo de vida, da vontade de superar desafios. Por isso, a pessoa que se sente desmotivada no emprego tem duas saídas: mudar de trabalho para fazer aquilo que a apaixona ou criar formas de se automotivar e continuar fazendo o mesmo trabalho.

Por isso, hoje, as empresas estão procurando ter no ambiente de trabalho todos os requisitos que propiciam uma jornada de trabalho satisfatória, produtiva, a tão falada Q. V. T (qualidade de vida no trabalho), que faz o capital humano render frutos positivos à organização e ao próprio indivíduo, para que cresça profissionalmente e visualize um próspero futuro.

3.9 ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

A entrevista de desligamento tem como principais objetivos de controlar e medir os resultados da política de recursos humanos desenvolvida pela empresa. Permite que a empresa identifique as razões da perda de seus talentos.

Esta é uma das formas através da qual a empresa pode obter informações importantes em relação ao ambiente de trabalho ou em relação aos próprios empregados, que normalmente não se manifestam em função da sua inibição em revelar fatos ou situações que ocorrem na empresa enquanto mantêm o vínculo empregatício.

Conforme Mandarinini (2005), a entrevista de desligamento trata-se da oportunidade de levantar indicações para substituição ou recrutamento, avaliar o nível de (des) contentamento, colher impressões, identificar deficiências e vulnerabilidades, surgir correções e evitar repetições de erros. Possibilita, ainda, levantar eventuais necessidades e anseios do empregado, cujo atendimento poderá inibir potenciais ações adversas. Previne futuras contratações que impliquem os mesmos problemas que motivaram o desligamento. A empresa deve ser o mais sincero possível, produzindo-se um relatório cujas informações devem ser tratadas com sigilo pelo setor responsável.

A entrevista deve ser realizada por alguém habilitado do departamento de gestão de pessoas, em que pese não seja obrigatória, é importante que o funcionário colabore em participar, pois é uma forma de a empresa verificar aonde está o erro e fazer possíveis melhorias. É uma oportunidade de fazer *feedback*, é uma maneira de ouvir e fazer o encaminhamento das reflexões do funcionário. De acordo com Alonso (2010), a entrevista auxilia também na elaboração de um diagnóstico sobre as políticas da empresa, ter conhecimento da imagem que os colaboradores desligados estão levando da empresa e se as razões pelas quais as pessoas a deixam podem estar associadas à forma como são tratadas.

No Quadro 5, pode-se observar que a cada saída de funcionário da empresa é aplicado um questionário, através do qual se procura verificar os motivos e a opinião dos funcionários com relação à empresa. A partir desta entrevista de desligamento é possível verificar os pontos fortes e fracos da empresa.

Quadro 5 - Aspectos de Desligamento

Em Linhas Gerais a Entrevista de Desligamento procura verificar os seguintes aspectos:		
Aspectos	1	Motivo básico do desligamento (por iniciativa da empresa ou do funcionário);
	2	Opinião do Funcionário sobre a empresa;
	3	Opinião do Funcionário sobre o cargo que ocupava na empresa;
	4	Opinião do Funcionário sobre seu chefe direto;
	5	Opinião do funcionário sobre seu horário de trabalho;
	6	Opinião do funcionário sobre condições físicas ambientais no trabalho;
	7	Opinião do funcionário sobre os benefícios sociais da empresa;
	8	Opinião do funcionário sobre seu salário
	9	Opinião do funcionário sobre o relacionamento humano em sua seção;
	10	Opinião do funcionário sobre oportunidades e progresso na organização;
	11	Opinião do funcionário sobre o clima organizacional em sua seção;
	12	Opinião do funcionário sobre as oportunidades no mercado de trabalho

Fonte: Elaborada pela autora com base em Chiavenato (2009, p. 49).

A entrevista de desligamento é realizada no último dia do funcionário na empresa e nível confidencial. Conforme Anexo A, modelo de entrevista de desligamento utilizado pela empresa em estudo.

3.10 DEMISSÃO DE PESSOAL

Conforme Milkovich e Boudreau (2000), as demissões são o término do emprego de trabalhadores permanentes ou temporários, por iniciativa do empregador ou do próprio empregado. E deve ocorrer somente depois que todas as tentativas razoáveis de reabilitação do funcionário tiverem falhado.

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

Já a demissão por parte da empresa, conforme Chiavenato (2004), é quando a empresa decide demitir o funcionário, seja para substituí-lo por outro mais qualificado, para corrigir problemas de seleção inadequada, reduzir sua força de trabalho ou mesmo por algum outro motivo.

Para Milkovich e Boudreau (2000), a dispensa do funcionário por parte do empregador pode ocorrer de forma individual, que seria a demissão voluntária e a aposentadoria, e por motivos pessoais específicos, como falta de competência, não cumprimento das regras, desonestidade, preguiça, absenteísmo, desobediência aos superiores ou desaprovação no período de experiência. As demissões podem ocorrer também de forma coletiva, por necessidade da empresa de reduzir seu quadro de funcionários.

As rescisões de contratos de trabalhos podem ser resultantes de acordos, dispensa sem justa causa, dispensa com justa causa, está última cabível quando houver reconhecimento expresso de culpa por parte do empregado, bem como a pedido de demissão do empregado.

Conforme informações do MTE, Anexo B, a partir de 01 de Fevereiro de 2013, todas as rescisões de contrato de trabalho deverão utilizar o novo modelo do Termo de Rescisão do Contrato de Trabalho (TRCT), instituído pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) por meio da Portaria 1.057/2012.

Junto com o novo termo, deverão ser utilizados os seguintes formulários: o Termo de Quitação para as rescisões de contrato de trabalho com menos de um ano de serviço e o Termo de Homologação para as rescisões com mais de um ano de serviço.

No documento, devem constar adicional noturno, de insalubridade e de periculosidade, horas extras, férias vencidas, aviso prévio indenizado, décimo terceiro salário, gorjetas, gratificações, salário-família, comissões e multas. Também deverão ser discriminados valores de adiantamentos, pensões, contribuição à Previdência e IRRF.

Portanto, na demissão, o departamento de pessoal deve tanto assegurar ao empregado que os seus direitos estão sendo obedecidos, pagos corretamente, bem como exigir da empresa sobre o cumprimento das leis trabalhistas às quais está obrigada.

4 ESTUDO DE CASO COM ANÁLISE DOS RESULTADOS E SUGESTÕES DE MELHORIA EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE VIDRO.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

4.1.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa Vidroforte Indústria e Comércio de Vidros S/A iniciou suas atividades em 1989, com 09 funcionários, como distribuidora de vidros, em sua primeira unidade fabril localizada no Bairro São José, Caxias do Sul. Em 1990, comercializava vidros temperados de 08 mm e 10 mm, para o segmento da construção civil. Em 1991, ampliou sua linha de produtos, atendendo também as indústrias automotivas e as de linhas brancas. Neste período, os vidros tinham que ser submetidos a tratamento de têmpera no estado de São Paulo, devido à carência na região deste tipo de processo⁷.

Conforme Figura 13, a filial da empresa Vidroforte Indústria e Comércio de Vidros S/A, está localizada na RS-122 e a matriz localizada no Bairro São José, ambas na cidade de Caxias do Sul.

Figura 13 – Vidroforte Indústria e Comércio de Vidros S/A



Fonte: Manual da Qualidade (2011)

⁷ Manual da Qualidade, 2012.

Nas épocas acima o mercado de vidros temperados crescia e com ele, a produção. Assim em 1992 a empresa Vidroforte adquiriu o primeiro forno de têmpera, iniciando a produção de vidros temperados planos.

À medida que a demanda aumentava, fizeram-se necessários novos investimentos, sempre em busca da qualidade do produto, tanto na aquisição de máquinas e equipamentos, quanto na capacitação e especialização de seus funcionários.

Em 1997, a empresa resolveu mais do que seguir conceitos da qualidade de forma empírica: adequou todo o seu processo as exigências de órgãos internacionais os quais certificam à empresa Vidroforte, em diversos níveis como: ISO/TS 16949, ISO 14001, ISO 9001, Certificado IQA – Segmento Automotivo, Certificado INMETRO – IFBQ entre outros. A partir disso, a empresa segue com âmbitos corporativos em todos os ritos dos processos de qualidade, não só dirigidos à satisfação de seus públicos, mas adotando isso como um dos fundamentos de perenidade empresarial.

A Figura 14 apresenta produtos fabricados pela empresa Vidroforte Indústria e Comércio de Vidros S/A.

Figura 14 – Produtos Vidroforte



Fonte: Manual da Qualidade (2012).

Neste panorama, segue-se uma trajetória de 24 anos da empresa Vidroforte, que se traduz em sinônimo de empresa arrojada, competitiva e vencedora, destacada no cenário corporativo nacional.

A referida empresa possui como escopo a fabricação e venda de vidros de segurança temperados, laminados e insulados, aplicados em diversos segmentos de mercado.

Atualmente, a mencionada pessoa jurídica encontra-se com um quadro de 580 colaboradores, distribuídos nas duas unidades fabris, localizadas em Caxias do Sul/RS, e mais quatro Centros de Distribuição. Em 2008, inaugurou o Centro de Distribuição em Pará de Minas, em 2009, um Centro de Distribuição em São Paulo e Cascavel, no Paraná. Em 2012, foi a vez do Centro de Distribuição em Goiânia (Goiás), para tudo ficar mais próxima de seus clientes e, assim, mais competitiva no mercado.

A empresa adota os objetivos estratégicos conforme, Figura 15, os quais são disseminados em todas as unidades fabris em forma de painel. Estes objetivos são revisados todos os anos, buscando adequação ou mesmo antecipação das tendências do mercado global.

Figura 15 - Missão, Visão, Objetivo e Valores



Fonte: Manual da Qualidade (2012, p. 5).

Conforme o Quadro 6 pode-se visualizar a política da empresa em manter seus clientes satisfeitos com o produto, através da política de garantia, demonstra compromisso de qualidade do produto perante o cliente, possibilitando a troca do produto e a política ambiental, com o compromisso de preservar o meio ambiente, à empresa tem o destino certo para a sua matéria prima não aproveitável.

Quadro 6 – Política da Empresa, Política de Garantia e Política Ambiental da Empresa

Política da Empresa	Política de Garantia	Política Ambiental
A Empresa Vidroforte Indústria e Comércio de Vidros S.A., tem o compromisso de manter seus colaboradores satisfeitos e motivados por meio de um bom ambiente de trabalho, estimulando a inovação e a melhoria contínua dos produtos e processos, visando à satisfação das partes interessadas e o atendimento dos objetivos planejados.	A garantia do produto é um compromisso de qualidade assumido pela Empresa Vidroforte perante o cliente. Será assegurada a garantia quando comprovado que o produto fornecido apresentou vício de fabricação, tendo o cliente 90 (noventa) dias após o recebimento do produto faturado para realizar manifestações. O produto reclamado será reparado ou substituído por outro de mesmo código e/ou conforme negociação com o cliente.	A Empresa Vidroforte tem como objeto social a fabricação e comercialização de vidros, tendo a consciência da necessidade da preservação do meio ambiente, se compromete a: Atender integralmente as legislações ambientais as quais esteja submetida; Prevenir de forma sistemática a geração de agentes poluidores; Buscar a melhoria contínua no sistema de gestão ambiental; Reutilizar através da reciclagem os resíduos das principais matérias-primas; Evitar ou reduzir os aspectos e impactos ambientais gerados pelas demais fontes de resíduos. Estimular clientes e fornecedores a procurarem soluções ambientais. Sensibilizar a comunidade para a questão ambiental.

Fonte: Manual da Qualidade (2012, p. 6).

A ênfase encontra-se na melhoria contínua e na busca incessante pela inovação, pela produção com baixo custo, pela diversificação dos negócios e pelo crescimento das operações, para superar suas expectativas de competitividade.

4.1.2 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

A área de recursos humanos trabalha focada em sua missão para atingir seus objetivos, ou seja, ser parceiro estratégico do negócio da companhia, por meio do desenvolvimento das pessoas, em um ambiente e cultura sustentados pelos princípios e valores da organização.

