

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

ANDRESSA BERTOTTI

IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO
DE CASO

CAXIAS DO SUL

2013

ANDRESSA BERTOTTI

**IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO
DE CASO**

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

Orientador: Prof. Dr. Roberto Biasio

CAXIAS DO SUL

2013

ANDRESSA BERTOTTI

**IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO
DE CASO**

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

Prof. Dr. Roberto Biasio

Aprovado (a) em 27/11/2013

Banca Examinadora:

Presidente

Prof.Dr. Roberto Biasio
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

Prof. Ms. Marcia Borges Umpierre
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Ms. Marco André Pegorini
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico esse trabalho a minha mãe Marisete e ao meu pai Pedro, por ser meu exemplo de amor e de vida. Ao meu amado namorado Isaías, por ser meu companheiro sempre me apoiando e me dando força. Sem o amparo deles, jamais teria concluído esse momento importante em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos que, de certa forma contribuíram para que esse trabalho fosse realizado. Especialmente, agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Roberto Biasio, pela sua orientação, disponibilidade e pela dedicação de transmitir seu conhecimento me auxiliando durante a construção desse trabalho de conclusão. Agradeço a Deus por permitir que concluísse essa etapa em minha vida. Agradeço ao Grupo Brinox pela confiança e disponibilidade de permitir a realização desse trabalho. Agradeço com todo amor, meus pais Pedro e Marisete que são a razão da minha existência, sempre estiveram do meu lado dando força para seguir em frente, carinho e atenção, dedicando seu tempo para me ajudar no que fosse possível, tendo paciência para me apoiar nos momentos difíceis. Ao meu amor, Isaías por toda a credibilidade depositada em mim, pela ausência nesse período, confiando no meu potencial e acima de tudo pelo amor, carinho e paciência fornecidos nesse momento. Agradeço com carinho, minha irmã Vanessa, meu cunhado Odair e meu sobrinho Otávio pelo companheirismo e compreensão desse momento importante.

*“Não importa qual seu esforço
ao longo do caminho, o que
importa é que tenha algo no
final.”*

Michael Jordan

RESUMO

O presente trabalho visa levantar instrumentos que as empresas possam utilizar na identificação das causas da rotatividade, visando desenvolver ações para a redução dos impactos da mesma. Uma vez que ao controlar o índice de rotatividade de pessoal torna a empresa mais sólida e mantém o conhecimento de produção e processo, dentro da instituição, reduzindo assim altos custos com admissões e demissões. A metodologia utilizada se enquadra como sendo um estudo de caso, sendo classificada como de natureza quantitativa e com de uma pesquisa exploratória. O estudo de caso foi realizado tendo por objetivo a análise da rotatividade de pessoal junto a uma empresa, visando compreender quais os processos e instrumentos que as organizações devem seguir para reduzir o índice de rotatividade. . O estudo, além de levantar quais os processos e instrumentos que podem ser utilizados para identificar as causas da rotatividade, também evidenciou quais são as melhores ações a serem tomadas para trabalhar essas causas, minimizando de forma ampla e efetiva seus impactos. Assim a empresa mantém seus funcionários motivados e satisfeitos, retendo para si o *know-how* adquirido ao longo do tempo e também detendo os investimentos monetários em contratações e treinamentos. Em muitas instituições a rotatividade tem cunho apenas financeiro, porém compreender este processo a fundo e estudá-lo de forma a também aplicar seus por menores dentro da empresa, trará inúmeros benefícios, tanto em políticas, negócios e finanças, como em motivação de pessoal, atribuição e ampliação de tarefas melhor realizadas e relacionamento interpessoal. Por isso a suma importância de ter meios de poder identificar os motivos que levam ao desligamento, sendo que levantada essas informações, e empresa poderá agir de forma direta no problema e criar planos de ações para que os funcionários se sintam contentes e valorizados permanecendo na organização.

Palavras-chave: Recursos humanos. Rotatividade de pessoal. *Turnover*. Admissão. Demissão. Planejamento estratégico de Recursos humanos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Curva de demanda de trabalho.....	25
Figura 2 – Curva de oferta de recursos humanos	26
Figura 3 – Os seis processos de gestão de pessoas	29
Figura 4 - Os passos no planejamento estratégico de RH	34
Figura 5 – A rotatividade de pessoal	41
Figura 6 – Gráfico das admissões por motivo	60
Figura 7 – Percentual de desligamentos por motivos.....	62
Figura 8 – Rotatividade de pessoal	64

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 – Situação do mercado de recursos humanos	28
Quadro 2 – Comparação de estratégias de RH com estratégias empresariais.....	31
Quadro 3– Fatores da rotatividade de pessoal.....	45
Quadro 4– Papéis desempenhados nas organizações	46
Quadro 5- Os custos de reposição em função da rotatividade.....	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Admissões e demissões	59
Tabela 2 – Motivos de desligamentos	61
Tabela 3 – Demissões por tempo de casa	62
Tabela 4 – Demissões por área	63
Tabela 5 – Taxa de rotatividade no Brasil – agosto 2013	65

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	13
1.2	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.3	OBJETIVOS	17
1.3.1	OBJETIVO GERAL	17
1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.4	METODOLOGIA	17
1.5	ESTRUTURA DO ESTUDO	18
2	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	20
2.1	HISTÓRICO DE RECURSOS HUMANOS	20
2.1.1	Conceito	21
2.1.2	Evolução dos recursos humanos	22
2.1.3	Mudanças em gerenciar pessoas	23
2.2	MERCADO DE TRABALHO	24
2.2.1	Mercado de recursos humanos	27
2.3	PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS	28
2.4	PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	30
2.4.1	Aspectos conceituais	30
2.4.2	Modelos de planejamento de recursos humanos	32
2.4.2.1	Modelo baseado na procura estimada do produto	32
2.4.2.2	Modelo baseado em segmentos de cargos	32
2.4.2.3	Modelo de substituição de postos-chaves	33
2.4.2.4	Modelo baseado no fluxo do pessoal	33
2.4.2.5	Modelo de planejamento integrado	33
2.4.3	Fases do planejamento de recursos humanos	34
2.5	POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	35
2.5.1	Fatores que influenciam as políticas de RH	37
2.6	RETENÇÃO DE TALENTOS.....	38
3	ROTATIVIDADE DE PESSOAL	41
3.1	CONCEITO.....	41

3.2	ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL	42
3.3	CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS	44
3.3.1	Causas	44
3.3.1.1	Identificando as causas	46
3.3.2	Consequências.....	48
3.4	DESVANTAGEM DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL	49
4	IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS DA ROTATIVIDADE E AÇÕES PARA REDUZIR SEUS IMPACTOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA METALÚRGICA	50
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA	50
4.1.1	Histórico da empresa.....	50
4.1.1.1	Missão	51
4.1.1.2	Valores	51
4.2	RECURSOS HUMANOS.....	52
4.2.1	Práticas de RH.....	53
4.2.1.1	Recrutamento e seleção.....	53
4.2.1.2	Integração de pessoal	54
4.2.1.3	Comunicação interna.....	54
4.2.1.4	Segurança e medicina do trabalho	55
4.2.1.5	Treinamento e desenvolvimento.....	56
4.2.1.6	Avaliação de desempenho	56
4.2.1.7	Remuneração e benefícios.....	57
4.3	ROTATIVIDADE DE PESSOAL	58
4.3.1	Admissões e demissões.....	58
4.3.2	Motivos de desligamentos	61
4.3.3	Índice de rotatividade de pessoal.....	63
4.4	PROPPOSTA DE MELHORIAS VISANDO A REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE.....	65
4.4.1	Sugestões de procedimentos para identificar as causas da rotatividade de pessoal	65
4.4.1.1	Rotatividade por setor.....	66
4.4.1.2	Entrevista de desligamento	67
4.4.1.3	Acompanhamento funcional	69

4.4.1.4	Pesquisa de clima	71
4.4.2	Sugestões de ações para reduzir os impactos das causas da rotatividade de pessoal	72
4.4.2.1	Criar planejamento estratégico de recursos humanos (PERH)	72
4.4.2.2	Elaborar um programa de retenção de talentos	73
5	CONCLUSÃO	74
	REFERÊNCIAS.....	78
	APÊNDICE A – MODELO ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO	80
	APÊNDICE B – MODELO DO ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL 90 DIAS	82
	APÊNDICE C – MODELO DO ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL 180 DIAS	83
	APÊNDICE D - PESQUISA DE CLIMA	84

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

As organizações buscam atender seus consumidores à medida que o poder aquisitivo cresce e enfrentam a acirrada concorrência do mercado em que atuam, tornando-se necessário aumentar os índices de produtividade e redução de custos para fazer frente às demandas atuais. Para que tal prática ocorra, as empresas que implementam um departamento de recursos humanos com indicadores de gerenciamento, ganham dados para análise e tomada de decisão acerca dos empregados da organização.

Com a ampliação dos mercados, as empresas tornam-se cada vez mais dinâmicas, os meios de comunicação modernos auxiliam a distribuição da informação e os funcionários passam a fazer parte de um mercado de trabalho mais exigente, porém com carência de talentos, que são aqueles profissionais que se destacam nas suas atividades. Por este motivo, manter estes funcionários, principalmente os talentos, torna-se uma difícil, porém importante missão para o andamento das organizações.

Surge então, o indicador da área de recursos humanos (RH) chamado rotatividade de pessoal, que pode ser entendido como a composição de dois movimentos onde se busca medir qual o índice de entradas e saídas de funcionários na organização, um do ponto de vista do empregador e outro do ponto de vista do trabalhador. Segundo site da CIC – Câmara da Indústria e Comércio de Caxias do Sul (2012), a cidade de Caxias do Sul apresentou no ano de 2010 uma taxa de rotatividade 54,3%, superior à taxa brasileira de 39,9%.

Dentre os principais motivos que levam as empresas a controlar o indicador de rotatividade de pessoal, está o de poder identificar as causas que levam os funcionários a serem desligados e desta forma tomar ações para conter a perda de profissionais essenciais para organização que, se saírem, podem gerar uma quebra de produtividade com efeitos desde a venda até a produção.

Profissionais têm buscado por empresas que, além de oferecer salários compatíveis com a função e benefícios diferenciados, permitam seu crescimento profissional e a sua realização pessoal (HARRIS; BRANNICK, 2001). Por isso a importância de possuir dados sobre a rotatividade como um indicador fundamental

para a área de recursos humanos. Através dele, têm-se informações relevantes para a tomada de decisão de uma organização e modificações de padrões estabelecidos.

A rotatividade de pessoal segundo Silva (2001) é a saída de empregados da empresa, ou seja, a demissão. Chiavenato (1999, p. 69) complementa informando que “[...] é o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los no trabalho”. Os autores informam ainda que o desligamento pode ocorrer por iniciativa do colaborador ou da empresa. Por isso, a rotatividade é a consequência de algum sintoma. Este sintoma, que pode ser detectado através da mensuração e análise dos fatores levantados com o estudo da rotatividade de pessoal, pode ser trabalhado através de ações que reduzam o impacto das causas dos desligamentos.

Para algumas empresas, a rotatividade de pessoal causa preocupação, uma vez que seu elevado índice comprova que ela tem práticas que não estão condizentes com as exigências atuais dos profissionais e do mercado de trabalho. Ou seja, atualmente as empresas, por meio do planejamento estratégico, precisam se readaptar às práticas de concorrência existentes entre nichos mercadológicos, visando, sobretudo não perder seus talentos para outras.

Percebe-se, pelo exposto até então, que é muito importante determinar o índice de rotatividade, e identificar quais são as principais causas que a geram é fundamental para a tomada de decisões da área de recursos humanos. Entretanto, não basta identificar as principais causas se elas não forem analisadas minuciosamente e combatidas. Entende-se assim que depois de conhecidas é necessário identificar quais são as melhores ações a serem tomadas para trabalhar essas causas, minimizando seus impactos.

Diante dessa situação, esta pesquisa, objetiva contribuir e mostrar para o meio acadêmico e as empresas, independente do ramo, a importância do indicador de rotatividade, onde, havendo o mesmo, as organizações terão um instrumento para mensurar os seus pontos fracos e gargalos, ficando evidente a sua importância. Assim, gestores e profissionais de recursos humanos poderão tomar decisões através de planos de ação que tem como proposta a redução de custos com demissões, admissões, treinamentos, entre outros.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Atualmente, vive-se em um mundo em que a globalização torna as empresas competitivas e com potencial de desenvolvimento acelerado, onde procuram maneiras de se destacar no mercado. Com isso a administração de recursos humanos tornou-se extremamente importante e fundamental como área estratégica para assessorar gestores a atingir as metas e objetivos da empresa. Seu surgimento deu-se em virtude do crescimento das tarefas organizacionais, sendo assim uma área vista operacionalmente.

Chiavenato (2002) coloca que o ambiente organizacional é um conjunto de múltiplos aspectos, podendo ser financeiros, operacionais, mercadológicos, e humanos. Para o autor, com o passar do tempo às pessoas se tornaram recursos fundamentais para atingir a excelência organizacional, uma vez que o conhecimento técnico, com o advento da internet, tornou-se de fácil acesso a todos, a qualidade deixou de ser um diferencial para ser uma exigência e a tecnologia ultrapassou as fronteiras e está disponível a todos.

O conceito mercado abrange uma dimensão de espaço, sendo uma área física, geográfica ou territorial; de tempo, onde irá depender da época, indicando a sazonalidade; e de oferta e procura, onde a oferta é disponibilidade de um determinado item e a procura é a demanda de algo. (CHIAVENATO, 2002).

Urge definir e determinar emprego, para uma melhor compreensão do termo. Emprego, para Chiavenato (2002, p. 171) “significa a utilização do trabalho humano.” De acordo com o autor o trabalhador cede seu talento e seu esforço físico, em troca de remuneração.

O setor de estudo deste trabalho é a área de recursos humanos. “O mercado de recursos humanos é constituído pelo conjunto de pessoas aptas ao trabalho, em determinado lugar e em determinada época.” (CHIAVENATO, 2002, p. 176).

Para reter talentos, é preciso que a empresa tenha um planejamento estratégico de recursos humanos, visando avaliar constantemente os métodos utilizados para atender o seu público interno, com o intuito de evitar a rotatividade. O termo é usado, segundo Chiavenato (2002) para definir a troca que há na organização, com a demissão de um colaborador e a admissão para substituição deste, sendo “expressa por meio de uma relação percentual entre admissões e os

desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo.” (CHIAVENATO, 2002, p. 178).

A rotatividade é prejudicial para uma organização, pois há a perda do conhecimento (*know-how*) de um profissional com tempo ou não de empresa, além de todos os custos de pessoal que há no processo de demissão de um colaborador. Aliado a isso, tem-se a admissão de um novo funcionário, que, pode ou não, ter experiência. Não tendo, gerará custo para treinamento, além da baixa na produtividade, ocasionada por este fator; tendo conhecimento, este profissional precisará adequar-se à nova realidade (da empresa contratante), o que também demanda de tempo de adaptação, prejudicando o processo normal de produção e lucratividade.

Com a alta oferta de empregos, e benefícios distintos e atrativos sendo oferecidos na busca por estes profissionais, as empresas acabam, uma vez que o colaborador irá buscar por àquela que tem maiores atrativos, e que poderá proporcionar-lhe o crescimento profissional que ele almeja. Em vista do exposto, deu-se a escolha do tema proposto, visando que as empresas precisam reavaliar estrategicamente suas práticas e políticas para retenção de talentos.

O índice de rotatividade de pessoal é um indicador que consegue mostrar, de forma clara e objetiva que há um problema dentro da empresa, trazendo um diagnóstico organizacional. Em contrapartida, algumas empresas e lideranças desmerecem este estudo, pois, apesar de calcularem a rotatividade, não a avaliam de forma correta, dando-lhe a importância devida, e, como consequência, não utilizam a informação que possuem, sendo o estudo apenas figurativo.

A motivação da escolha desse tema foi influenciada em virtude de que Caxias do Sul é uma cidade onde o ramo metalúrgico é predominante, e está constantemente buscando profissionais qualificados e comprometidos, aumentando a oferta de trabalho e também oferecendo benefícios diferenciados e que sejam atrativos para o candidato à vaga. Em virtude disso, as empresas devem se estruturar de forma estratégica, repensando não apenas seu planejamento, mas também a reciclagem e formação de suas lideranças, com o intuito de que elas possam identificar possíveis insatisfações de funcionários, colocando-se como elo entre este e a área de recursos humanos.

Com base na delimitação do tema aprestando, o estudo tem por objetivo responder a seguinte questão de pesquisa:

Quais são os instrumentos e as propostas de ações que a empresa pode utilizar para identificar as causas da rotatividade de pessoal e reduzir o impacto dessas causas?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Levantar instrumentos que as empresas possam utilizar para identificar as causas da rotatividade de pessoal e propor sugestões de ações com o objetivo de reduzir o impacto dessas causas.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar bibliografia sobre o problema proposto;
- Conhecer as práticas de Recursos Humanos da empresa em estudo;
- Levantar e analisar os índices de rotatividade de pessoal dos últimos doze meses;
- Evidenciar instrumentos e técnicas que podem ser utilizadas na identificação das causas de rotatividade de pessoal;

1.4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a abordagem do problema será de natureza qualitativa, pois os dados coletados serão analisados sem ser quantificados. Conforme Mascarenhas (2012) utiliza-se esse método quando se descreve objetivos mais aprofundados, onde é analisado tanto o comportamento de um único indivíduo como de um grupo social. O autor relata também que a pesquisa qualitativa não possui etapas engessadas e sim deixa o pesquisador realizar o estudo da forma que avaliar mais apropriada.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, onde serão levantados instrumentos para que a empresa utilize na identificação das causas da rotatividade de pessoal. Gil (2002) expõe que a pesquisa exploratória possui como objetivo prover grande familiaridade com o problema proposto e o

aprimoramento de ideias ou descobertas de intuições. Por isso seu planejamento é variável podendo ter considerações de aspectos relativos ao fato estudado. Mesmo que a pesquisa exploratória seja flexível, ela assume formato de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Segundo Mascarenhas (2012) a pesquisa exploratória é indicada para quem possui uma familiaridade com o problema, e após criar hipóteses. Para o autor grande parte desses estudos inclui um levantamento bibliográfico sobre o assunto (MASCARENHAS, 2012).

Baseado nisso, pode-se dizer que quanto à estratégia, será um estudo de caso, onde será realizada uma pesquisa sobre determinado sujeito que seja representativo no meio onde vive. No entendimento de Gil (2010), o estudo de caso incide em fazer uma análise aprofundada sobre determinado assunto onde ocorre o detalhamento e um conhecimento completo do mesmo.

Conforme Mascarenhas (2012), estudo de caso é uma pesquisa bem minuciosa sobre os objetos. A ideia é pensar sobre os dados adquiridos e descrevê-los, sempre levando em conta que com uma amostra reduzida não é possível generalizar os resultados.

Para Yin (2010), em outras palavras, o estudo de caso como estratégia de pesquisa é o método que compreende tudo, trata da lógica de planejamento, das técnicas de coletas de dados e das abordagens. Dessa forma, o estudo de caso não é nenhuma tática para coleta de dados, nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente.

O problema proposto além de ser um estudo de caso, pode ser considerado uma pesquisa bibliográfica, pois de acordo com Gil (2002), a pesquisa deve ser feita com base em materiais já existentes sendo eles livros e artigos científicos, uma vez que parte dos estudos exploratórios pode ser classificada como pesquisa bibliográfica.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

Este estudo tem como objetivo contribuir para o meio acadêmico e o mercado como um todo sendo dividido em quatro capítulos.

No primeiro capítulo será apresentada a introdução do trabalho de conclusão de curso, onde serão tratados os objetivos geral e específicos, a metodologia utilizada para a realização do estudo proposto.