A estrutura organizacional do setor de Recursos Humanos desta companhia está estruturada e organizada da seguinte forma: possui cinco (5) funcionários, sendo um (1) Diretor de RH, dois (2) Analistas de RH responsáveis por rescisões, cálculo/lançamentos de folha de pagamento, impostos e outras atribuições pertinentes à área, um (1) Analista de RH responsável por atendimento a funcionários, benefícios, *endomarketing*, contratações, treinamentos, cargos e salários e um (1) Auxiliar Administrativo, que auxilia no controle do cartão ponto e na organização de documentos e apoio as demais atividades do setor.

O processo de Recrutamento e Seleção de candidatos é terceirizado desde o início de 2012. As contratações são feitas mediante o preenchimento de requisição com perfil, salário e demais informações necessárias para suprir a vaga pelo coordenador da área.

O Recrutamento Interno existe e passa por adaptações. Atualmente, quando surge vaga interna, o funcionário é alocado após análise de perfil e competências pelo coordenador da área solicitante. Os funcionários-candidatos passam por uma triagem e ficam cientes de que irão participar de um processo seletivo que poderá ser positivo ou não.

O novo candidato a funcionário passa pela agência, faz entrevista com o coordenador, conhece o local de trabalho e, em seguida, encaminha as documentações e exames necessários no RH.

O processo de integração inicia após o término do processo de admissão com duração de 8 horas antes do colaborador assumir suas atividades na empresa. Este processo consiste na apresentação da empresa, trajetória e processo de qualidade e fabricação de seus produtos, benefícios, normas e valores praticados pela organização, sobre normas de segurança do trabalho, uso de EPI's, onde é entregue o manual de integração da empresa. Ministram essas atividades os setores de recursos humanos, qualidade e segurança do trabalho.

O desligamento do funcionário é feito por término de contrato, comunicação de término de contrato, pedido de término de contrato antecipado, pedido de demissão, pedido de demissão trabalhado, aviso prévio indenizado ou trabalhado. Na saída da empresa, o funcionário realiza uma entrevista de desligamento.

O processo de comunicação acontece por meio oral, sendo que cada gestor da área é responsável por comunicação a sua equipe informações de interesse aos funcionários através de recursos, como murais, e-mail, por exemplo.

O programa de avaliação de desempenho padrão é realizado pelos gestores das áreas sendo que, cada programa é feito uma avaliação e acompanhamento salarial após o período de experiência.

O salário base da categoria é de R\$ 880,00, a empresa adotou R\$ 900,00 para as vagas de auxiliar de produção e auxiliares de expedição, mais 20% de insalubridade sob o salário mínimo nacional.

Os benefícios oferecidos são convênios com farmácias, odontologia, atendimento clínico empresarial, seguro de vida gratuito, alimentação com coparticipação do funcionário de R\$ 18,00 mensais, plano de saúde Unimed com mensalidade de 50% do valor, pagos pela empresa após o período de experiência de 90 dias, transporte próprio – com desconto de 6% conforme legislação vigente após 90 dias, Participação de Lucros e Resultados e Auxílio Educação no valor de 50% com limitador de R\$ 150,00 por mês para conclusão de estudos regulares. A empresa investe em treinamentos de capacitação para exercícios das atividades como NR 35, LID. e Metrologia, Informática Básica, CNC, Auto Cad, conforme necessidade e avaliação da atividade desempenhada na empresa.

A pesquisa de satisfação é realizada uma vez por ano, sendo que a última pesquisa realizada foi no ano de 2012, apresentando um resultado satisfatório. Através desta pesquisa, muitas das reestruturações e mudanças estão sendo realizadas, principalmente na área de Recursos Humanos, visando reduzir os índices de absenteísmo e da rotatividade.

O setor de recursos humanos visa principalmente, reduzir os índices de absenteísmo da empresa em estudo, tendo como meta mensal de 3,00% e 4,45% a rotatividade.

4.2 APRESENTAÇÃO DE DADOS RELATIVOS À ROTATIVIDADE DA EMPRESA VIDROFORTE NOS ÚLTIMOS 3 ANOS.

4.2.1 Demissão

Demissão é o término do vínculo permanente ou temporário existente entre empregado e empregador, o que pode se dar por iniciativa do empregador ou do próprio empregado.

Como já vimos anteriormente, as causas das demissões são por insatisfação do salário, a função desempenhada, não se adaptaram ao turno e ramo de atividade da empresa, a falta de crescimento profissional, desmotivação no trabalho, nova oportunidade entre outros.

Conforme observado na Tabela 1, a demissão nos três anos somam 903 funcionários. No ano de 2010, foram demitidos 259 funcionários, sendo que no mês de agosto representou o mês com maior demissão. No ano de 2011, foram 335 funcionários demitidos, sendo que o mês de agosto contou 38 demissões. No ano de 2012, somam 309 demissões, sendo que só em janeiro 36, seguido com o mês de fevereiro com 34 demissões. Todos os meses se mantiveram as demissões, sendo que, no mês de dezembro, houve uma queda, apenas 6 funcionários demitidos. As demissões se deram a pedido ou sem justa causa.

Tabela 1 - Demissão

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
2010	26	24	19	13	16	25	22	27	22	26	24	15	259
2011	23	28	33	22	23	24	27	38	36	27	26	28	335
2012	36	34	27	33	32	25	27	24	22	30	13	6	309
Total	85	86	79	68	71	74	76	89	80	83	63	49	903

Fonte: Elaborada pela Autora.

Os custos envolvidos na demissão de um funcionário vão além de financeiros: atingem custos intangíveis como: perda de informações, do treinamento, da experiência adquirida, bem como de valores de difícil mensuração, mas que podem impactar no orçamento da empresa. A ida do funcionário a nova empresa pode causar custo com informações e produtos compatível. Como exemplos de custos

financeiros, pode-se citar o aviso prévio indenizado e a multa de 50%, da qual caberá ao funcionário apenas 40% e 10% do valor fica com o governo.

4.2.2 Admissão

Já citado anteriormente, admissão é quando a empresa tem necessidade de contratar novos funcionários. O recrutamento é feito inicialmente através de um anúncio em jornais, internet, agências de emprego, *site* eletrônico. Depois, é feita a seleção do candidato com entrevista, exames de admissão e, por fim, há a integração na empresa.

Conforme observado na Tabela 2, as contratações nos três anos, 2010, 2011 e 2012 somam 980 funcionários. No ano de 2010, foram contratados 321 funcionários, sendo que 46 contratações em janeiro e em fevereiro 41 contratações. No ano de 2011 foram contratados 383 funcionários, sendo que os meses de agosto e outubro foram de alta contratação: foram admitidos 47 funcionários. No ano de 2012, foram contratados 276 funcionários, 55 funcionários no mês de fevereiro e houve uma queda de contratação nos meses de outubro, novembro e dezembro.

Tabela 2 - Admissão

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
2010	46	41	28	25	10	31	15	30	11	37	34	13	321
2011	23	29	36	31	36	31	40	47	22	47	26	15	383
2012	33	55	21	34	28	9	32	27	26	8	1	2	276
Total	102	125	85	90	74	71	87	104	59	92	61	30	980

Fonte: Elaborada pela Autora.

Para Silva (2001, p. 4), o custo financeiro é talvez a consequência organizacional mais representativa, mas poucas se preocupam em avaliar os custos diretos e indiretos causados pelo *turnover*. O autor diz que os custos que envolvem o processo de recrutamento são: publicidade, valores pagos à agência de recrutamento e custos administrativos. Os custos de seleção são as entrevistas, testes psicológicos e custos administrativos correspondentes, além dos custos com admissão, exames admissionais, documentação e outros custos administrativos.

A Tabela 3 demonstra os custos básicos com admissão de um funcionário, exames admissionais, agência de emprego. Como os valores podem ser

considerados baixos, muitas vezes passam despercebidos pelos gestores, mas, se multiplicado pelo número total de demissões, verifica-se um alto custo para a empresa.

Tabela 3 – Custo por Admissão

Despesas	Valores
Agência de emprego	R\$ 450,00
Exames Admissionais	R\$ 50,00 (Básico)
Total	R\$ 500,00

Fonte: Elaborada pela Autora.

Ainda, após a integração, o novo funcionário, já no seu posto de trabalho, começa o período de treinamento para a função que irá desempenhar. Neste período, a produtividade não será mais 100%, pois estará conhecendo o ambiente de trabalho, sendo que geralmente outra pessoa deixa de fazer o seu trabalho para ensinar. Nesta etapa do treinamento com o funcionário, não está sendo contabilizado o custo da produção a menor ou da falta de atendimento dos pedidos urgentes.

Na empresa Vidroforte, o maior índice de rotatividade acontece na área da produção, na qual há um maior custo com recrutamento e seleção, com exames de admissão, a custo com a integração e o custo com o treinamento durante o tempo de experiência, tudo a influenciar no custo do produto final.

Conforme observado na Tabela 4, estima-se um custo com treinamento de R\$ 2.913,93 com novos funcionários, o que não é reconhecido pela contabilidade, sendo que:

- a) foi considerado 1 (um) dia de integração, inicia-se após o término do processo de admissão e antes do colaborador assumir suas atividades na empresa. Este processo é apresentado por funcionários da empresa que consiste na apresentação da empresa, de seus produtos e programas internos, reforçando os valores da organização e entrega do manual de integração.
- b) o treinamento é representado por 1 (um) mês de trabalho, onde um profissional capacitado informará todos os procedimentos e forma de trabalhar, geralmente o novo funcionário é colocado em uma tarefa de fácil aprendizagem.

- c) foi estipulado um custo de um salário, pois o novo funcionário no primeiro mês não apresenta produtividade e no treinamento representa um mês de trabalho, onde o funcionário está deixando de produzir pra ensinar. Além disso, todos os encargos trabalhistas incidentes sobre a folha de pagamento.

Tabela 4 – Custo Estimado com Treinamento

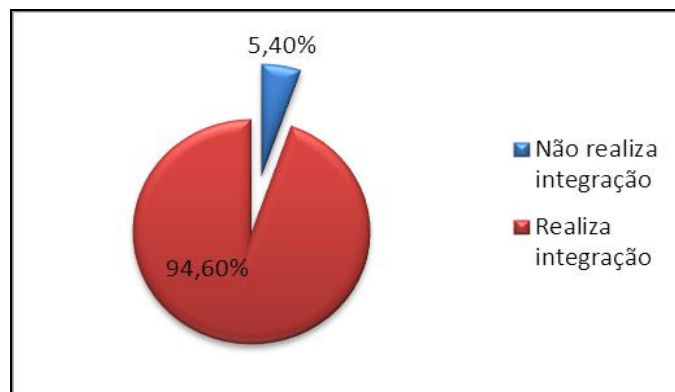
	Tempo	Valor estimado
Integração	1 dia	R\$ 400,00
Treinamento	30 dias da experiência	R\$ 900,00
Total de Provisões e Encargos	30 dias	R\$ 713,93
Redução na produtividade	30 dias	R\$ 900,00
Total		R\$ 2.913,93

Fonte: Elaborada pela Autora.

Conforme pesquisa realizada em Setembro de 2012, Benefícios e Indicadores de Gestão realizada pela ARH Serrana (2012), o treinamento de integração dos novos funcionários está presente em 95% das empresas, conforme Figura 16.

Na empresa Vidroforte, os funcionários novos passam pelo programa de integração, que busca a melhor relação e adaptação do funcionário à empresa.

Figura 16 – Treinamento de Integração para Novos Colaboradores

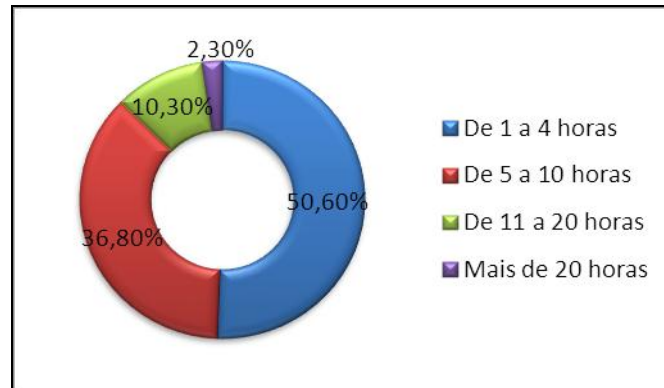


Fonte: ARH Serrana (2012).

Na Figura 17, observa-se que 87,40% dos treinamentos são realizados em até 10 horas.

A empresa Vidroforte, possui o programa de integração, com duração de 8 horas e é realizada semanalmente.