No segundo capítulo serão apresentados o histórico de recursos humanos, os conceitos sobre gestão de recursos humanos, bem como a evolução da área, mudanças em gerenciar pessoas, o mercado de trabalho e de recursos humanos. Também irá exibir sobre o planejamento estratégico de recursos humanos como aspectos conceituais, modelos e fases de implantação. Para finalizar evidenciará sobre políticas de recursos humanos e retenção de talentos.

No terceiro capítulo será apresentado a rotatividade de pessoal; irá tratar de conceito, índice de rotatividade de pessoal, causas e consequências da mesma e as desvantagens da rotatividade.

O segundo e terceiro capítulos, têm o objetivo de evidenciar aspectos bibliográficos, os quais são importantes e fundamentais, e serão utilizados como base para o estudo.

No quarto capítulo será apresentado o desenvolvimento do estudo de caso. Por primeiro abordará a contextualização e histórico da empresa em estudo. Em seguida será apresentada a área de RH, relatando as práticas atuais de recursos humanos. É neste também, que será demonstrado informações sobre a rotatividade de pessoal, levantamento das admissões e demissões, motivos de desligamento, cálculos e índices de rotatividade de pessoal. Após relatar as informações da empresa em questão, serão apresentadas as propostas de melhorias visando a redução da rotatividade, onde serão abordadas sugestões de procedimentos para identificar as causas da rotatividade de pessoal e sugestões de ações para reduzir os impactos das causas da rotatividade de pessoal.

Ao final, no quinto capítulo, será realizado o fechamento do estudo, ao qual espera-se alcançar o objetivo principal da pesquisa, que é levantar instrumentos que a empresa possa utilizar para identificar as causas da rotatividade de pessoal visando desenvolver ações que tenham por objetivo reduzir o impacto dessas causas.

2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

2.1 HISTÓRICO DE RECURSOS HUMANOS

Nos tempos atuais, o elo entre as pessoas e as organizações está cada vez maior, e este fenômeno está acontecendo no mundo, pois, de acordo com Chiavenato (2009), as pessoas passam mais parte do seu tempo na empresa em que trabalham. No entendimento do autor as organizações, hoje, são formadas por pessoas e, portanto, é de fundamental importância a administração de recursos humanos, que surgiu do crescimento e das necessidades de tarefas organizacionais.

Relata Chiavenato (2009) que a origem da área de recursos humanos (RH) se deu no século XX com o impacto da Revolução Industrial. Recebia como denominação Relações Industriais, onde intercedia entre as organizações e as pessoas, para combater os conflitos industriais entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas, sendo considerados incompatíveis. O autor menciona que as Relações Industriais eram como interlocutor para reduzir as diferenças. Entre ambos, na década de 50, passou a se chamar Administração de Pessoal, passando não somente a administrar conflitos, mas sim administrar pessoas com base na legislação vigente.

Chiavenato (2009) comenta, ainda, que no decorrer das décadas a Administração de pessoas foi evoluindo e na década de 70 surgiu um novo conceito, passando a se chamar Administração de Recursos Humanos (ARH), porém permanecendo com algumas ideias de visualizar as pessoas como recursos produtivos: os funcionários eram agentes que executavam as atividades anteriormente planejadas, de acordo com as necessidades das organizações.

Para Boog (2002), o RH surge da descoberta e da valorização do ser humano nas organizações, iniciando no fim da década de 70, e concretizando-se com a industrialização do século XX. O Brasil não estava ainda na era de gestão de recursos humanos, pois grandes empresas ainda possuíam a forma de departamento de pessoal.

Segundo Chiavenato (2009), o RH evoluiu, passando por várias fases. No século XX chamava-se departamento de recursos humanos sendo responsável por: demissões, admissões realizadas pelos supervisores, condução dos pagamentos, os

benefícios e outros. O departamento de recursos humanos era responsável em garantir que os procedimentos fossem cumpridos.

De acordo com Ivancevich (2008), a área de recursos humanos evoluiu em função da Revolução Industrial no final do século XVIII, ou seja, deu-se início a substituição do trabalho manual pelo maquinário. Segundo o mesmo autor, um novo padrão de funcionários surgia, chefe, que não necessariamente era o proprietário da empresa, tornou-se negociador. Com essas mudanças, acabou aumentando a distância entre trabalhadores e proprietários.

Ivancevich (2008) menciona ainda que, outro fator que contribuiu para a formação da área de gestão de RH, foi o movimento das relações humanas. Isso começou em consequência de uma série de estudos, onde o objetivo era determinar os efeitos de iluminação nos trabalhadores e em sua produção. Com o fim desse movimento, ele tornou-se contribuinte da área do comportamento organizacional.

2.1.1 Conceito

Para Chiavenato (1999), gestão de pessoas é uma área muito sensível a ideias que predominam nas empresas, pois dependem de vários aspectos como cultura, estrutura organizacional adotada, o negócio da organização, característica do contexto ambiental, tecnologia, processos internos e inúmeras variáveis importantes. Para o autor, a gestão de pessoas baseia-se em três aspectos, que estão descritos a seguir:

As pessoas como seres humanos: Tendo personalidade própria, totalmente diferente entre si, com histórias diferenciadas, donos de conhecimentos e habilidades, ou seja, pessoas, não como meros recursos organizacionais.

As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais: como elementos impulsionadores e capazes de ter inteligência e competitividade em um mundo de mudanças e desafios. Pessoas com forte impulso de dinamiza e não como agentes passivos.

As pessoas como parceiras das organizações: capazes de levar a organização ao sucesso.

ARH é o conjunto de políticas e práticas que tratam dos aspectos relacionados às pessoas ou recursos humanos, adicionando recrutamento, seleção

de pessoas, treinamentos, benefícios e avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 1999).

O autor ainda lembra que a ARH é o conjunto de decisões que unem as atividades de emprego que interferem na potência dos funcionários e das organizações. No seu entendimento, diretores, gerentes, chefes ou supervisores possuem papel de administradores onde tem funções administrativas que contribuem para o processo de gestão de pessoas. São elas: planejar, organizar, dirigir e controlar. Conforme o autor, a ARH tem o papel de auxiliar o administrador a realizar todas as funções, pois eles sozinhos, não realizam seu trabalho, e sim com os profissionais que constituem suas equipes.

Silva (2003, p 2) afirma que:

De uma forma geral, a área de recursos humanos possui a missão de maximizar com competência a gestão de pessoas de maneira a obter resultados, tanto para a empresa quanto para seus funcionários, agregando valores organizacionais e superando expectativas de seus clientes/mercado.

Chiavenato (2009) diz que ARH refere-se às atividades que são necessárias para conduzir as feições em relação às pessoas no trabalho, ou seja, proporcionar um bom e seguro ambiente para os funcionários. O autor relata que, além disso, as mudanças ocorridas no papel do RH tornaram o mesmo uma peça fundamental na estratégia da empresa.

2.1.2 Evolução dos recursos humanos

Para Ivancevich (2008), a gestão de RH não se limita a função de apenas arquivar, organizar e realizar manutenção de registros, ela exerce papel importante, onde identifica problemas de recursos humanos da empresa e cria soluções. A gestão de RH é muito mais estratégica e integrada, e qualquer outra função deve atuar junto para atingir o nível necessário de organização, para competir na esfera local.

Antes da evolução do RH, a estratégia para manter a vantagem competitiva da concorrência, era trabalho para a gerência de operações da empresa. Por isso, eram o presidente e seu *staff* que tomavam a decisão de encarar novos mercados, acabar com linha de produtos ou criar planos de redução de custos. Hoje isso está

diferente, as estratégias dependem muito mais do fortalecimento na competitividade organizacional e da formação de profissionais comprometidos (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Chiavenato (2003), essa situação coloca o RH em um papel central, em um cenário de mudanças e competitivo, dirigido pela qualidade. Com isso, são os funcionários da empresa e seus recursos humanos que promovem a competitividade.

Para Bitencourt (2010), a história de RH deixa claro que é uma área que vem se mostrando sensível e influenciável pelas transformações vividas pelo sistema social. Com o surgimento da gestão de recursos humanos, pode se apontar uma evolução comparada aos processos vividos no Brasil, onde, atualmente existe um profissional diferenciado e com uma nova postura empresarial no trato com o elemento humano. A autora também relata que o desafio para a nova função de RH é a necessidade de repensar sua posição e de adotar novas práticas.

Conforme Silva (2003), atualmente, a eficaz administração do ser humano se torna condição estratégica e diferencial de sucesso nas organizações. O autor relata que muitas empresas estão investindo em programas que proporcionem de forma proativa a melhora no clima organizacional, agregando resultados tanto para os empregados quanto para as organizações.

Com a evolução da área de recursos humanos, Silva (2003), diz que a empresa moderna possui necessidades de sobrevivência. Essas necessidades são o desenvolvimento profissional, a perspectiva de carreira, o clima interno saudável, adequada liderança e a recompensa em termos de salário, dependem e são gerenciadas pela área de RH.

2.1.3 Mudanças em gerenciar pessoas

As empresas brasileiras vêm desenvolvendo trabalhos ao longo da primeira década dos anos 2000 mostram-se assim alinhadas com as cobranças das organizações modernas. Isso faz com que ocorram muitas transformações na forma de gerir pessoas, conforme o autor relata a seguir (DUTRA, 2004, p 17).

Alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas: muda-se de um perfil obediente para outro empreendedor. A mudança de exigência gerou a cultura

organizacional que estimulasse e apoiasse a iniciativa e a criatividade das pessoas, buscando melhores resultados para os negócios.

Deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento: o modelo tradicional de gestão de pessoas, inspirado no paradigma Fordista e Taylorista de administração, as pessoas são objetos de controle, esperando delas uma postura passiva. Com a mudança, há uma grande pressão para que a gestão de pessoas seja destacada pela ideia do desenvolvimento mútuo, ou seja, a empresa se desenvolvendo, desenvolve pessoas e as pessoas se desenvolvendo, desenvolvem a empresa. Esse foco visualiza a pessoa como gestora de suas relações e do seu desenvolvimento de carreira.