Figura 17 – Quantidade de Horas da Integração



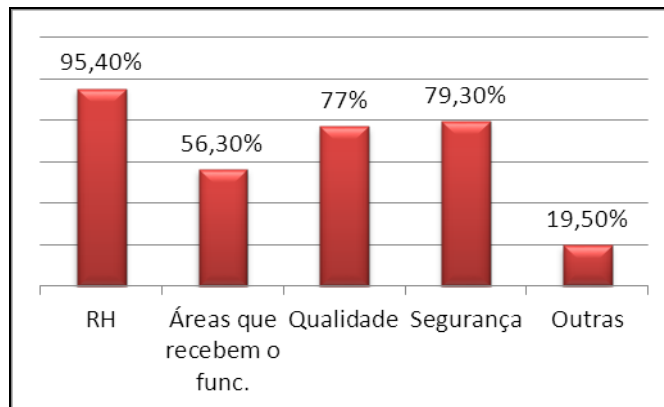
Fonte: ARH Serrana (2012).

De acordo com a Figura 18, o processo de integração é ministrado por algumas áreas da empresa, sendo a área do RH com 95,40%, seguida pela área de Segurança com 79,30% e a área da Qualidade com 77%.

O programa de integração da empresa em estudo é conduzido por um integrante da área do RH, que apresenta aos novos colaboradores a história, a visão, a missão e política da empresa, com todos os benefícios oferecidos aos funcionários.

Bem como explana a área da segurança do trabalho, explicando a importância do uso dos EPI'S e os riscos do mau uso dos mesmos. O programa de integração também mostra a área da qualidade da empresa apresentando os produtos que são desenvolvidos. Nesta fase, o funcionário também é apresentado à nutricionista que apresenta o refeitório da empresa e seu funcionamento.

Figura 18 – Áreas Envolvidas como Instrutores de Integração



Fonte: ARH Serrana (2012).

Na Tabela 5, observa-se um custo total de R\$ 3.413,93 por funcionários contratado. Foram considerados custos com a agência de emprego que faz toda a parte de teste psicológico, recrutamento e seleção, exames admissionais, a integração do funcionário e o período de experiência. Entende-se que estes custos não são contabilizados pela empresa, mas quando se multiplica pela rotatividade, aumenta os custos com a folha e os encargos sociais, etc.

Tabela 5 – Custo Total por Admissão

Custo Total com Admissão	
Custo com Admissão	500,00
Custo Estimado com Treinamento	2.913,93
Custo Total com Admissão	3.413,93

Fonte: Elaborada pela Autora.

Conforme já mencionado anteriormente, Pontes (2001), os administradores devem se preocupar com a rotação de pessoal, porque, além dos custos financeiros de fácil mensuração, há outros custos de difícil mensuração, como treinamentos, integração e os reflexos na atitude do pessoal. Os custos com treinamentos envolvem a disponibilidade de outros funcionários deixarem seu posto de trabalho para ensinar o novo contratado. Esse é um exemplo de um custo implícito e geralmente a empresa não tem o reconhecimento desse custo pelo motivo de o mesmo ser de difícil mensuração.

4.2.3 Motivos das rescisões contratuais

Como já dito, rescisão de contrato de trabalho é o término do vínculo contratual existente entre empregado e empregador. Existem diversas formas de rescisão de contrato, que pode acontecer de forma indenizada ou não indenizada ao empregado.

Na empresa Vidroforte, nos anos de 2010, 2011 e 2012, conforme Tabela 6, os motivos das rescisões de contrato foram os seguintes: pedido de demissão, demissão com justa causa, demissão sem justa causa, transferência de filial, morte, morte por acidente de trabalho, término do contrato de trabalho, fim antecipado do

contrato de trabalho por parte da empresa e fim antecipado do contrato de trabalho por parte do empregado.

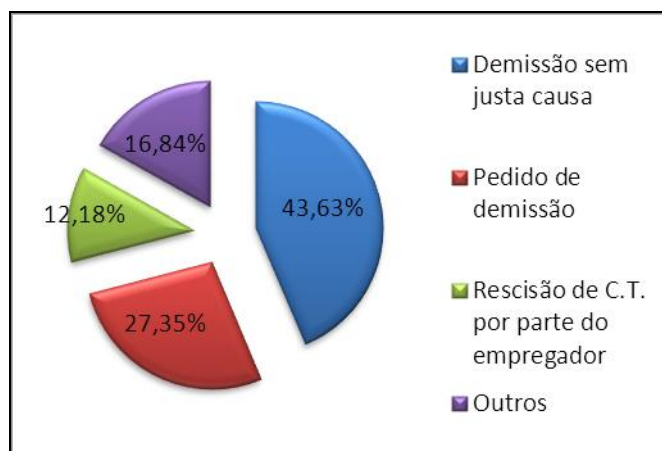
Tabela 6 - Motivos das Rescisões de Contrato

Motivos das Rescisões de Contrato anos 2010 2011 e 2012.									
	2010			2011			2012		
	Homem	Mulher	Total	Homem	Mulher	Total	Homem	Mulher	Total
Demissão Com Justa Causa			0	4		4			0
Demissão Sem Justa Causa	94	23	117	124	21	145	100	32	132
Pedido de Demissão	69	6	75	83	12	95	65	12	77
Transferência de Filial	8	3	11	2	2	4	6	3	9
Morte	3		3	1		1			0
Morte - Acidente de Trabalho			0			0	1		1
Rescisão do C. T por parte do Empregador	23	6	29	34	8	42	39		39
Rescisão Antecipado C. T. – Empresa	7	1	8	25		25	13	1	14
Rescisão Antecipado C. T. – Empregado	14	2	16	14	5	19	35	2	37
Total	218	41	259	287	48	335	259	50	309

Fonte: Elaborada pela Autora.

Na Figura 19, ficam evidenciados os principais motivos do desligamento, sendo 43,63% de demissão sem justa causa, 27,35% por demissão, 12,18% se refere à rescisão do contrato de trabalho por parte do empregador e, por fim, 16,84% dizem respeito aos demais tipos de desligamentos.

Figura 19 - Tipos de Desligamentos



Fonte: Elaborada pela Autora.

De acordo com Chiavenato (2009), há dois tipos de desligamento: por iniciativa do funcionário ou por iniciativa da empresa. Segundo o autor, a demissão

for por iniciativa do empregado acontece por razões pessoais ou profissionais. Já o encerramento do quando o contrato de trabalho por iniciativa da empresa ocorre por os motivos diversos como, redução de quadro funcional, mau desempenho no posto de trabalho, excesso de faltas, funcionário mal selecionado, dentre outros.

4.2.4 Absenteísmo na empresa Vidroforte

O absenteísmo, como visto, constitui na soma dos períodos em que os funcionários estão ausentes do seu trabalho, ou seja, por faltas, atrasos ou algum motivo particular.

Este indicador mede as faltas, com o intuito de conscientizar os funcionários a não faltar sem necessidade. As faltas não justificadas na empresa Vidroforte interferem principalmente no Programa Participação dos Resultados (PPR), um benefício proporcionado ao funcionário, distribuído duas vezes por ano, no mês de fevereiro e em agosto. Cada falta não justificada e justificada diminui a porcentagem que o funcionário recebe sobre o lucro empresa.

A falta de um funcionário faz com que todos os outros trabalhem mais para cobrir a falta deste, mas a empresa não pode diminuir o ritmo de produção. Igualmente, com os demais funcionários trabalhando em um ritmo mais rápido, as chances de falhas e erros são maiores. E sem contar no cansaço físico e no estresse, que mudam o clima e os ânimos no ambiente de trabalho.

Conforme observado na Tabela 7, a empresa, no ano de 2010, obteve uma total de 2,62% a.a de absenteísmo, sendo que, 1,40% a.a se referem às faltas justificadas, e 1,22% a.a é falta não justificada. Em 2011, a empresa Vidroforte constituiu 2,88% a.a de absenteísmo, sendo que o percentual de, 1,49% a.a é atinente às faltas justificadas e 1,39% a.a faltas não justificadas. Em 2012, a empresa registrou uma média de 3,27% de faltas, sendo que, 1,80% de faltas justificadas e 1,47% de faltas não justificadas.

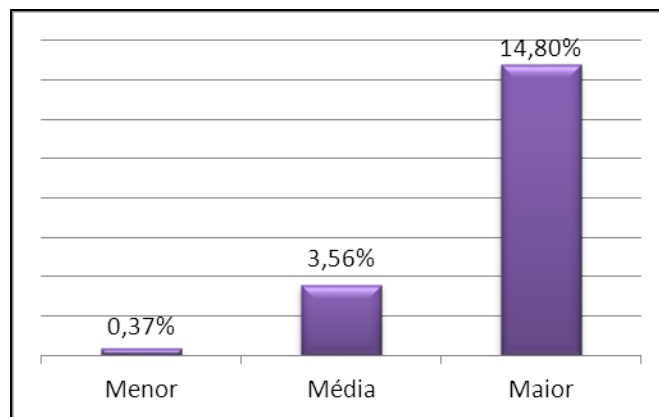
Tabela 7 - Absenteísmo.

Absenteísmo						
	2010		2011		2012	
	Horas	Reais	Horas	Reais	Horas	Reais
Total de horas trabalhadas	1218383:40	R\$ 6.587.267,09	1452092:11	R\$ 8.503.494,39	1399374:18	R\$ 8.948.092,63
Horas faltas justificadas	17107:57	R\$ 80.857,24	21605:59	R\$ 112.426,71	25236:15	R\$ 139.506,90
Horas faltas não justificadas	14864:34	R\$ 67.371,01	20192:50	R\$ 99.715,94	20504:23	R\$ 107.996,31
Horas falta total	31972:31	R\$ 148.228,25	41798:09	R\$ 12.142,65	45739:58	R\$ 247.503,21
Índice de Absenteísmo Justificado	1,40%	R\$ 1,23	1,49%	R\$ 1,32	1,80%	R\$ 1,56
Índice de Absenteísmo Não Justificado	1,22%	R\$ 1,02	1,39%	R\$ 1,17	1,47%	R\$ 1,21
Índice Total de Absenteísmo	2,62%	R\$ 2,25	2,88%	R\$ 2,49	3,27%	R\$ 2,77

Fonte: Elaborada pela Autora.

Conforme Figura 20, que explana pesquisa realizada pela ARH Serrana (2012), o absenteísmo refere-se à ausência do funcionário ao trabalho. Uma vez que este cálculo varia muito de empresa para empresa, consideram-se apenas os índices informados pelas organizações (66 empresas). Foram apresentados o menor, a média e o maior índice de absenteísmo.

Figura 20 - Índice de Absenteísmo



Fonte: ARH Serrana (2012).

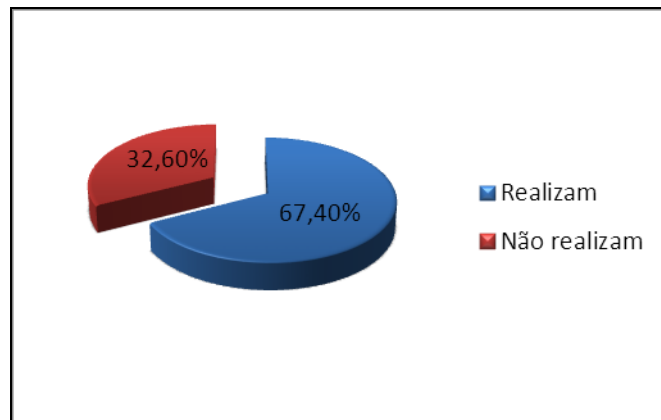
Sendo assim, o absenteísmo ocasiona não só custos diretos, mas também custos indiretos, representados pela diminuição da produtividade, redução da qualidade dos serviços prestados, diminuição da eficiência do trabalho, aumento do custo da produção e problemas administrativos.

4.2.5 Entrevista de desligamento da empresa Vidroforte

A entrevista de desligamento, conforme já visto, tem como principal objetivo controlar e medir os resultados da política de recursos humanos desenvolvida pela empresa. Permite que a empresa identifique aonde está o erro e fazer possíveis melhorias. É uma forma de fazer *feedback*, bem como de ouvir e de fazer as melhorias com o questionamento dos funcionários.

Conforme a Figura 21, das 92 empresas entrevistadas, 67,40% realiza a entrevista de desligamento, mesmo que algumas empresas não possuem política específica para tanto.