Maior relevância das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa: o comprometimento das pessoas com a empresa ou com o negócio de forma integral, ou seja, mobilizando todo o seu potencial criador, capacidade de interpretar e agir gerando vantagens competitivas únicas. As pessoas são o patrimônio intelectual da empresa, da agilidade em responder ao ambiente e da capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócios.

Para Dutra (2004), as transformações não foram acompanhadas pelos conceitos e ferramentas de gestão de pessoas, sendo que o resultado e a forma de geri-las não dá conta da realidade na maioria das empresas. Segundo o autor, as organizações sabotam constantemente o sistema de gestão, sendo que essa sabotagem propende a criar brechas no sistema para adequar-se à realidade. Com isso existe o descontentamento geral com a forma de gerenciar pessoas.

Em função disso, o autor diz que, não houve mudanças ainda, pois não se possui um modelo confiável de gestão para poder substituir integralmente o tradicional. Mesmo assim, conforme o autor, muitas organizações vêm conseguindo bons resultados com propostas novas de gestão de pessoas, e ao vê-las encontramos elementos passíveis de reprodução para diferentes realidades organizacionais.

2.2 MERCADO DE TRABALHO

Para Chiavenato (2004), o termo “mercado de trabalho” tem sido utilizado com grande variedade de significados. Para o autor, é o lugar onde antigamente se efetuava trocas de mercadorias, ou seja, local físico onde alguns vendiam e outros

compravam. Também pode se dizer que é um “espaço econômico, onde se realizam trocas de bens, ou uma área geográfica dentro da qual as forças de oferta e procura convergem para estabelecer um preço comum”.

Conforme Pontes (2001), a curva de demanda de trabalho tem uma inclinação negativa, conforme mostrado na Figura 1.

Figura 1- Curva de demanda de trabalho



Fonte: Pontes (2001 p. 46)

O mercado de trabalho é constituído pelas ofertas ou empregos oferecidos pelas organizações. É definido pelas empresas e suas oportunidades de emprego. Quanto maior o número de organizações nas regiões, maior o mercado de trabalho e as disponibilidades de vagas e oportunidades de emprego. (CHIAVENATO, 2004 p.19).

Pontes (2001) menciona ainda que a demanda de trabalho depende do nível de preços, da produção e dos salários reais que terão de ser pagos aos seus funcionários, a qual maximiza os lucros da empresa. Segundo o autor, os níveis de salários estando altos e não havendo repasse de preço de produtos, a tendência é de utilizar menos a mão de obra, substituindo por outros recursos de produção, quando possível.

A demanda de trabalho será menor quando o nível de salário real for maior e a demanda de trabalho será maior quando o nível de salário real for menor. Com isso, a curva de oferta de mão de obra deve ter uma tendência positiva conforme se observa na Figura 2, ou seja, a oferta de recursos humanos será maior quando os

salários são maiores e menor quando os salários também são menores (PONTES, 2001, p 46).

Figura 2 – Curva de oferta de recursos humanos



Fonte: Pontes (2001 p.46)

No entanto, Pontes (2001) ainda lembra que, o ponto crucial para o recrutamento e seleção de pessoal, restringe-se à demanda de trabalho. Isso depende da programação da produção e do salário prometido, sendo que expectativas crescentes de produção aumentam o nível de emprego.

Conforme o autor, em momentos de empregos, a disputa pela mão de obra é maior pelas organizações e, por isso, a seleção é mais difícil consequentemente tendo um custo mais elevado. Já em tempos de baixas produtividades ou crises, a oferta de mão de obra facilita a contratação de empregados (PONTES, 2001).

Para Chiavenato (2004), o mercado de trabalho comporta-se com termos de oferta e procura, ou seja, disponibilidade de empregos e demanda de empregos, sendo duas situações, vagas procuradas e vagas oferecidas. O autor fala ainda, que o mercado de trabalho se referencia em três situações descritas abaixo:

Oferta de trabalho maior que a procura: existe acentuada disponibilidade de emprego, havendo excesso de ofertas por parte das organizações e escassez de candidatos para preenchê-las. Essa situação tem como consequências elevados investimentos em recrutamento, critérios de seleção mais flexíveis e menos rigorosos, elevados investimentos em treinamento de pessoal, ofertas salariais mais estimulantes para atrair candidatos, elevados investimentos em benefícios sociais,

tanto para atrair candidatos, como para reter as pessoas existentes e ênfase no recrutamento interno como meio de fixar as pessoas.

Oferta equivalente a procura: situação relativa ao equilíbrio entre o volume de ofertas emprego com o volume de profissionais para preenchê-las.

Oferta menor que a procura: quando a pouca disponibilidade de emprego por parte das organizações e excesso de candidatos para preenchê-las. Essa situação acarreta como consequência baixos investimentos em recrutamento, benefícios e treinamentos, critérios de seleção mais rígidos, ofertas de salários mais baixos, não há competição entre as organizações.

De acordo Costi (2013), atualmente o mercado está competitivo, onde as empresas buscam por profissionais qualificados e com muito conhecimento técnico. Por isso cria-se um cenário onde faltam candidatos preparados para assumir vagas disponíveis, mesmo tendo pessoas a procura de emprego.

O autor ainda completa que o mercado de trabalho exige que o profissional esteja disposto a aprender, seja ágil e se adapte ao meio que irá trabalhar. Destaca também que é importante ter visão sistêmica, saber enxergar os problemas mesmo estando dentro deles.

Para Costi, o fator que está aumentando essa deficiência é a relação desigual entre a geração Y e o mercado de trabalho. Os jovens são muito mais rápidos e têm uma facilidade maior de aprendizado, porém algumas organizações perdem esses funcionários por não disponibilizar material de trabalho que os mantenham no ritmo que eles procuram. Os jovens almejam serem constantemente desafiados e buscam novidades em todo o momento.

2.2.1 Mercado de recursos humanos

O mercado de recursos humanos, pode ser estruturado por grau de especialização, como engenheiros, médicos, advogados, técnicos, diretores etc. Podendo ser classificado também por região como São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte etc. Ao segmento de operários não qualificados costuma-se dar nome de mercado de mão de obra, ou seja, é o mercado de recursos humanos constituído de pessoas não qualificadas, isto é, sem experiência e sem instrução básica (CHIAVENATO, 2004, p 24).

Chiavenato (2004) afirma ainda que, o mercado de recursos humanos é constituído pelo conjunto de indivíduos aptos ao trabalho em determinado lugar ou época. É definido pela população que possui condições de trabalhar e/ou está trabalhando. Assim este mercado é constituído de candidatos reais e potenciais em relação a determinadas oportunidades de emprego.

Segundo o autor, o mercado de recursos humanos funciona como um espelho do mercado de trabalho. Enquanto um está em oferta, o outro está em procura e vice-versa. O mercado de recursos humanos possui duas situações extremas demonstradas no Quadro 1.

Quadro 1 – Situação do mercado de recursos humanos

Situação de oferta	Situação de procura
<ul style="list-style-type: none"> • Excessiva quantidade de candidatos • Competição entre candidatos para obter empregos • Rebaixamento das pretensões salariais • Extrema dificuldade em conseguir emprego • Temor de perder o atual emprego e maior fixação à companhia • Maré baixa nos problemas de absentéismo • O candidato aceita qualquer oportunidade, desde que ela apareça • Orientação para sobrevivência 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente quantidade de candidatos • Falta de competição entre candidatos • Elevação das pretensões salariais • Extrema facilidade em conseguir emprego • Vontade de perder o atual emprego e menor fixação à companhia • Maré alta nos problemas de absentéismo • O candidato seleciona as múltiplas oportunidades • Orientação para a melhoria e desenvolvimento

Fonte: Chiavenato (2004 p.25)

2.3 PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS

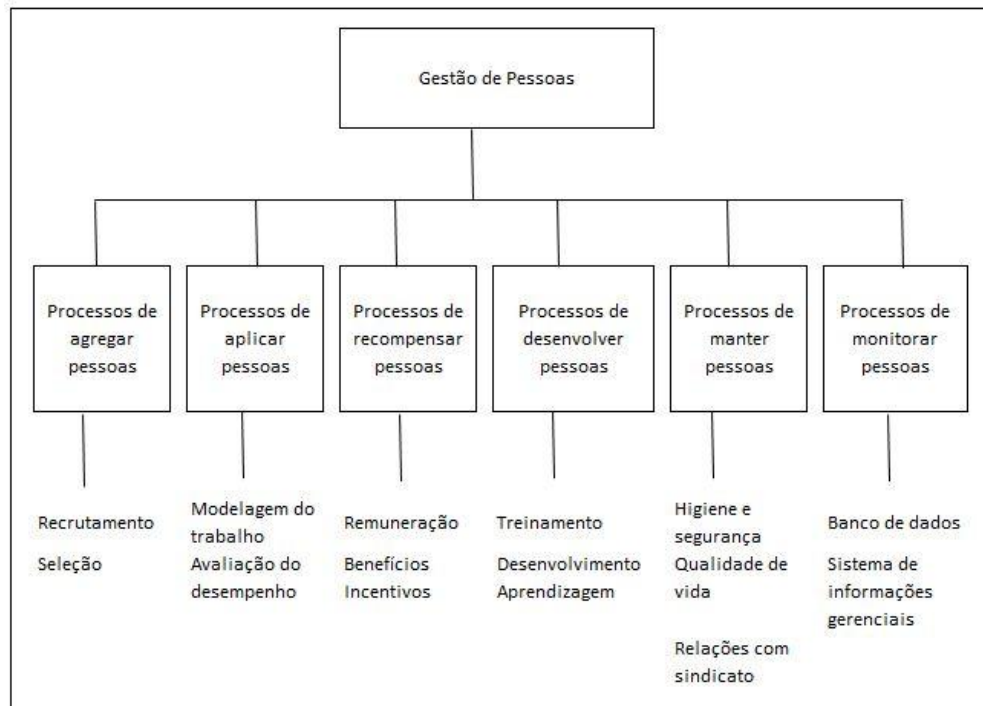
A administração de recursos humanos gera impacto nas pessoas e nas empresas. A qualidade em que as pessoas são geridas é um aspecto crucial na competitividade organizacional, ou seja, a maneira de buscar pessoas no mercado, de integrá-las, orientá-las, desenvolvê-las e até monitorá-las (CHIAVENATO, 2004, p 134).