Figura 21 – Índice de Entrevista de Desligamento



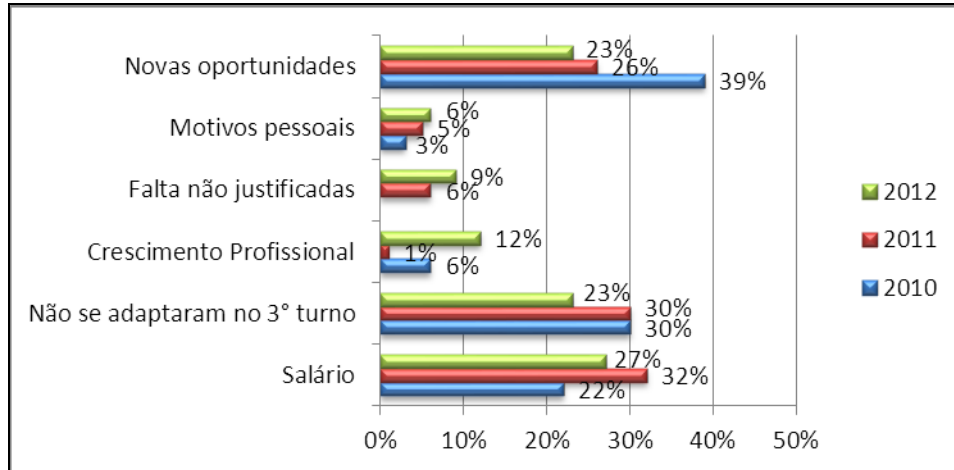
Fonte: ARH Serana (2012).

Com o objetivo de conhecer os principais motivos que podem influenciar o funcionário na busca de outro emprego, através da entrevista de desligamento, a empresa Vidroforte identificou os ditos motivos, conforme Figura 22.

Conforme a Figura 22, o motivo de desligamento com mais frequente foi o salário, funcionários desmotivados com o valor que recebem. Em segundo lugar, nos três anos, os colaboradores não se adaptaram ao trabalho no 3º turno. Caberia então à empresa, no momento da contratação, deixar claro para os funcionários os pontos positivos e negativos desse turno. Em terceiro lugar, nos três anos aparecem as novas oportunidades aos funcionários. Em quarto lugar, no ano de 2012, aparece o crescimento profissional, com 12%. Em quinto lugar, nos anos 2011 e 2012 aparecem as faltas não justificadas e em último lugar foram os motivos pessoais dos funcionários.

Conhecendo estes motivos, deveria revisar as suas políticas de RH, criando práticas tendentes a abolir esses motivos de desligamento.

Figura 22 – Motivos dos Desligamentos dos Anos 2010, 2011 e 2012



Fonte: Elaborada pela Autora.

O mercado de trabalho está competitivo, sendo que cada dia surgem novas ofertas e oportunidades de emprego. Os funcionários buscam novas oportunidades, crescimento profissional e, acima de tudo um bom salário. Muitas vezes as empresas não suprem suas necessidades e, acabam perdendo funcionários com qualidade e experiências.

4.2.6 Turnover

A rotatividade de pessoal ou *turnover* está relacionada com as admissões e demissões dos empregados de uma empresa, ou seja, é o volume de pessoas que ingressam e saem da empresa.

Conforme Tabela 8, verifica-se a relação dos admitidos e demitidos na empresa Vidroforte. Soma-se um total de 980 admissões e 903 demissões nos três anos. Constatou-se que a empresa durante o ano trocou 50% de seus funcionários.

No ano de 2010, teve um acréscimo de 62 contratações. Os meses de maiores contratações foram janeiro e fevereiro retornando com as contratações em outubro. No ano de 2011, mantiveram-se as contratações, foram registrados 48 contratações, com redução nas contratações se comparadas com as ocorridas em 2010. No ano de 2011, no período de janeiro a junho mantiveram-se as admissões e

demissões devidas, à redução das vendas, retornando nos meses de julho, agosto e outubro com as contratações.

No ano de 2012 teve uma queda de 33 contratações no ano. Nos períodos de janeiro a setembro, as demissões e admissões estavam se mantendo, sendo que, no mês de fevereiro que teve um aumento significativo nas contratações. No período de outubro, novembro e dezembro tiveram uma queda nas contratações e um aumento nas demissões, o grande fator da queda de admissão foi à redução do faturamento da empresa.

Tabela 8 – Relação dos Admitidos e Demitidos

	Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho		Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro		Total	
	Admissão	Demissão	Admissão	Demissão	Admissão	Demissão	Admissão	Demissão	Admissão	Demissão	Admissão	Demissão	Admissão	Demissão	Admissão	Demissão	Admissão	Demissão	Admissão	Demissão	Admissão	Demissão	Admissão	Demissão	Admissão	Demissão
2010	46	26	41	24	28	19	25	13	10	16	31	25	15	22	30	27	11	22	37	26	34	24	13	15	321	259
2011	23	23	29	28	36	33	31	22	36	23	31	24	40	27	47	38	22	36	47	27	26	26	15	28	383	335
2012	33	36	55	34	21	27	34	33	28	32	9	25	32	27	27	24	26	22	8	30	1	13	2	6	276	309

Fonte: Elaborada pela Autora.

Com base na fórmula apresentada por Chiavenato (2009, p. 43), é possível comparar os índices de *turnover* dos últimos três anos, considerando as admissões e demissões.

$$\text{Turnover} = \frac{[(\text{demissões} + \text{admissões})/2] \times 100}{\text{Média de funcionários ativos do período}}$$

A Tabela 9 demonstra que, no ano de 2010, o mês de janeiro o desligamento de funcionário ficou em 7,29%, em seguida o mês de fevereiro e outubro. No mês de maio concentrou-se o menor índice de desligamento, ficando em 2,63%. Em 2011, no mês de agosto, obteve-se 7,10% o maior índice de desligamento de funcionários seguido os meses de julho e outubro. No mês dezembro apresentou baixo desligamento de pessoal. No ano de 2012, os meses de alto índice de desligamento

foram janeiro e fevereiro. No mês de dezembro apresentou o menor índice de desligamento, permanecendo com 0,70%.

Tabela 9 – Índice de *Turnover*, Considerando as Admissões e Demissões

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
2010	7,29%	6,58%	4,76%	3,85%	2,63%	5,67%	3,74%	5,77%	3,34%	6,38%	5,87%	2,83%	58,70%
2011	3,84%	4,76%	5,76%	4,42%	4,92%	4,59%	5,59%	7,10%	4,84%	6,18%	4,34%	3,59%	59,93%
2012	6,00%	7,74%	4,17%	5,83%	5,22%	2,96%	5,13%	4,43%	4,17%	3,30%	1,22%	0,70%	50,87%

Fonte: Elaborada pela Autora.

Conforme a Tabela 10, as exigências do mercado de trabalho e o aumento da produtividade exigem a admissão de novos funcionários, com as qualificações necessárias e experiência na função. Não encontrando este profissional, a empresa precisa capacitar o funcionário para a função, através de treinamento, qualificação, isso faz a empresa diminuir a produtividade, atrasos na entrega de produtos e muitas vezes não permanece na empresa.

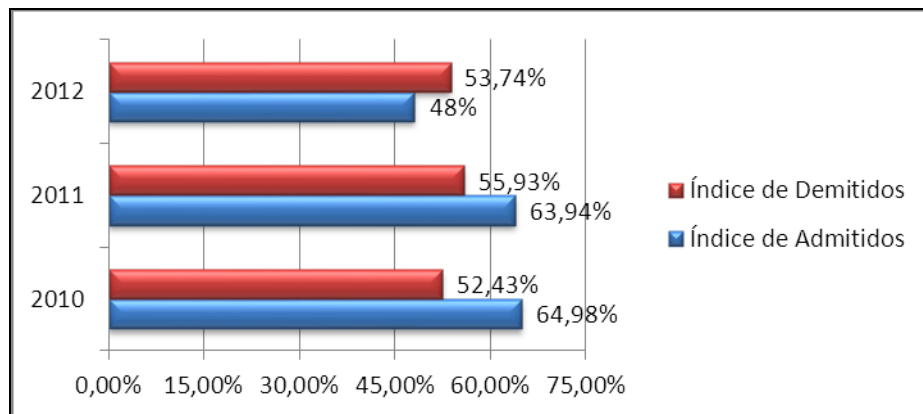
Tabela 10 - Comparativo Total de Funcionários do Ano com os Demitidos e Admitidos

	Nº de Funcionários no Ano	Demitidos	Porcentagem	Admitidos	Porcentagem	<i>Turnover</i>
2010	494	259	52,43%	321	64,98%	58,70%
2011	599	335	55,93%	383	63,94%	59,93%
2012	575	309	53,74%	276	48,00%	50,87%

Fonte: Elaborada pela Autora.

Após uma análise do total de funcionários dos anos de 2010, 2011 e 2012, verificou-se que conforme Figura 23, houve um aumento de funcionários, em 2010 foram 64,98% admitidos *versus* 52,43% dos demitidos, em 2011 foram 63,94% *versus* 55,93% dos funcionários demitidos. Já no ano 2012, teve uma queda significativa na admissão, foram 48% foram admitidos *versus* 53,74% dos funcionários demitidos.

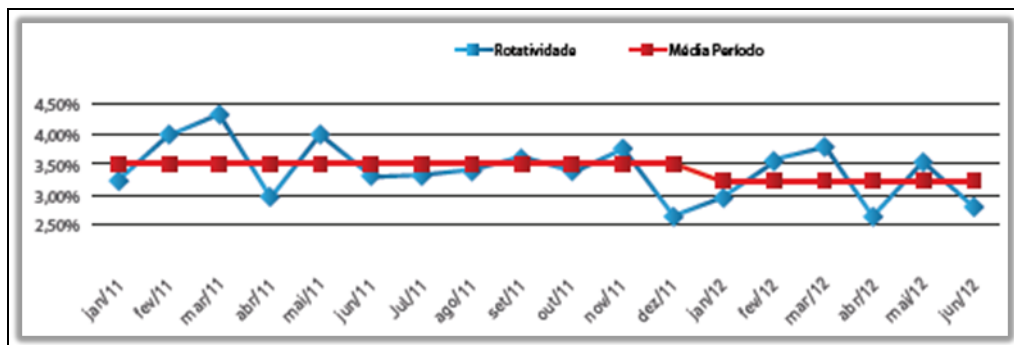
Figura 23 - Comparativo dos Funcionários Admitidos e Demitidos



Fonte: Elaborada pela Autora.

Segundo pesquisa sobre Benefícios e Indicadores de Gestão, realizada em Setembro de 2012 pela ARH Serrana. No quesito Rotatividade, conforme o Figura 24 a pesquisa apresentou a média da rotatividade (oficial) calculada pelas pequenas, média e grandes empresas, o cálculo da rotatividade, é considerando a média de admissões e desligamentos ocorridos no período.

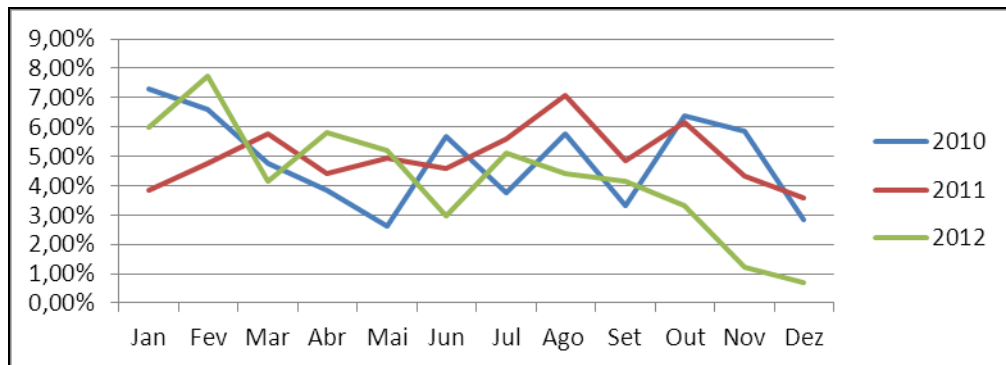
Figura 24 - Índice Geral da Rotatividade-Pesquisa ARH Serrana



Fonte: ARH Serrana (2012).

A Figura 25 apresenta a média da rotatividade da empresa Vidroforte, considerando admissão e demissão ocorridos no período.