Conforme Chiavenato (2005) os processos básicos na gestão de pessoas são seis: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar. Segundo o autor, esses processos são inter-relacionados e interdependentes, ou seja,

qualquer alteração ocorrida em algum deles, provoca influência sobre os outros processos.

Para Chiavenatto (2005), a Figura 3 relaciona os seis processos que fazem parte de um sistema. Todos eles devem estar integrados e balanceados para que o resultado global seja aumentado e expandido.

Figura 3 – Os seis processos de gestão de pessoas



Fonte: Chiavenatto (2005 p.14)

Conforme o autor, esse aumento ocorre na medida em que todos os processos sejam articulados e sintonizados entre si, conforme descritos a seguir:

Processos de Agregar pessoas: utilizados para incluir novas pessoas na empresa.

Processos de Aplicar Pessoas: utilizados para desenhar as atividades que serão realizadas pelas pessoas na empresa.

Processos de Recompensar Pessoas: utilizados para satisfazer as pessoas e suas necessidades individuais e incentivá-las.

Processos de Desenvolver Pessoas: utilizados para capacitar e treinar as pessoas, desenvolvendo-as profissionalmente.

Processos de Manter Pessoas: utilizados para dar condições ambientais e psicológicas para as atividades das pessoas.

Processos de Monitorar Pessoas: utilizados para acompanhar, controlar e verificar pessoas e resultados.

2.4 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

2.4.1 Aspectos conceituais

Chiavenato (1999) explica que a Estratégia Organizacional trata o comportamento global e integrado em relação ao ambiente da empresa. A estratégia por sua vez, inicia dos objetivos da missão e da visão que a empresa pretende atingir, sendo balizada por dois tipos de análises. De um lado, a análise ambiental, para verificar as oportunidades que devem ser aproveitadas e as ameaças que devem ser neutralizadas ou evitadas. Do outro lado, a análise organizacional, para verificar os pontos fortes e fracos da empresa, tratando-se de um levantamento das habilidades e capacidades que precisam ser aplicadas.

Conforme Carvalho, Nascimento e Serafim (1995) pode-se dizer que o planejamento estratégico é um sistema administrativo estruturado, ou seja, projetado o qual visa organizar as atividades gerenciais conforme os objetivos previamente determinados.

Boog (2002) cita que integrar ações de planejamento com foco nos objetivos do negócio, adiciona valores e contribui para melhores resultados, além de aperfeiçoar esforços e canalizar os recursos para a estratégia da organização.

Carvalho, Nascimento e Serafim (1995) dizem que o planejamento estratégico de RH é um processo contínuo de tomada de decisões da administração de recursos humanos. O que caracteriza o PERH é seu caráter dinâmico, tendo a finalidade de integrar vários procedimentos, políticas e objetivos de RH, voltados para a estratégia geral da empresa.

Já para Silva (2003, p. 16),

O PERH consiste num conjunto de ações planejadas e organizadas de maneira estratégica para identificar necessidades das empresas quanto ao gerenciamento eficaz de seus recursos humanos, visando possibilitar ganhos reais de produtividade, qualidade e competitividade, bem como satisfazer os anseios pessoais e profissionais de seus funcionários.

Silva (2003) ainda explica que outro ponto importante para ser analisado é o tipo de visão que a empresa necessita desenvolver para ter resultados com o PERH. O atendimento das exigências do mercado em termos de qualidade é através do gerenciamento técnico eficaz dos seus recursos, de maneira muito mais intensa e estratégica nos aspectos comportamentais de seus recursos humanos. Com isso, o autor explana que valorizar e entender os recursos humanos, bem administrados, não será mais custos e sim significarão investimentos.

Segundo Chiavenato (1999) um dos aspectos mais importantes da estratégia organizacional é a ligação da função de Gestão de Pessoas, sendo realizado através do Planejamento Estratégico de Recursos Humanos (PERH) que é arte de pensar de forma global e estruturada da organização. Sendo assim, o PERH refere-se à maneira como as atividades de RH podem contribuir para os objetivos da organização, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Comparação de estratégias de RH com estratégias empresariais

Área estratégica de RH	Estratégia conservadora e defensiva	Estratégia prospectiva e ofensiva
Fluxos de trabalho	Produção eficiente. Ênfase no controle. Descrições de cargos explícitas. Planejamento detalhado do cargo.	Inovação. Flexibilidade. Classes amplas de cargos. Planejamento vago do cargo.
Admissão	Recrutamento interno. DRH decide sobre seleção. Ênfase nas qualificações técnicas. Processo formal de admissão e de socialização.	Recrutamento externo. Gerente decide sobre seleção. Adequação da pessoa à cultura. Processo informal da admissão e de socialização.
Desligamentos de funcionários	Demissões voluntárias. Congelamento de admissões. Apoio continuado aos demitidos. Política de preferência à readmissão.	Dispensas. Recrutamento quando necessário. Demitidos sem apoio. Nenhum tratamento preferencial.
Avaliação de desempenho	Padronização da avaliação. Avaliação como meio de controle. Foco estreito. Dependência exclusiva do supervisor.	Avaliação customizada. Avaliação como desenvolvimento. Avaliação multiproposital. Múltiplas entradas para avaliação.
Treinamento	Individual. Do cargo. Específico. Comparar habilidade.	Em equipe. Externo. Genérico para flexibilidade. Construir habilidades.
Recompensas	Salário fixo. Salário baseado no cargo. Salário baseado na antiguidade. Decisões centralizadas sobre salário.	Salário variável. Salário baseado no indivíduo. Salário baseado no desempenho. Decisões descentralizadas.

Fonte: Chiavenato (1999 p.60)

Bohlander, Snell e Sherman (2003) comentam que a nomenclatura utilizada para falar sobre as estratégias e todas as atividades da gestão de pessoas é planejamento de recursos humanos (PRH). Para os autores é o processo que antecipa e provisiona a movimentação de pessoas, ou seja, admissão, demissão, promoções e transferências.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 61),

Uma empresa pode incorrer em vários custos intangíveis, como resultado de um PRH inadequado ou ainda, devido à falta deste planejamento. Por exemplo, um planejamento inadequado pode levar ao não preenchimento das vagas. Pode haver também situações em que os funcionários são despedidos em um setor enquanto candidatos são contratados para funções semelhantes em outro. Isso pode causar excesso de contratações e resultar na necessidade de demitir funcionários contratados recentemente. Além disso, a falta de PRH resulta em dificuldade de realização de plano de carreira e impossibilidade de desenvolvimento pessoal dos funcionários, que quando competentes e ambiciosos, podem vir a buscar emprego em outras empresas se sentirem que terão melhores oportunidades de carreira.

2.4.2 Modelos de planejamento de recursos humanos

Para Chiavenato (2009), existem vários modelos de PRH, os quais possuem a participação direta da administração de recursos humanos. Alguns modelos são genéricos e abrangem a organização como um todo e outros são específicos para determinados setores. Entretanto, todos estão no nível operacional da organização.

2.4.2.1 Modelo baseado na procura estimada do produto

Este modelo está baseado no conceito de que a necessidade de pessoal é uma variável decorrente da procura estimada do produto. A relação entre duas variáveis, número de funcionários e volume de procura dos produtos, é influenciada por variação da produtividade (CHIAVENATO, 2009, p.31).

2.4.2.2 Modelo baseado em segmentos de cargos

É um modelo focado em áreas funcionais no nível operacional das organizações. Trata-se de um planejamento utilizado em empresas de grande porte, como por exemplo, a *Standard Oil*, que consiste em:

- a) optar por um fator organizacional onde variações afetam proporcionalmente as necessidades de mão de obra;
- b) determinar os níveis históricos do passado e os níveis esperados no futuro, mostrados em cada fator estratégico;
- c) determinar o volume de número de pessoal por área funcional;
- d) projetar os níveis futuros de pessoal.

Outras empresas optam por calcular as necessidades de RH com base apenas em certos segmentos de cargos de suas forças de trabalho (CHIAVENATO, 2009, p 31).

2.4.2.3 Modelo de substituição de postos-chaves

É o modelo chamado de mapa de substituição ou organograma de carreira. Constitui a representação de qual pessoa substitui qual, em um surgimento de vagas futuras dentro da organização (CHIAVENATO, 2009, p 32).

2.4.2.4 Modelo baseado no fluxo do pessoal

Esse modelo de planejamento de RH visa caracterizar o fluxo de pessoas para dentro, através e para fora da organização. É um modelo vegetativo, sintético e adequado às organizações estáveis e sem plano de mudanças ou adequações.

Também pode ser utilizado para observar as consequências de contingências que poderão surgir, como políticas de promoções ou redução da rotatividade e absenteísmo de pessoal. É bastante útil para análise de carreira quando uma organização pratica uma política rigorosa (CHIAVENATO, 2009, p 33).