Figura 25 – Índice de Rotatividade da Empresa Vidroforte



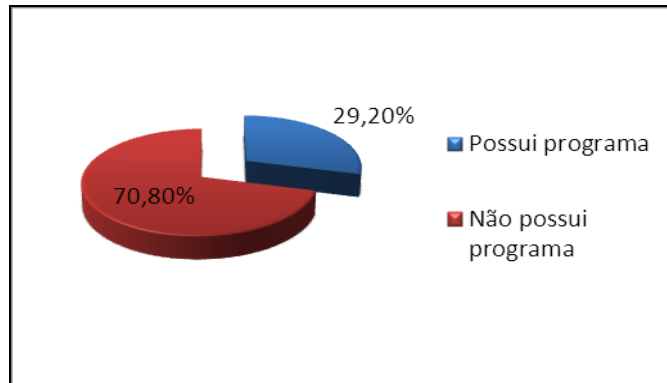
Fonte: Elaborada pela Autora.

As Figuras 24 e 25 apresentam os resultados obtidos pela pesquisa ARH Serrana e o resultado da rotatividade da empresa Vidroforte. De acordo com a figura, observa-se que no mês de janeiro de 2011 a empresa obteve 3,84% e a pesquisa 3,25% de rotatividade, no mês de março teve um aumento na rotatividade, a empresa obteve 5,76% e a pesquisa apresentou 4,45%, no mês de agosto de 2011 a empresa teve um aumento na rotatividade, apresentou 7,10% enquanto na pesquisa a rotatividade se manteve na média padrão, no mês de dezembro a empresa teve uma queda, obteve 3,59% e a pesquisa registrou também uma queda de 2,50%.

No ano de 2012, no mês de janeiro a empresa apresentou 6% e a pesquisa apresentou a metade, 3% da rotatividade, no mês de fevereiro a empresa apresentou 7,74% e a pesquisa apresentou um 3,50%, no mês de abril a empresa apresentou 5,83% e a pesquisa apresentou uma queda de 2,50% e no mês de junho (2,96%) tanto a empresa quanto a pesquisa (2,70%) apresentaram uma redução na rotatividade de pessoal.

No quesito Programa de Retenção de Talentos, das 89 empresas que responderam esta questão, conforme a Figura 26, 26 empresas (29,20%) informaram possuir alguma forma estruturada para a Retenção de Talentos em seus quadros funcionais. Alguns programas implantados são Programa Aqui Você Pode Crescer (recrutamento interno); Recrutamento Interno, Remuneração, Benefícios e Planos de Desenvolvimento; Auxílio Educação; Seleção Interna e entre outros.

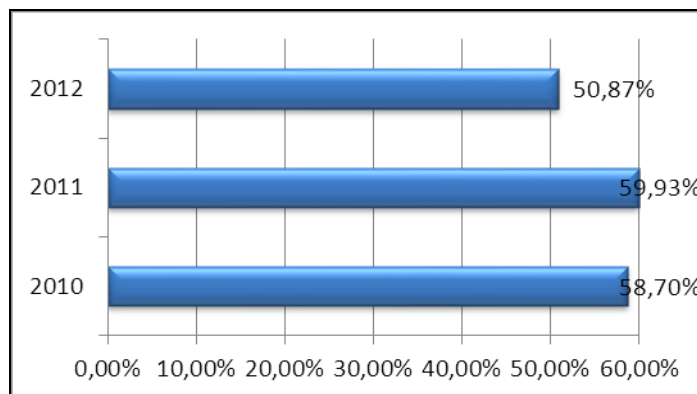
Figura 26 - Programa de Retenções de Talentos



Fonte: ARH Serrana (2012).

Na Figura abaixo, o índice de rotatividade da empresa Vidroforte foi de 58,70% no ano de 2010, 59,93% no ano de 2011 e 50,87% no ano de 2012.

Figura 27 - Índice de Rotatividade Anual da Empresa Vidroforte



Fonte: Elaborada pela Autora.

O *turnover* da empresa Vidroforte acontece entre funcionários novos que permaneceram na empresa menos de três meses. Considerando que os custos de recrutamento e seleção, exames admissionais, treinamento e substituição são altos, o *turnover* imediato pode ter uma atitude negativa para a organização.

4.2.7 Capital Intelectual

Como já explicado, o conhecimento passa a ser muito importante e o Capital Intelectual surge como um forte aliado nas organizações, independente de seus portes, gerando fonte de recursos para o bom desenvolvimento de uma empresa. A

criatividade e a tecnologia, aliadas ao conhecimento, fazem com que o ativo da empresa possa crescer através do capital intelectual.

Conforme Tabela 11, verifica-se que, nos anos de 2010, 2011 e 2012, o setor da produção teve um alto número de funcionários com baixo tempo de empresa. No período de 0 a 3 meses foram: 71 funcionários no ano de 2010, 134 funcionários em 2011 e 108 funcionários em 2012. Durante 3 a 6 meses, que seria o tempo de o funcionário passa da experiência, houve uma saída significativa, em 2010 e 2011 foram 38 funcionários e no ano de 2012 foram 33 funcionários. Percebe-se que, nos setores administrativo, comercial e transporte nos três anos verificou-se funcionários com baixo tempo de permanência na empresa, ainda que o impacto disso seja relativamente pequeno.

Tabela 11 - Tempo de Empresa

Tempo de Empresa/2010						
	De 0 a 3 meses	De 3 meses até 6 meses	De 6 meses a 1 ano	De 1 ano a 3 anos	De 3 anos a 5 anos	Mais de 5 anos
Produção	71	38	46	46	8	10
Administração	3	2	1	6	3	3
Comercial	2	2	2	5	2	3
Transporte	2	0	0	0	4	0

Tempo de Empresa/2011						
	De 0 a 3 meses	De 3 meses até 6 meses	De 6 meses a 1 ano	De 1 ano a 3 anos	De 3 anos a 5 anos	Mais de 5 anos
Produção	134	38	44	66	13	11
Administração	1	2	3	5	2	5
Comercial	0	1	2	5	0	1
Transporte	0	0	1	0	0	1

Tempo de empresa/2012						
	De 0 a 3 meses	De 3 meses até 6 meses	De 6 meses a 1 ano	De 1 ano a 3 anos	De 3 anos a 5 anos	Mais de 5 anos
Produção	108	33	51	47	18	18
Administração	2	1	4	9	4	1
Comercial	0	0	0	5	1	2
Transporte	1	0	0	1	2	1

Fonte Elaborada pela Autora.

O capital intelectual é a principal fonte de riqueza tanto das organizações quanto dos indivíduos, pois é ele que vai indicar as tendências, oportunidades (ou ameaças), capacidade de inovação e crescimento de uma empresa ou carreira.

Para a empresa, esta baixa permanência dos funcionários significa perda do conhecimento, redução da qualidade do trabalho, baixa produtividade e um aumento na folha de pagamento, custos diretos e indiretos com a contratação, que exige

recrutamento, seleção, contratação, colocação, promoção que ocorre dentro da empresa, oportunidades de crescimento e custo com aprendizado. Também se classifica em custos diretos que é o custo com treinamento e orientações formais proporcionados aos funcionários das empresas; e os custos indiretos são destinados ao custo com o tempo do instrutor e a produtividade perdida durante o treinamento.

4.2.8 Desoneração da Folha de Pagamento

A Desoneração da Folha de Pagamento é a substituição da contribuição previdenciária patronal de 20% (vinte por cento) sobre o salário-de-contribuição dos empregados, trabalhadores avulsos e contribuintes individuais pela contribuição sobre a receita bruta auferida, ajustada pelas deduções previstas, à alíquota de 2% (dois por cento) ou 1% (um por cento) para determinados tipos de atividades.

De acordo com a Tabela 12, a partir do mês de agosto de 2012, a empresa Vidroforte começou a desonerar parcialmente, por ser beneficiadora de vidros para a linha automotiva. Nos primeiros 5 (cinco) meses do ano de 2012, a Vidroforte teve redução no pagamento do INSS, o que a empresa utilizou para diminuir o seu prejuízo e pagamento de dívidas da empresa.

Tabela 12 – Desoneração da Folha de Pagamento

Meses	Base de INSS	INSS da Empresa 20%	Com a Desoneração			Redução INSS
			S/ Folha	S/ Receita Bruta	Total	
Agosto	1.049.946,04	209.989,21	84.619,30	62.881,03	147.500,33	62.488,88
Setembro	1.071.066,11	214.213,22	91.844,36	47.096,76	138.941,12	75.272,10
Outubro	1.035.822,16	207.164,43	87.745,98	55.631,91	143.377,89	63.786,54
Novembro	993.675,31	198.735,06	80.540,60	56.137,90	136.678,50	62.056,56
Dezembro	1.125.430,30	225.086,06	98.859,61	33.138,56	131.998,17	93.087,89

Fonte: Elaborado pela Autora.

Sendo assim, com o programa de redução da alíquota sobre a folha de pagamento, a Vidroforte teve uma redução nos custos da mão de obra, no custo do produto, sendo que, com a economia gerada a empresa líquida dívidas geradas no período.

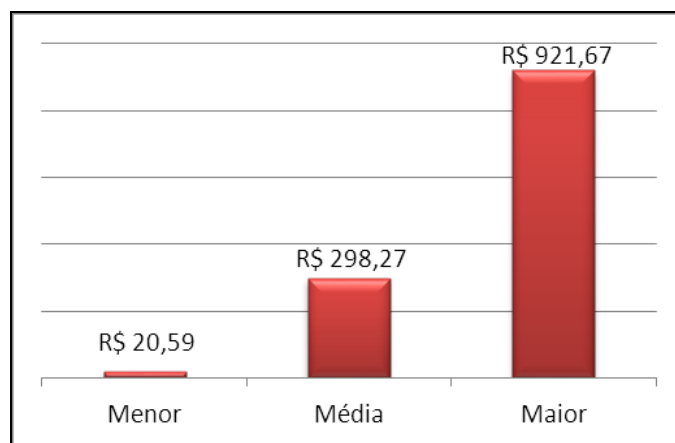
4.3 APRESENTAÇÃO DE DADOS RELATIVO A TREINAMENTO DA EMPRESA NOS ÚLTIMOS 3 ANOS.

4.3.1 Treinamento

A empresa Vidroforte promove, através de treinamentos, a capacidade dos funcionários para melhorar às exigências de sua função, capacitando e treinando a sua equipe para executar as atividades impostas de forma eficiente e com qualidade desejada.

Conforme a Figura 28, dados obtidos pela pesquisa da ARH Serrana, as empresas investem em média R\$ 298,27, por funcionários ao ano, em atividades de treinamento.

Figura 28 – Investimento em T&D R\$ por Funcionário



Fonte: ARH Serrana (2012).

A necessidade de treinamento e desenvolvimento da empresa Vidroforte é identificada através da análise da responsabilidade do cargo e currículo do colaborador.

A empresa possui os treinamentos operacionais, chamados POV, os quais são efetuados na admissão do funcionário e na máquina na qual o mesmo irá trabalhar.

4.3.2 Auxílio Educação

A empresa possui o benefício auxílio educação, que é proporcionado ao funcionário após completar 6 meses de vínculo. O valor do benefício é de 50%, com limitador de R\$ 150,00 por mês para conclusão de estudos regulares. Todos os funcionários que estão matriculados em cursos que beneficiam a empresa, com duração superior a 3 meses, recebem auxílio educação que é pago através da folha de pagamento.

Com base na Tabela 13, obtém-se a quantidade de funcionários que recebem o benefício auxílio educação. No ano de 2010, foram 60 funcionários beneficiados, distribuídos entre o setor administrativo o setor da produção. No ano de 2011, verificou-se o maior número de funcionários beneficiados, totalizando 84 funcionários entre os setores administrativos e da produção. No ano de 2012, 78 funcionários receberam o benefício.

Tabela 13 - Auxílio Educação

Auxílio Educação			
	2010	2011	2012
Administrativo	40	55	43
Produção	20	29	35
Total de Funcionários	60	84	78

Fonte: Elaborada pela Autora.

A Tabela 14 mostra o valor gasto com o auxílio educação. No ano de 2010, a empresa investiu de R\$ 60.049,28 em educação. Já no ano de 2011, foram destinados R\$ 72.977,14 ao auxílio. E, em 2012, a empresa dispendeu R\$ 72.231,21 com auxílio educação.