2.4.2.5 Modelo de planejamento integrado

Segundo Chiavenato (2009, p 35) este é um modelo amplo e abrangente do ponto de vista de insumos, ele leva em conta quatro fatores ou variáveis. São elas:

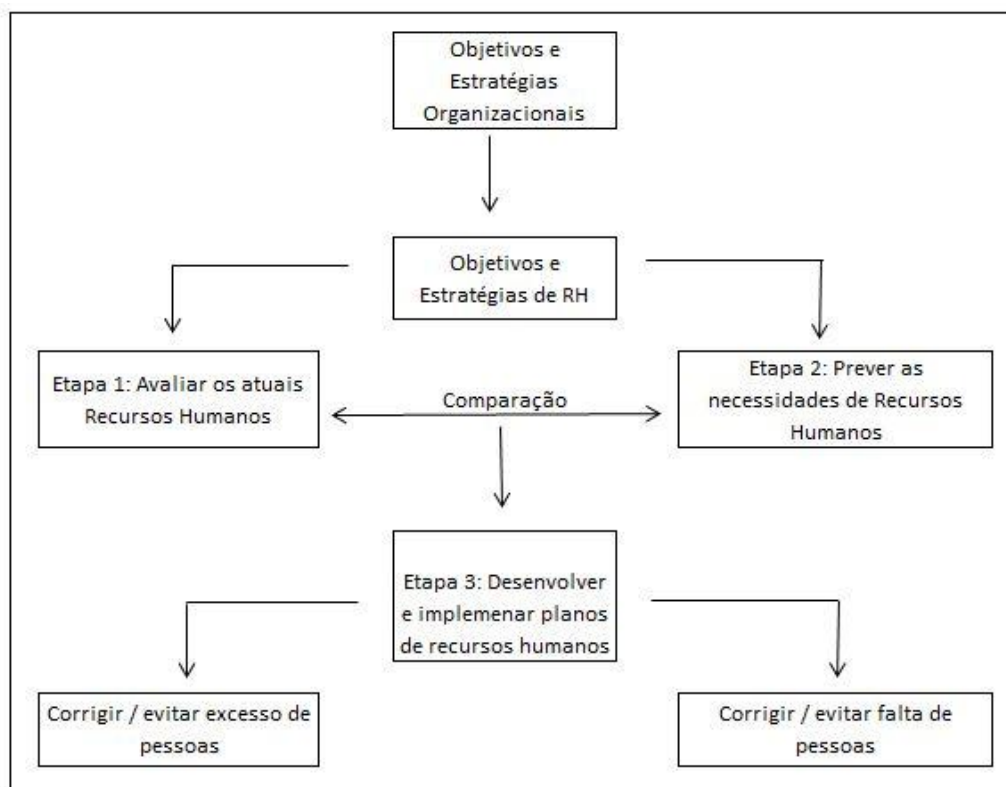
- a) volume de produção desejado e planejado;
- b) mudanças tecnológicas dentro da organização, as quais irão melhorar a produtividade do pessoal;

- c) condições de ofertas e procura no mercado e comportamento da clientela;
- d) Planejamento de carreiras dentro da organização.

2.4.3 Fases do planejamento de recursos humanos

Chiavenato (1999), fala que para ter um PERH, a organização deve seguir uma sequência de atividades a serem desenvolvidas: o planejamento deve iniciar pelos objetivos estratégicos da organização, após definir os objetivos do RH. Depois dessas definições, iniciam-se as três etapas apresentadas na Figura 4.

Figura 4 - Os passos no planejamento estratégico de RH



Fonte: Chiavenato (1999 p.59)

Já Silva (2003), apresenta o planejamento estratégico de recursos humanos com sete passos fundamentais para a elaboração do mesmo. O primeiro passo define claramente, além da missão da empresa, a missão de RH, levando em conta que nesse momento o agente de mudanças já possui um diagnóstico de necessidades de recursos humanos. Com isso, deverá se definir claramente as

competências que a organização deverá criar para todas as atividades/áreas de um sistema de RH.

Conforme o autor, o segundo passo deverá ser a análise, avaliação e identificação dos recursos, programas e instrumentos existentes. Silva destaca como principais pontos o analisar de fluxos de processos e documentos utilizados; verificar políticas existentes; consultar registros e sistemas de controle, avaliações de pessoal, promoção de reuniões com empregados para obter informações e consultas a clientes e fornecedores internos da área de RH para identificar pontos fortes e fracos.

No terceiro passo, Silva (2003) elabora a análise de possibilidades e aproveitamento das atividades, programas e ferramentas existentes e sua integração na nova missão e/ou diretrizes de RH. Já o quarto passo, será a identificação das atividades, programas e ferramentas que deverão ser desenvolvidas para atender as necessidades estabelecidas pela nova missão e/ou diretrizes de RH. Levantamento de custos, prazos, recursos, dificuldades e resultados que deverão ser alcançados pelo RH, serão o quinto passo exposto.

Como sexto passo, o autor menciona a validação e aprovação pelas áreas e pela diretoria da empresa e do plano diretor de RH. O sétimo – e conclusivo - passo é a identificação de desvios técnicos, operacionais e administrativos e redirecionamento de ações estratégicas.

2.5 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Para Chiavenato (2002), políticas surgiram da filosofia e da cultura organizacional. Elas são regras constituídas para dirigir funções e assegurar que todas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos da organização. O autor ainda menciona que as políticas formam orientações administrativas que impedem os funcionários de desempenhar atividades indesejáveis ou que coloquem em risco o sucesso das funções específicas. Além de servirem também para responder questões e problemas que possam surgir com frequência.

Carvalho (2012) relata que as políticas de RH estão submissas à filosofia empresarial, sendo flexíveis e adaptando-se aos objetivos da organização. Assim as

políticas de RH são variáveis e dependem de alguns fatores: relação do mercado, influência do estado e estabilidade política, econômica e social do país.

Conforme Chiavenato (2002) as organizações tem as maneiras mais distintas de lidar com seus empregados e por intermédio deles, atingir os objetivos da instituição, permitindo condições para atingir os objetivos individuais e coletivos. O autor também afirma que as políticas de recursos humanos variam de acordo com cada organização.

Para Carvalho (2012) é encontrar na definição e implantação das políticas de RH que alguns propósitos são primordiais, tais como:

- a) estabelecer programas e incentivos que tenham por objetivo a manutenção do funcionário na empresa por mais tempo, diminuindo consideravelmente os custos com a administração de empregados;
- b) proporcionar maior e melhor flexibilização em matérias de recrutar, selecionar, treinar e avaliar o desempenho dos funcionários da empresa;
- c) adequar a administração de cargos e salários à dinâmica do mercado de trabalho.

Chiavenato (2002) relata que, a política de recursos humanos deve envolver o que a organização pretende atingir, sempre levando em conta alguns aspectos principais relacionados às políticas. O principal foco destas políticas segue descrito.

Política de suprimentos de recursos humanos: onde, em que condições e como recrutar (técnicas para abordar o mercado de trabalho), critérios de seleção e padrões de qualidade para admissão tendo em vista o universo de cargos dentro da organização; como integrar novos participantes na organização com rapidez e eficácia.

Política de aplicação de recursos humanos: como determinar requisitos básicos da força de trabalho, critérios de planejamento, alocação e movimentação interna de recursos humanos e critérios de avaliação de qualidade e da adequação dos recursos humanos pela avaliação de desempenho.

Políticas de manutenção de recursos humanos: critérios de remuneração dos participantes direta e indireta, levando em conta a avaliação do cargo e o salário no mercado de trabalho e benefícios sociais; como manter a força de trabalho motivada, critérios relativos às condições físicas, ambientais e de higiene e relacionamento de bom nível com sindicatos e representações.

Políticas de desenvolvimento de recursos humanos: critérios de diagnóstico e programação de preparação de reciclagem na força de trabalho, critérios de desenvolvimento de recursos humanos a médio e longo prazo e criação e desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e a excelência organizacional.

Políticas de monitoramento de recursos humanos: como manter um banco de dados capaz de fornecer as informações necessárias para análise do trabalho e critérios para auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas e dos procedimentos de recursos humanos.

Quanto às políticas de RH, Chiavenato (2005) ainda afirma que para administrar o trabalho das pessoas faz-se necessário:

- a) análise, descrição de cargos e modelagem do trabalho;
- b) recrutamento e seleção de pessoal e admissão de candidatos selecionados;
- c) orientação e integração de novos funcionários;
- d) administração de cargos e salários;
- e) incentivos salariais e benefícios sociais;
- f) avaliação do desempenho das pessoas;
- g) comunicação aos funcionários;
- h) treinamentos e desenvolvimento das pessoas;
- i) desenvolvimento organizacional;
- j) higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho; e
- k) relações com empregados e relações sindicais.

2.5.1 Fatores que influenciam as políticas de RH

As empresas possuem duas formas principais de formatação de políticas de RH. Boog (2002), afirma que empresas agressivas possuem políticas que sustentam essa posição, já empresas conservadoras preferem tomar políticas de RH menos audaciosas, mais rebuscadas. Conforme o autor, além da qualificação da outros aspectos devem ser considerados na hora de constituir as políticas de RH:

Aspectos transitórios: caso a organização esteja passando por algum momento de aquisição de um concorrente ou está tentando internacionalizar-se, as

políticas poderão sofrer influências, devendo na medida do possível, serem neutralizadas.

Cultura: considerada um conjunto de práticas, a cultura da organização deverá ser refletida nas políticas de RH.

Tipo de negócio: influencia decisivamente na seleção e na criação das políticas de RH. Empresas de alta tecnologia irão preferir investir em treinamento e novos conhecimentos enquanto supermercados irão preferir aceitar a rotatividade de pessoal e manter custos baixos.

Ambiente social: incorporam as tendências sócias mais marcantes da instituição, tornando-se muito marcante na criação das políticas.

Fatores políticos externos: o discurso de ética e cidadania, o aumento da responsabilidade social e o trabalho voluntário exercem poderosa influência na elaboração das políticas corporativas e por consequência na formação das políticas de RH.

2.6 RETENÇÃO DE TALENTOS

Para um bom entendimento deste trabalho urge definir talento humano, capital humano e capital intelectual. A globalização permitiu que o conhecimento tecnológico avançasse as fronteiras e ficasse a disposição de empresários em todas as partes do mundo. A qualidade deixou de ser fator diferencial e passou a ser determinante para fornecer produtos e serviços. Desta forma, para Chiavenato (2004) o diferencial das empresas de sucesso passou a ser o talento de seu capital humano.

No entendimento de Chiavenato (2004) o talento humano está embasado em quatro pilares: conhecimento – o saber teórico, o aprender e dar continuidade ao processo; habilidade – o saber fazer, utilizando e aplicando o conhecimento com o intuito de resolver problemas e situações, criando e inovando; julgamento – ato de analisar a situação atual, percebendo as ameaças e oportunidades do momento; e atitude – a percepção, ser pró-ativo e colocar em prática ideias e soluções.