Tabela 14 - Valor Gasto com Auxílio Educação

Auxílio Educação			
	2010	2011	2012
Administrativo	40.032,85	47.782,65	39.819,77
Produção	20.016,43	25.194,49	32.411,44
Valor Total com Auxílio	60.049,28	72.977,14	72.231,21

Fonte: Elaborada pela Autora.

O conhecimento está presente na vida do trabalhador profissional. O auxílio educação que a empresa Vidroforte proporciona aos funcionários é uma forma de incentivo, gratificação aos estudos.

4.3.3 Treinamentos Externos

Os treinamentos externos podem ocorrer por diversos motivos, como atualização de legislação, qualificação no posto de trabalho e obrigações legais. Nesses casos a empresa custeia não só o valor total do treinamento, como também outras despesas, como alimentação, passagem e hospedagem. Este treinamento geralmente é solicitado pelo coordenador do funcionário, com futuras análises e liberação pelo setor de RH. Geralmente, os treinamentos externos são ministrados na cidade de Caxias do Sul e, alguns mais específicos, em Porto Alegre, com duração curta, de 8 horas cada.

A Tabela 15 apresenta os valores gastos com treinamento nos anos de 2010, 2011 e 2012, efetuados nos diversos setores da empresa Vidroforte e com objetivo de qualificar e aprimorar os funcionários na função que desempenham. No ano de 2011, a empresa destinou 53,69% em cursos para os funcionários.

Tabela 15 – Valor Gasto Com Treinamento

Treinamentos		
2010	2011	2012
31.479,25	68.880,16	27.935,57

Fonte: Elaborada pela Autora.

A Tabela 16 apresenta as despesas que a empresa disponibiliza aos funcionários para a realização dos treinamentos. Despesas gastas com alimentação, vale transporte e hospedagem.

Tabela 16 – Valor Estimado na Realização do Treinamento

Valor estimado com Despesas de Treinamentos			
Cursos realizados em Caxias do Sul			
	2010	2011	2012
Transporte	3.569,00	6.798,00	2.568,50
Refeição	4.659,00	7.548,98	3.598,62
Cursos realizados em Porto Alegre			
	2010	2011	2012
Transporte	2.000,00	2.600,00	2.650,00
Refeição	1.710,00	1.290,00	1.586,00
Hospedagem	3.096,00	5.296,00	3.680,00

Fonte: Elaborada pela Autora.

Sendo assim, os coordenadores precisam analisar as necessidades e os benefícios do treinamento antes de encaminhar os pedidos para tanto ao RH. Essas necessidades são descobertas de acordo com a atividade exercida pelo funcionário na empresa Vidroforte, que só se responsabiliza com treinamentos que condizem com a atividade exercida na empresa. Portanto, capacitar os conhecimentos dos funcionários treinados é uma maneira de conciliar o investimento com o retorno nos resultados da empresa.

4.4 APRESENTAÇÃO DE DADOS RELATIVOS AOS REFLEXOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL DA VIDROFORTE NOS ÚLTIMOS 3 ANOS.

4.4.1 Custo com Rescisão

Na Tabela 17 é possível visualizar as despesas geradas pelas rescisões de contratos nos anos 2010, 2011 e 2012. Os anos de 2011 e 2012 apresentaram maior custo com rescisão no departamento da produção em relação a 2010. Ou seja, o pagamento das verbas rescisórias e os encargos sobre as rescisões fazem aumentar os custos com a folha de pagamento.

Tabela 17 - Custos com Rescisão

Custos com Rescisões									
Departamentos	Proventos Rescisórios			Encargos s/ Rescisão			Total		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Produção	470.222,92	625.785,15	560.766,77	277.554,24	401.872,70	344.282,25	747.777,16	1.027.657,85	905.049,02
Administrativo	82.723,82	81.080,48	84.139,61	48.828,64	52.069,04	51.657,44	131.552,46	133.149,52	135.797,05
Comercial	64.716,50	23.812,99	36.670,60	38.199,62	15.292,45	22.513,88	102.916,12	39.105,44	59.184,48
Transportes	21.572,31	8.467,62	27.309,17	12.733,29	5.437,82	16.766,44	34.305,60	13.905,44	44.075,61
Total	639.235,55	739.146,24	708.886,15	377.315,80	474.672,01	435.220,01	1.016.551,35	1.213.818,25	1.144.106,16

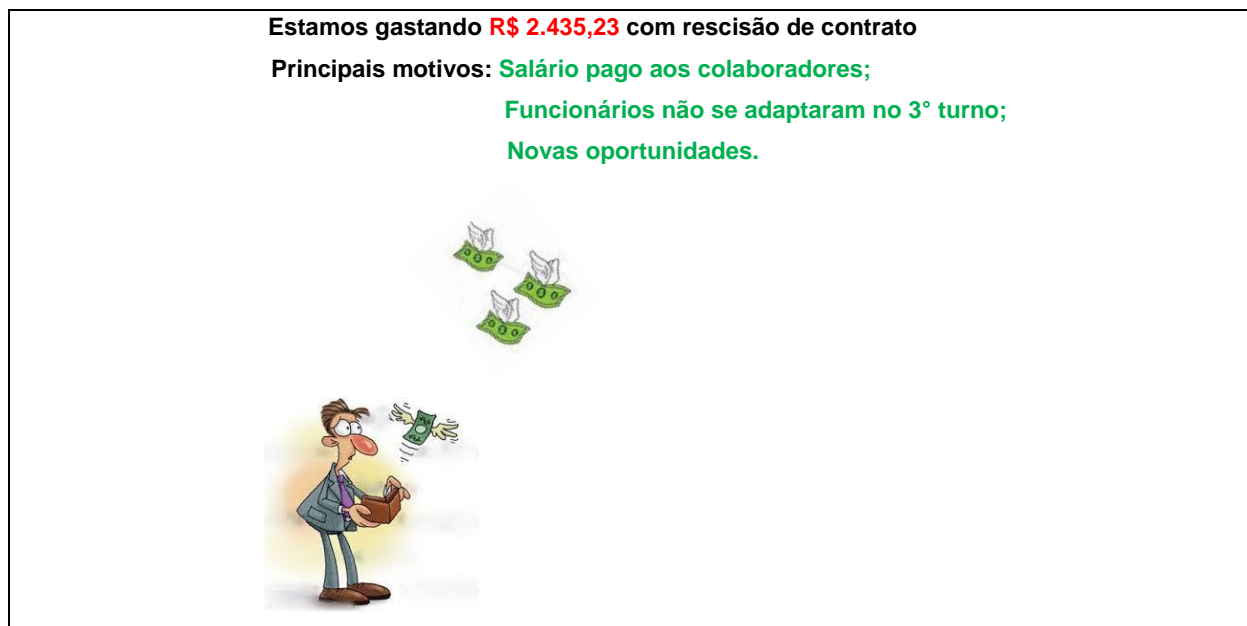
Fonte: Elaborada pela Autora.

Além do salário, vários outros custos e encargos devem ser calculados para que se conheça o real valor da mão de obra.

Conforme Silva (2001), o administrador de empresa, junto com os setores de RH e a contabilidade, deve estar atento aos índices de *turnover* e saber as causas que o geram e as prováveis consequências para organização, dentre as quais se se pode destacar os custos incidentes na folha de pagamento.

A Figura 29 demonstra o valor gasto com rescisão de um funcionário que possui três meses de empresa e com um salário base de R\$ 900,00, sendo que o desligamento se deu sem justa causa.

Figura 29 - Custo Estimado na Rescisão de um Funcionário



Fonte: Elaborada pela Autora.

O alto índice de *turnover* causa redução na produtividade, na lucratividade e na saúde organizacional da empresa. O elevado índice gera perda de talentos, conhecimento, acúmulo de trabalho e um aumento nas rescisões e encargos da folha de pagamento.

A Figura 18 expressa o custo total da rescisão em relação ao CPV. Em 2010, a empresa obteve 2,05% do total do custo do produto vendido com rescisões e encargos trabalhistas. No ano de 2011, a empresa teve um aumento nos custos com rescisão, gastou 2,12% do CPV. No ano de 2012, diminuíram os custos com rescisões e, em compensação, aumentou o CPV, ficando uma margem de 1,94% com gastos em rescisões.

Tabela 18 – Custo da Rescisão Total sobre o CPV

	2010	2011	2012
Custo com Rescisão	1.016.551,35	1.213.818,25	1.144.106,16
CPV	(49.504.000,00)	(57.251.000,00)	(58.906.000,00)
Total em %	2,05%	2,12%	1,94%

Fonte: Elaborada pela Autora.

Conforme a Tabela 19 abaixo se tem o valor pago com rescisão da produção sobre o custo do produto vendido. O maior fluxo de *turnover* nos três anos da empresa Vidroforte é no setor da produção. Pode-se verificar que, no ano de 2010, a empresa gastou 1,51% do CPV com rescisões, neste ano a empresa pagou menos em rescisão e o CPV foi menor. Em 2011, houve um aumento representativo do custo com rescisão, comprometeu 1,80% do CPV. No ano de 2012, a empresa comprometeu 1,54% do CPV no pagamento das rescisões, ou seja, houve uma queda com o pagamento das rescisões e aumento o CPV.

Tabela 19 - Custo da Rescisão da Produção sobre o CPV

	2010	2011	2012
Custo com Rescisão	747.777,16	1.027.657,85	905.049,02
CPV	(49.504.000,00)	(57.251.000,00)	(58.906.000,00)
Total em %	1,51%	1,80%	1,54%

Fonte: Elaborada pela Autora.

Na Tabela 20, verifica-se o valor pago com rescisão do setor produtivo da empresa mais as contratações em relação ao CPV. Pode-se verificar que no ano de

2010 a empresa comprometeu 3,51% do CPV com o pagamento das rescisões e as contratações de funcionários, em 2011 teve um aumento representativo, comprometeu 3,97% do CPV no pagamento das em rescisões e as contratações. No ano de 2012 a empresa comprometeu 3,02% do CPV no pagamento das rescisões e contratações, houve uma queda com o valor pago com rescisões e teve aumento o CPV.

Tabela 20 - Custo da Rescisão da Produção mais Contratação sobre o CPV

	2010	2011	2012
Custo com Rescisão e Contratação	1.737.816,86	2.270.328,37	1.598.949,02
CPV	(49.504.000,00)	(57.251.000,00)	(58.906.000,00)
Total em %	3,51%	3,97%	3,02%

Fonte: Elaborada pela Autora.

De acordo com Tabela 21, verifica-se o custo da rescisão sobre o lucro líquido da empresa dos três anos. No ano de 2010, do lucro obtido, 22,84% foi destinada ao pagamento das rescisões. Em 2011, a empresa pagou 60,30% do lucro líquido com rescisões, foram gastos mais da metade do lucro com os pagamentos das rescisões. No ano de 2012, a empresa Vidroforte terminou o ano com prejuízo. Neste ano, desembolsou 39,25% para efetuar o pagamento da rescisão do ano, os motivos da empresa fechar o ano em prejuízo foram à queda no faturamento e um aumento no custo do produto vendido.

Tabela 21 - Custo da Rescisão Total sobre o Lucro Líquido

	2010	2011	2012
Custo com Rescisão	1.016.551,35	1.213.818,25	1.144.106,16
Lucro (Prejuízo) Líquido	4.450.000,00	2.013.000,00	(2.915.000,00)
Total em %	22,84%	60,30%	39,25%

Fonte: Elaborado pela Autora.

A Tabela 22 verifica-se o custo da rescisão da produção em relação ao lucro líquido. Observa-se que no ano de 2010, a empresa destinou 16,80% do lucro líquido para o pagamento das rescisões do setor produtivo, em 2011 a empresa pagou 51,05%, do lucro líquido com rescisão. No ano de 2012, a empresa Vidroforte terminou o ano com prejuízo. Neste ano, a empresa desembolsou 31,05% para efetuar o pagamento das rescisões do ano.

Tabela 22 – Custo da Rescisão da Produção sobre o Lucro Líquido

	2010	2011	2012
Custo com Rescisão	747.777,16	1.027.657,85	905.049,02
Lucro (Prejuízo) Líquido	4.450.000,00	2.013.000,00	(2.915.000,00)
Total em %	16,80%	51,05%	31,05%

Fonte: Elaborado pela Autora.