O talento junta a competência da pessoa e seu empenho em fazer acontecer. Talentos conhecem as metas e usam todo o seu potencial para alcançá-las e superá-las, gerando um resultado positivo para a organização, agregando valor e oferecendo seu trabalho com excelência e espírito empreendedor.

Chiavenato (2004, p 12) relata que:

O segredo das empresas bem sucedidas é saber consolidar e reciclar o conhecimento entre seus funcionários, treinar, preparar e desenvolver os funcionários que tenham condições permanentes de lidar com as mudanças e com a inovação, de proporcionar valor à empresa e ao cliente, e sobre tudo, de mantê-la sempre eficaz e competitiva em um mundo globalizado e de forte concorrência.

Como capital humano pode-se definir todos os talentos (pessoas) que uma organização possui. Com seu saber e sua forma única de fazer geram lucro, competitividade sadia, levando a empresa a destacar-se no seu nicho de mercado (CHIAVENATO, 2004). Para que o capital humano possa desenvolver-se é preciso que a organização crie um ambiente adequado para que o conhecimento seja compartilhado, com liberdade de expressão e de criação. O autor descreve que é preciso, além do layout adequado para o desenvolvimento do trabalho, o coordenador, por parte da gerência, este capital, para que seja treinado e tenha sensibilidade, administrando sua equipe de forma flexível. Com isso, permitindo o diálogo entre seus componentes, com descentralização do poder e delegação de tarefas, permitindo assim que os talentos apareçam e afluam (CHIAVENATO, 2004).

O capital intelectual é composto pelo capital interno, externo e humano, sendo criado pelas pessoas e utilizado pela organização. Por capital interno entende-se por toda a estrutura interna da organização, o modelo escolhido pelos gestores, os processos que a envolvem, os sistemas gerenciais e administrativos e os de informação. O capital externo é a forma como a organização se relaciona com o seu público externo: clientes, fornecedores, representantes, parceiros e também envolve sua marca, imagem e a reputação que ela tem perante este público, ou seja, a forma como ela oferece e atende as necessidades de seus clientes, oferecendo soluções e satisfazendo seus desejos e anseios. O capital humano, conforme estudado anteriormente, engloba as competências individuais dos funcionários, a habilidade que possuem em agir perante determinadas situações, aliada a sua educação, experiência, valores, competências e personalidade (CHIAVENATO, 2004).

Ao vivenciar o mundo dos negócios, é inegável que gestores busquem por pessoas que façam a diferença e alcem suas empresas para o topo da lista das

preferidas dos consumidores, independente do ramo ou da atividade que estas desempenham. Cabe ao profissional de recursos humanos buscar por este profissional no mercado, ou mesmo identificá-lo dentro de seu quadro de funcionários. O desafio dos gestores será, além de identificar, reter os talentos e ajudá-los a dar o melhor de si, para canalizar a energia em prol do bem comum.

Para Chiavenato (2004), talentos gostam de desafios, mas não da competitividade agressiva, pois acabam por se desmotivam. Novos projetos, inovações e tudo o que faça com que exponham o seu melhor e possam desenvolver seu lado visionário e empreendedor, traz incentivo e auxílio as políticas não só de RH, mas também da organização.

3 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

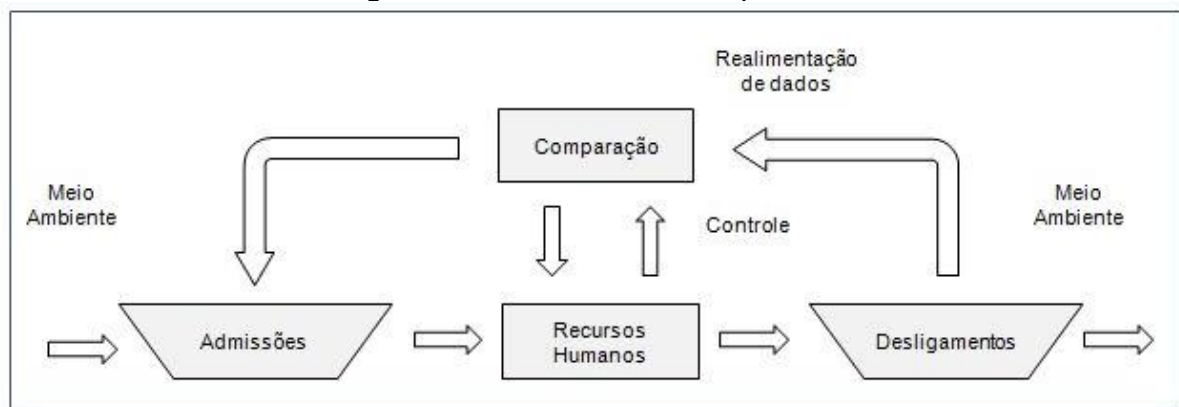
3.1 CONCEITO

Chiavenato (2005) explica que o índice de rotatividade de pessoal é um fator que interfere diretamente no planejamento de RH, pois provoca fortes alterações. O autor relata que rotatividade de pessoal é à saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituição no trabalho. As organizações, com isso, sofrem um processo negativo, pois acabam perdendo energia e recursos disponíveis.

Silva (2001) complementa que os profissionais de recursos humanos devem ser capazes de diagnosticar a natureza, estimar as prováveis consequências organizacionais - positivas e negativas - oriundas do *turnover*. O autor ainda menciona que é necessário o desenvolvimento de políticas, práticas e programas para um tratamento efetivo do indicador, além de avaliar a efetividade das mudanças adotadas e das necessárias no futuro.

Segundo a linha de Chiavenato (2002), o termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. O diagrama (Figura 5) demonstra o fluxo de entrada e saída de pessoal na organização, onde se identifica que as admissões vêm do meio ambiente que a organização está inserida e os desligamentos voltam para este meio. Através dos dados colhidos com os desligamentos, ocorre a compilação e comparação de dados dos funcionários atuais, resultando assim em melhorias na seleção das futuras admissões.

Figura 5 – A rotatividade de pessoal



Fonte: Chiavenato (2002 p.180)

Para Assis (2005), o *turnover* é a média dos indicadores de entradas (admissão) e saídas (desligamentos), tentando capturar a flutuação do quadro efetivo de funcionários em um determinado período. Mesmo havendo diversas formas de calcular, o autor diz que a fórmula pode ser calculada pela média da entrada e da saída e pelo número de empregados no mês anterior.

3.2 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Conforme Chiavenato (2002), o cálculo do *turnover* é baseado no volume de entrada e saída de funcionários em relação aos recursos humanos disponíveis na organização, dentro de certo período de tempo e em termos percentuais.

Quando se fala em planejamento de RH, o índice de rotatividade de pessoal é calculado através da fórmula:

$$\frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

Onde:

A: admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas);

D: desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas);

EM: efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

Quando se analisa os desligamentos de pessoal e suas causas, desconsideram-se as admissões no cálculo da rotatividade de pessoal, independente do desligamento ter ocorrido por parte da organização ou do empregado. Para efeito da análise de perda de pessoal, consideram-se apenas os desligamentos por iniciativa dos empregados, desprezando-se os desligamentos realizados pela organização.

Desta forma podem-se analisar as saídas decorrentes da atitude e do comportamento do pessoal, sem considerar o efeito proposital das saídas ocasionadas pela organização (CHIAVENATO, 2002). Logo, a fórmula do *turnover* deve ser:

$$\frac{D \times 100}{\left(\frac{N_1 + N_2 + \dots + N_n}{a} \right)}$$

Onde:

D: demissões espontâneas a serem substituídas;

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

a: número de meses do período.

Chiavenato (2005) ainda reforça, que o índice de desligamento mede a proporção dos desligamentos, comparada com o tamanho da força do trabalho, sendo que, a fórmula mais utilizada é o número de pessoas que se desligaram em determinado período, com relação ao número médio de funcionários existentes. Para o autor, essa fórmula funciona apenas para as saídas, não considerando as entradas de pessoal na organização.

$$\text{Índice de Rotatividade} = \frac{\text{Número de funcionários desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

Para analisar as taxas de *turnover*, Silva (2001) relata que se deve fazer muito mais que calcular o índice, é preciso realizar análises internas regulares e sistemáticas, abrangendo medidas gerais como as relações existentes, desempenho e potencial, além da mensuração das percepções, atitudes e expectativas do empregado e das entrevistas de desligamento. O autor menciona ainda, que uma taxa de *turnover* nunca deve ser zero – nem efetiva e nem desejada - pois na prática seria um esclerosamento na organização. A taxa ideal é aquela que permite a empresa reter seu profissional de boa qualidade substituindo aquele que distorce o desempenho e certamente precisa ser corrigido dentro da organização.

Os indicadores de gestão dos recursos humanos relatam que o capital humano adicionou valores às empresas, identificando assim problemas e oportunidades de melhorias. Boog (2002) fala que a rotatividade de pessoal é um deles, onde traz fontes de análise sobre custos e clima organizacional, ou seja,

possibilidade de ganhos na produtividade, e ações estratégicas na atração de talentos.

Altos índices de rotatividade de pessoal sugerem problemas voltados na área de recursos humanos como, salários e benefícios, e problemas nas relações de trabalho, podem também, demonstrar o “grau de oxigenação” da empresa, onde mostra-se a diferenciação de pessoas que por lá passam. Faz-se necessário atingir o equilíbrio entre a manutenção de pessoas e a captação de novos profissionais, onde se preserva a cultura organizacional Boog (2002).

3.3 CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS

3.3.1 Causas

Chiavenato (2005) explica que o desligamento dos trabalhadores ocorre quando a pessoa deixa de fazer parte do quadro estrutural humano das organizações. Isso pode ocorrer de duas maneiras:

Desligamento por iniciativa do funcionário: O funcionário decide, por razões pessoais ou profissionais, finalizar a relação de trabalho com a organização. Essa decisão parte de duas percepções. Um é o nível de insatisfação do funcionário com as atividades realizadas ou pelas atitudes da organização. A outra é a alternativa atrativa que ele visualiza fora da empresa, ou seja, no mercado de trabalho;

Desligamento por iniciativa da organização (demissão): Essa ocorre quando a organização toma a decisão de desligar funcionários, isto é, substituir por outro mais adequado às suas necessidades.