Conforme a Tabela 23 verifica-se o custo da rescisão da produção mais as contratações sobre o lucro líquido da empresa dos três anos. No ano de 2010, a empresa destinou 39,05% do lucro líquido para o pagamento das rescisões e contratações do setor produtivo, em 2011, a empresa pagou 112,78% do lucro líquido em rescisões, isto é, foi comprometido todo o lucro líquido obtido no ano. No ano de 2012, a empresa Vidroforte terminou o ano com prejuízo. Neste ano, desembolsou 61,03% para efetuar o pagamento das rescisões.

Tabela 23 - Custo da Rescisão da Produção mais Contratação sobre o Lucro Líquido

	2010	2011	2012
Custo com Rescisão e Contratação	1.737.816,86	2.270.328,37	1.779.015,10
Lucro (Prejuízo) Líquido	4.450.000,00	2.013.000,00	(2.915.000,00)
Total em %	39,05%	112,78%	61,03%

Fonte: Elaborada pela Autora.

A Tabela 24 demonstra o custo benefício de uma empresa em manter um funcionário ou demitir. Portanto, a empresa deve analisar a necessidade de manter a equipe proporcionando treinamento e qualificação ou demitir e treinar um novo funcionário.

Tabela 24 – Custo Benefício em Manter e Demitir

Custo Benefício	
Manter	Demitir
3.413,93	5.849,16

Fonte: Elaborado pela Autora.

Como visto, a empresa teve gasto representativo com as demissões nos três anos mencionados. Tais valores poderiam ter sido destinados aos funcionários em

forma de bonificação. A contabilidade deve ficar associada à área de recursos humanos para avaliar, analisar os custos na admissão até rescisões de contrato com o funcionário.

O segmento do vidro é um processo delicado e muito importante. A mão de obra é difícil de ser encontrada e, quando encontrada o funcionário não permanece por muito tempo porque o ramo exige uma série de cuidados e atenção no processo de fabricação até a finalização do produto: qualquer descuido pode comprometer o produto final e a integridade física do funcionário e, conseqüentemente, o custo do processo.

5 CONCLUSÃO

Com as grandes mudanças no mercado de trabalho, a tendência é que as empresas busquem métodos para retenção e qualificação da mão de obra, desafiando-as a adotar estratégias que garantam criar e sustentar vantagem competitiva. As dificuldades com as contratações aumentam, mercado escasso, sendo assim, não é mais a empresa que escolhe os funcionários e sim eles que escolhem aonde querem trabalhar.

Rotatividade de pessoal é a suspensão da condição dos funcionários de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta, ou seja, demissão. A empresa está perdendo não só um funcionário, ou seja, está perdendo conhecimento, mão de obra qualificada, experiência no processo produtivo, perda no nível financeiro, acúmulo de trabalho em decorrência da demissão do funcionário, entre outros. Sendo assim, é importante que as empresas avaliem a sua rotatividade o quanto isso está impactando nos seus resultados.

Na consecução da realização deste trabalho, ou seja, os reflexos da rotatividade de pessoal nos custos de uma indústria do ramo vidraceiro de Caxias do Sul, como estratégia para desenvolvimento do estudo de caso verifica-se um mercado de trabalho competitivo, novas ofertas de emprego, funcionários em busca de crescimento, conhecimento e salário, ocasionando admissão e demissão (*turnover*) de pessoas nas empresas.

A pesquisa mostrou a importância do trabalho em conjunto, entre a contabilidade e o setor de recursos humanos, para a redução dos custos associados ao fluxo de demissão dos funcionários. A contabilidade mensura os investimentos presentes e projeta futuros resultados ao passo que o setor de recursos humanos proporciona programações e bem estar aos funcionários, mantendo-os comprometidos e motivados com a empresa.

Os objetivos propostos foram alcançados através desta pesquisa, através da qual os levantamentos efetuados evidenciaram os principais motivos dos desligamentos dos funcionários, a vantagem de manter e treinar um funcionário ou demiti-lo, bem como das rescisões de trabalho, além de indicar o setor e o custo da rotatividade.

Com base nas buscas de informações para a realização deste trabalho, tendo como objetivo principal identificar os impactos da rotatividade nos custos de uma

empresa do ramo vidraceiro através de análises dos últimos três anos. Para alcançar o objetivo geral deste estudo alguns objetivos específicos foram traçados para este trabalho, como fazer um levantamento bibliográfico relacionado à área de custos e de recursos humanos; identificar os motivos que geram a rotatividade de funcionários; coletar dados na empresa para o desenvolvimento do estudo de caso e demonstrar os custos e benefício para as empresa em manter e treinar um funcionário ou demiti-lo.

No decorrer da realização deste estudo, constatou-se que o índice de rotatividade anual da empresa em estudo é alto, ou seja, no ano a empresa troca mais de 50% dos funcionários, através da entrevista de desligamento foi verificado que os principais motivos dos funcionários não permanecerem na empresa foi o salário, dificuldade de adaptação em virtude do horário de trabalho, busca por novas oportunidades, crescimento profissional, motivos pessoais e faltas não justificadas. A pesquisa constatou que 43,63% das demissões ocorrem sem justa causa, a empresa demitiu e indenizou e 27,35% foram pedidos de demissão e 16,84% rescisão de contrato de trabalho por parte do empregador. O setor com mais troca de funcionário com até 3 meses de empresa é o setor produtivo representa 39% de rotatividade. O custo da rotatividade de pessoal é representativo, ou seja, no ano de 2011 o custo da rescisão mais as contratações chega representar 3,97% do CPV e no mesmo ano, 2011, o custo com rescisão mais as contratações representam 112,78% sobre o lucro líquido da empresa.

Baseado no estudo de caso verificou-se que o custo de cada admissão torna-se muito alto quando o empregado não permanece na empresa por um período além do contrato de experiência, tendo em vista que o custo da sua admissão é o mesmo de funcionários que permanecem além do contrato inicial.

Sugere-se para a empresa contratar funcionários com experiência e qualificação, pois assim estaria reduzindo a rotatividade de pessoal, explicando o ramo de atividade da empresa que esta lhe contratando.

O novo funcionário passa por um processo de treinamento, como exemplo pode-se citar a Escola do Vidraceiro em parceria com a Cebrace, localizada no estado de São Paulo, uma das maiores empresas fabricantes de vidros do Brasil, onde tem como objetivo qualificar e capacitar a mão de obra do setor, auxiliando na especificação do produto, seus processos até chegar ao consumidor final.

Ter convênio com o SESI, proporcionando qualificação e treinamento aos funcionários sobre quais os cuidados, os tratamentos e qualidade do vidro.

A empresa Vidroforte está em estudo para implantar o Projeto Pescar, onde tem por objetivo a qualificação de jovem aprendiz de 16 até 18 anos para o trabalho, podendo permanecer na empresa ou para um novo emprego; a implantação do plano de carreira; o plano de cargos e salários e, o principal, melhorar o *feedback* entre superiores e funcionários.

Estas são algumas sugestões que podem ser utilizadas para reduzir o custo com da rotatividade da empresa, mas cabe aos administradores analisarem as melhores decisões.

Para trabalhos futuros, após a análise dos dados obtidos pela pesquisa e com base nas pesquisas bibliográficas, a pesquisadora sugere maior envolvimento do contador na área de recursos humanos, qualificá-los para melhor tomada de decisão, pois muitos destes resultados ficam invisíveis aos olhos dos gestores ocasionando no futuro grandes desperdícios.

Espera-se que este trabalho possa contribuir para as áreas interessadas, bem como todos os tomadores de decisão com base nos dados apresentados, possam encontrar novas alternativas, revisando a política do RH, criando práticas para reduzir a rotatividade de pessoal, que seria indispensável no cenário atual da empresa, contribuição para que a mesma possa manter atuante num ambiente tão competitivo que é o ramo do vidro.

Entende-se, portanto, que os objetivos finais foram atingidos e para a pesquisadora agregou conhecimento pessoal e, que será útil na vivência profissional e intelectual.

REFERÊNCIAS

- A PREVENÇÃO DO ABSENTEÍSMO NO TRABALHO.** Sinopse da investigação. Fundação Europeia para a melhoria das Condições de Vida e de Trabalho. 1997. Disponível em: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/1997/15/pt/1/ef9715pt.pdf>. Acesso em 21 de setembro de 2012.
- ABREU, Adriana Leal; DIEHL, Carlos Alberto; MACAGNAN, Clea Beatriz. **Mensuração de Custos Intangíveis:** uma análise prática. Revista de Contabilidade Vista & Revista, ISSN 0103-734X, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 22, n. 3, p. 41-71, jul./set. 2011.
- ABREU, Valter. Absenteísmo e Presenteísmo nas organizações. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/absenteismo-e-presenteismo-nas-organizacoes/25026/>. Acesso em 27 de setembro de 2012.
- Absenteísmo.** Revista Exper. São Paulo. Março de 2012. <http://www.revistaexper.com.br/materiacapa18.html>. Acesso 25 de outubro de 2012.
- ALONSO, Rita. Entrevista de Desligamento e *Turnover*. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.ritaalonso.com.br/?tag=entrevista-de-desligamento>. Acesso em 24 de setembro de 2012.
- ARH SERRANA – Associação de Recursos Humanos. **Benefícios e Indicadores de Gestão:** A fórmula do crescimento. Setembro de 2012. Disponível em: <http://www.arhserrana.com.br/2011/?ir=pesquisas>. Acesso em 06 de maio de 2013.
- BELTRAME, Claudia; BEUREN, Ilse M.; **Mensuração e contabilidade dos Recursos Humanos.** Núcleo de Estudos e Pesquisas em Custos para a Gestão Empresarial, Depto de Ciências Contábeis, Centro Sócio-Econômico, UFSC, Campus Universitário, 1998.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão:** Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas. – 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2003.
- BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** Teoria e Prática 3. Ed. - São Paulo: Atlas, 2006.
- BOHLANDER, George W; SNELL, Scott; SHERMEN, Arthur W. Administração de Recursos Humanos: São Paulo, Thonson, 2003.
- BRASIL. Decreto n.º 3.048 de 06 de maio de 1999. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/decretos/2005>. Acesso em 30 de mar de 2013.
- BRASIL. DECRETO-LEI N.º 5.452, DE 1º DE MAIO DE 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm. Acesso: 22 de set de 2012.

BRASIL. LEI COMPLEMENTAR Nº 110, DE 29 DE JUNHO DE 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp110.htm. Acesso em 22 de out de 2012.

BRASIL. MEDIDA PROVISÓRIA Nº 540, DE 2 DE AGOSTO DE 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2011/Mpv/540.htm. Acesso em 22 de out de 2012.

BRASIL. MEDIDA PROVISÓRIA Nº 563, DE 3 DE ABRIL DE 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2012/Mpv/563.htm. Acesso em 26 de out de 2012.

BRASIL. LEI Nº 12.546, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12546.htm. Acesso em 05 de jun de 2013.

BRASIL. PORTARIA Nº 1.057 DE 06 DE JULHO DE 2012. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A36A27C1401389A26D1F73CB8/Portaria%201.057%20unificado.pdf>. Acesso em 22 de mar de 2013.

BRONDI, Benjamin; ZANBRANA BERMÚDEZ, René Raúl. Departamento Pessoal modelo. 5. ed. rev. E atual. São Paulo: IOB, 2008.

BROOKING, Annie. *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milênio*. Barcelona: Paidós, 1997.

CENOFISCO. Resenha Fiscal: Encargos sociais nas empresas – Demonstração de Cálculo. Disponível em www.cenofisco.com.br. Acesso em 19 de outubro de 2012.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano nas organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 5ª reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**: Como agregar talentos à empresa. 7. ed. rev. e atual. – Barueri – São Paulo: Manole, 2009 (Série Recursos Humanos).

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: Como incrementar talentos na empresa. – 7. ed. rev. e atual. – Barueri, São Paulo, 2009. – (Série Recursos Humanos).

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: 3º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel recursos humanos nas organizações**. 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CLARO, Maria Alice P.Moura; NICKEL, Daniele Cristine. **Gestão do Capital Humano**. Capital humano/ Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. 72p. (Coleção gestão empresarial, 5).

CONCEIÇÃO NETO, Vera Lúcia da. **Absenteísmo na Empresa**. 2009. Disponível em: <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/lideranca/absenteismo-na-empresa-8730/artigo>. Acesso em 26 de setembro de 2012.

CORDEIRO, João; MOTA, Adriano. **Direito do trabalho na prática: da admissão à demissão**. – 1. ed. – São Paulo: Rideel, 2012.

CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos**. - 2. ed.- São Paulo: Atlas, 2002.

DIEHL, Carlos Alberto. **Proposta de um sistema de avaliação de custos intangíveis**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. – 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Escola de Engenharia, Porto Alegre, abril de 1997.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2002.

EHRENBERG, Ronald G.; SMITH, Robert S. **A moderna economia do trabalho**: Teoria e Política Pública. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 4. ed. São Paulo, 2003.

FAVA, Luiz Roberto. **Absenteísmo e Presenteísmo**. 2007. Disponível em: http://ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=6&canallocal=53&canalsub2=177&id=839. Acesso em: 26 de setembro de 2012.

FEMENICK, Tomislav R.. **A problemática e a solução para os custos invisíveis e custos ocultos**. Revista da FARN, Natal, v.4, n.1/2,p. 49-61, jul. 2004/dez.2005.

FERRO, Cláudia. **Presenteísmo** – o inimigo da Produtividade. 2007. Disponível em: <http://www.claudiaferro.com.br/?m=20070417>. Acesso em: 28 de setembro de 2012.

FREITAS, João Batista de. *et al.* **A origem dos custos ocultos**: um estudo teórico. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECOLOGIA DA AEDB, 4. Resende, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**: Um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Adriana. Como treinar seus funcionários? 14/02/2012. Disponível em : <http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/como-treinar-seus-funcionarios/>? Acesso em 08 de outubro de 2012.

GONSIORKIEWICZ, Gilberto. A importância do custo. Pós-Graduado do curso de Pós-Graduação lato sensu em Gestão e Auditoria de Negócios da UNICENTRO. 2006.

GUTH, Sergio Cavagnoli, PINTO, Marcos Moreira. **Desmistificando a produção de textos científicos com os fundamentos da metodologia científica**. - São Paulo: Scortecci, 2007.

LEONE, George Sebastião Guerra. Curso de contabilidade de custos. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MANDARINI, Marcos. **Segurança corporativa estratégica**: Fundamentos. São Paulo: Manole, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 5. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custo. 9°. ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing**. – Edição compactada – 3. ed. São Paulo. Atlas. 2001.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa**: valorização das pessoas como ativos. São Paulo, SP: Pearson, 2003.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**: análise e gestão. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Pearson, 2007.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas. 2008.

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

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Desoneração da folha de pagamento. Perguntas e Respostas. 2011. Disponível em:

<http://www.fazenda.gov.br/portugues/documentos/2012/cartilhadesoneracao.pdf>. Acesso: 22 de outubro de 2012.

MINISTÉRIO DA FAZENDA, Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em: http://portal.mte.gov.br/ass_homolog/novo-termo-de-rescisao-do-contrato-de-trabalho.htm. Acesso em 05 de outubro de 2012.

OLIVEIRA, Aristeu de. Manual de prática trabalhista. – 45. ed.- São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Thais Fátima L. **Rotatividade de Pessoal – Turnover**. 12 nov. 2006. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/rotatividade-de-pessoal-turnover/12932/> Acesso 23 de setembro de 2012.

PACHECO *apud* BELTRAME, Claudia; BEUREN, Ilse M.; **Mensuração e contabilização dos recursos humanos**. Núcleo de Estudos e Pesquisas em Custos para a Gestão Empresarial, Depto de Ciências Contábeis, Centro Sócio-Econômico, UFSC, Campus Universitário, 1998.

PERES, Heitor Siller. Gestão do capital intelectual dos programadores nas indústrias de software do Brasil e do Canadá. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo – São Paulo 2011.

PERES, Julio. **Empresas e profissionais à procura da felicidade no trabalho**. Boletim SESCOB Campinas, v. 2, n. 16, p. 7, jul./ago., 2011.

PIMENTEL, Claudio. Desonerar para crescer. Ano XVII N°60-09 Revista do SESCOB/RS. Junho de 2012. <http://www.sescon-rs.com.br/revistas/FlashPageFlip/Basic-Xml-Version/revista60.html> Acesso em 27 de setembro 2012.

POMI, Rugencia Maria. **A importância da Gestão de turnover**. 2009 - Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html. Acesso 21 de setembro de 2012.

POMI, Rugenia Maria. **A importância da Gestão do turnover**. 2009 - Disponível em: <http://www.codigorh.com.br/absentesmo-e-rotatividade-de-pessoal/#more-273>. Acesso 21 de setembro de 2012.

POMI, Rugenia. **Turnover : Estratégico é levar a metodologia da empresa para sua essência**. 2005. Disponível em: <http://www.coepetro.com.br/novo/sulpetro/jornal/pa223/1.html>. Acesso 21 de setembro de 2012.

PONTES, B.R. **Gestão de profissionais em Empresas Competitivas**: Como reter e atrair talentos. São Paulo: LTR, 2001.

REVISTA VEJA. Governo deve ampliar desoneração da folha de pagamento. São Paulo. 11 de setembro de 2012. – Acesso: 22 de outubro de 2012.

ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento Organizacional. 9°. ed. São Paulo: Prattice Hall, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. – 3. ed. – 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, Joel José. **Contabilidade e Análise de Custos**: modelo contábil, métodos de depreciação, ABC – custeio baseado em atividade, análise atualizada de encargos sociais, custos de tributos sobre compras e vendas. 6°. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SILVA, Glênio Luiz da Rosa e. **Controle do turnover**: como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2001.

STEWART, Thomas. **Capital Intelectual valoriza talento**: Novo conceito administrativo coloca o conhecimento acima de qualquer bem material. Manager Online Ede. 2000. Disponível em:
http://www.miniweb.com.br/top/jornal/artigos/Artigos_profissao/capital_intelectual.htm
l. Acesso em 26 de setembro de 2012.

STEWART, Tomas A. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva da empresas. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus. 1998.

VOLPATO, Maricilia; CIMBALISTA, Silmara. O processo de motivação como incentivo nas organizações. Revista da FAE, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 75-86, set./dez, 2002.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos**: uma abordagem prática. – 2. ed. – 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução Ana Thorell; revisão técnica Cláudio Damacena. 4. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAFFANI, Carlos A.. Cuidados com os custos invisíveis. Revista Boletim CRC/SP. São Paulo, nº 158, p. 20-21, Mar/Abr/Mai 2006.

ANEXO A - MODELO DE ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO PREENCHIDO POR EX-FUNCIONÁRIO

ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

Setor de trabalho: _____

Cargo Inicial Desempenhado na Vidroforte: _____

Cargo Atual Desempenhado na Vidroforte: _____

Data Admissão: ____/____/____ Data do Desligamento: ____/____/____

Nome do Coordenador (a): _____

INFORMAÇÕES DO DESLIGAMENTO

1. Motivo do Desligamento: Solicitação do Funcionário
 Solicitação da Empresa

CONDIÇÕES DE TRABALHO

1. Segurança no Trabalho

Muito bom Bom Regular Ruim

2. Volume de Trabalho

Muito bom Bom Regular Ruim

3. Higiene no Local de Trabalho

Muito bom Bom Regular Ruim

4. Ambiente Físico (temperatura, iluminação, ruído, espaço, etc.)

Muito bom Bom Regular Ruim

5. Relacionamento com a chefia (coordenador e/ou gerente)

Muito bom Bom Regular Ruim

6. Relacionamento com os colegas

Muito bom Bom Regular Ruim

7. Horário de Trabalho

Muito bom Bom Regular Ruim

BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELA EMPRESA

1. Alimentação - Refeitório

Muito bom Bom Regular Ruim Desconhece ou não utilizou

2. Transporte

Muito bom Bom Regular Ruim Desconhece ou não utilizou

3. Plano de Saúde

Muito bom Bom Regular Ruim Desconhece ou não utilizou

4. Auxílio Educação

Muito bom Bom Regular Ruim Desconhece ou não utilizou

5. Convênios oferecidos pela Empresa

Muito bom Bom Regular Ruim Desconhece ou não utilizou

6. Seguro de Vida

Muito bom Bom Regular Ruim Desconhece ou não utilizou

7. PPR (Programa de Participação nos Resultados)

Muito bom Bom Regular Ruim Desconhece ou não utilizou

8. Emercor

Muito bom Bom Regular Ruim Desconhece ou não utilizou

ASSISTÊNCIA MÉDICA

1. Como você avalia o atendimento da enfermagem?

Muito bom Bom Regular Ruim Desconhece ou não utilizou

2. Como você avalia o atendimento do médico clínico?

Muito bom Bom Regular Ruim Desconhece ou não utilizou

CARGO

1. Esclarecimentos sobre o cargo na admissão (teste/entrevista)

Muito bom Bom Regular Ruim

2. Atividades executadas em relação ao cargo

Muito bom Bom Regular Ruim

3. Salário em relação ao cargo

Muito bom Bom Regular Ruim

4. Treinamento recebido no setor

Muito bom Bom Regular Ruim

INFORMAÇÕES SOBRE A CHEFIA

1. Como você avalia seu Coordenador?

Muito bom Bom Regular Ruim

EMPRESA

1. Qual sua opinião geral sobre a Vidroforte?

Muito bom Bom Regular Ruim

SUGESTÕES

PARECER DO ENTREVISTADOR

Entrevistador: _____ Data: ____/____/____

**ANEXO B - NOVO MODELO DE RESCISÃO DE CONTRATO DE TRABALHO,
VIGOR APARTIR DE 01 DE FEVEREIRO DE 2013.**

TERMO DE RESCISÃO DO CONTRAT DE TRABALHO					
IDENTIFICAÇÃO DO EMPREGADOR					
01 CNPJ/CEI			02 Razão Social/Nome		
03 Endereço (logradouro, nº, andar, apartamento)				04 Bairro	
05 Município		06 UF	07 CEP	08 CNAE	09 CNPJ/CEI Tomador/Obra
IDENTIFICAÇÃO DO TRABALHADOR					
10 PIS/PASEP			11 Nome		
12 Endereço (logradouro, nº, andar, apartamento)				13 Bairro	
14 Município		15 UF	16 CEP	17 CTPS (nº, série, UF)	18 CPF
19 Data de Nascimento			20 Nome da Mãe		
DADOS DO CONTRATO					
21 Tipo de Contrato					
22 Causa do Afastamento					
23 Remuneração Mês Ant.		24 Data de Admissão	25 Data do Aviso Prévio	26 Data de Afastamento	27 Cód. Afastamento
28 Pensão Alim. (%) (TRCT)		29 Pensão Alim. (%) (FGTS)		30 Categoria do Trabalhador	
31 Código Sindical			32 CNPJ e Nome da Entidade Sindical Laboral		
DISCRIMINAÇÃO DAS VERBAS RESCISÓRIAS					
VERBAS RESCISÓRIAS					
Rubrica		Valor	Rubrica		Valor
Rubrica		Valor	Rubrica		Valor
50 Saldo de /dias Salário (líquido de /faltas e DSR)		51 Comissões		52 Gratificação	
53 Adic. de Insalubridade %		54 Adic. de Periculosidade %		55 Adic. Noturno Horas a %	
56.1 Horas Extras horas a %		57 Gorjetas		58 Descanso Semanal Remunerado (DSR)	
59 Reflexos do DSR sobre Salário Variável		60 Multa Art. 477, § 8º/CLT		62 Salário-Família	
63 13º Salário Proporcional /12 avos		64.1 13º Salário-Exerc. - /12 avos		65 Férias Proporc /12 avos	
66.1 Férias Venc. Per. Aquisitivo a		68 Terço Constituc. de Férias		69 Aviso Prévio Indenizado	
70 13º Salário (Aviso Prévio Indenizado)			71 Férias (Aviso Prévio Indenizado)		
99 Ajustes do saldo devedor				TOTAL BRUTO	
DEDUÇÕES					
Desconto		Valor	Desconto		Valor
Desconto		Valor	Desconto		Valor
100 Pensão Alimentícia		101 Adiantamento Salarial		102 Adiantamento 13º Salário	
103 Aviso Prévio Indenizado dias		112.1 Previdência Social		112.2 Prev Social - 13º Salário	
114.1 IRRF			114.2 IRRF sobre 13º Salário		
TOTAL DEDUÇÕES					
VALOR LÍQUIDO					