Dentre as principais vantagens em controlar o *turnover*, Silva (2001) anda complementa:

Afastamento de empregados de baixo desempenho: substituir os empregados por melhor desempenho.

Redução de conflitos: à medida que um conflito profundamente enraizado perturba o funcionamento organizacional, o *turnover* se torna uma alternativa positiva.

Inovação, flexibilidade adaptabilidade: A oportunidade de substituição que o *turnover*, cria pode trazer consigo novos conhecimentos, ideias, novas tecnologias e

estilos. Podendo ainda reduzir custos com a otimização de cargos a partir das novas tecnologias de administração.

Diminuição de outros comportamentos de afastamento: A adoção do turnover, pode ser benéfico quando o indivíduos querem deixar seu emprego, mas não são capazes de fazê-los.

De acordo com Chiavenato (2005), a rotatividade é o efeito de variáveis externas e internas. Como externa está a situação de oferta e a procura do mercado de RH, a conjuntura econômica e as oportunidades de empregos no mercado de trabalho. Dentre as internas estão as políticas salariais e de benefícios que a organização oferece o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho de cargos, o relacionamento humano, ou seja, a estrutura e a cultura organizacional.

Marques (2004), lembra que a demissão voluntária pode ser de duas formas, por motivos internos (causados pelas políticas organizacionais) ou externos (o que impede o controle da empresa). O Quadro 3 evidencia os motivos e fatores pelo qual um funcionário é demitido.

Quadro 3– Fatores da rotatividade de pessoal

Fatores	Motivos
1- Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Taxas de desemprego. • Responsabilidades familiares. • Atração por outras empresas.
2- Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas não alcançadas no recrutamento. • Integração. • Participação. • Rotinização. • Comunicação. • Sobrecarga no trabalho. • Desempenho. • Justiça no tratamento da empresa. • Segurança. • Treinamento. • Comprometimento com a organização. • Remuneração. • Oportunidades de produção.

Fonte: Marques (2004 p.51)

Desta forma, compreendesse que a rotatividade nas empresas ocorre em virtude do clima organizacional e pelas atividades administrativas.

Segundo Marques (2004), a insatisfação e o estresse no trabalho, são fatores que apressam a rotatividade. Essas causas podem estar relacionadas aos

papéis realizados pelas organizações. A autora ressalta os papéis que podem ocorrer com os profissionais, fazendo com que possam optar pelo desligamento da empresa conforme Quadro 4.

Quadro 4– Papéis desempenhados nas organizações

Conflito de Papéis
<ul style="list-style-type: none"> • Ter de trabalhar sob diretrizes contraditórias. • Não saber exatamente quais as suas responsabilidades. • Ter dúvidas quanto à autoridade de que você dispõe.
Ambiguidade dos Papéis
<ul style="list-style-type: none"> • Não saber como você se desempenhar para fazer bem o seu trabalho. • Trabalhar onde é difícil obter todas as informações, recursos ou materiais necessários. • Sentir que você não tem todas as aptidões para fazer bem o seu trabalho.
Papel Subdimensionado
<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar em tarefas que poderiam ser feitas por alguém menos qualificado. • Realizar trabalho repetitivo ou enfadonho.
Papel Superdimensionado
<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar sob constante pressão do tempo. • Trabalhar duro para atender prazos finais.

Fontes: Marques (2004 p.52)

3.3.1.1 Identificando as causas

Para Chiavenato (2005), as informações sobre os motivos dos desligamentos são obtidas por meio de entrevistas de desligamento. Esta é feita com o funcionário que se desliga da instituição, sempre após a efetivação da demissão para evitar qualquer compromisso pessoal.

Segundo Silva (2001), as organizações utilizam a entrevista de desligamento como principal instrumento para controlar e medir os resultados da política de recursos humanos. Algumas empresas aplicam a entrevista apenas aos funcionários que solicitam o desligamento, outras aplicam a todos os funcionários indiferente ao motivo da demissão, para permitir um levantamento estatístico completo sobre as causas do desligamento.

A entrevista de desligamento é realizada pela área de recursos humanos relata os seguintes aspectos:

- a) motivo que determinou o desligamento (por iniciativa do funcionário ou da empresa);
- b) opinião do funcionário a respeito da organização, do líder e dos colegas;
- c) opinião a respeito do cargo, horário e condições de trabalho;
- d) opinião a respeito do salário, benefícios sociais, oportunidades e progresso;
- e) opinião a respeito do relacionamento humano, moral e atitude das pessoas;
- f) opinião a respeito das oportunidades existentes no mercado de trabalho.

Esses itens devem ser relatados em formato de formulário de entrevista para que possam ser utilizados como itens estatísticos das causas da rotatividade de pessoal.

Segundo Rosário (2006), as informações relativas às causas da rotatividade de pessoal podem ser obtidas através de avaliação e mapeamento de alguns quesitos. Descreve-se abaixo os mesmos:

Entrevista de desligamentos: Serve para obter informações e a opinião do ex-funcionário com relação a conduta da empresa, ao relacionamento com os colegas, as políticas de remuneração para saber onde é possível melhorar, saber se o funcionário está saindo satisfeito e qual a imagem que ele levará da empresa.

Pesquisa de clima: É uma ferramenta com a finalidade de identificar a percepção coletiva dos seus funcionários, quanto aos fatores que afetam o nível de sua motivação e o grau de satisfação existente em relação à empresa.

Processo de recrutamento e seleção: Obter conhecimento sobre os fatores que atraem ou não, as pessoas para trabalhar na empresa, aspectos da imagem organizacional, analisar a forma como é passada a oportunidade de crescimento profissional ao candidato, entre outros.

Integração do funcionário à cultura da empresa: É realizado um monitoramento dos funcionários no período de admissão recente, para avaliar como as suas expectativas estão sendo satisfeitas no processo de interação com a cultura da empresa, sua estrutura, pares e liderança.

3.3.2 Consequências

Chiavenatto (2005) relata que como consequência, a rotatividade possui um elevado custo, sendo descritos os principais no Quadro 5.

Quadro 5- Os custos de reposição em função da rotatividade

Custo de Recrutamento	Custo de Seleção	Custo de Treinamento	Custo de Desligamento
Processamento da requisição de empregado. Propaganda. Visitas a escolas. Atendimento aos candidatos. Tempo dos recrutadores. Pesquisas de mercado. Formulários. Custo do Processamento.	Entrevista de seleção. Aplicação e aferição de provas de conhecimento. Aplicação e aferição de testes. Tempo dos selecionados. Checagem de referências. Exames médicos e laboratoriais.	Programas de integração. Orientação. Custos diretos de treinamento. Tempo dos instrutores. Baixa produtividade durante o treinamento.	Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas. Pagamento de benefícios. Entrevista de desligamento. Custos do <i>outplacement</i> . Cargo vago até a substituição.

Fonte: Chiavenato (2005 p.88)

Segundo Marques (2004), a chefia deve conhecer as consequências da rotatividade de pessoal, pois além de gerar insegurança nas pessoas (comprometendo o clima da organização), ocorre também perda de *know-how*, grandes custos de seleção e treinamento de pessoal, perda de produção e de imagem. A autora também relata que as empresas perdem o investimento com treinamentos e capacitações realizadas com funcionários desligados. Estas informações certamente serão recebidas em organizações concorrentes, onde até mesmo elementos sigilosos e estratégicos podem ser recebidos.

Conforme Marques (2004, p.52):

Os custos com substituição não são os únicos em questão. Se as pessoas que deixam uma organização apresentam melhor desempenho do que as que ficam, a rotatividade reduz a produtividade da mão de obra remanescente. Essa espécie de 'fluxo negativo' de empregados exerce os efeitos mais sensíveis no caso de trabalhos complexos, que demandam muito tempo pra serem aprendidos.

Silva (2001) também afirma que o *turnover* possui consequências organizacionais negativas, sendo o custo financeiro o mais representativo. Além do custo, a queda de nível de desempenho é bastante significativa, pois o empregado

que deixa a organização possui experiência e domínio das atividades. Com isso as funções podem ser perduradas até que o substituto torne-se totalmente funcional.

A queda nos padrões sociais e de comunicação também são consequências que Silva (2001) relata. Segundo o autor, se os funcionários que saem, são trabalhadores valiosos, o *turnover* pode ter um efeito negativo sobre a coesão e interação do grupo, podendo haver prejuízo no desenvolvimento de toda a equipe.

Silva (2001) ainda comenta que o *turnover* faz a empresa ter uma queda moral, ou seja, pode afetar as atitudes dos empregados que ficam, podendo estimular a rotatividade adicional ao perturbar os outros em suas atitudes.

3.4 DESVANTAGEM DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Para Mullins (2004) a rotatividade de pessoal não deve ser vista como característica inerente ao setor e sim ser reconhecida como um problema que exige ação gerencial efetiva. Em complemento a citação de Mullins, Silva (2001) relembra que as principais desvantagens em controlar o *turnover* são:

Aumentos dos custos: elevados custos não significam, necessariamente, que a substituição de pessoal seja uma política econômica ruim. Encarar os custos sem considerar os benefícios, pode levar a uma visão distorcida da utilidade do *turnover*;

Queda do nível de desempenho: o empregado que deixou a organização tinha habilidades especiais e/ou ocupava uma posição-chave, a perda pode ter um efeito conturbador no desempenho;

Queda nos padrões sociais e de comunicação: o *turnover* pode ter um efeito negativo sobre a coesão e interação do grupo, e pode haver prejuízo no desenvolvimento de grupos que experimentam alto *turnover*;

Queda na moral: o efeito do *turnover* sobre o comportamento dos que ficam na organização são, em parte, em função das razões percebidas para a saída de outros e da relevância desta para o desempenho dos que continuam na empresa.

4 IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS DA ROTATIVIDADE E AÇÕES PARA REDUZIR SEUS IMPACTOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA METALÚRGICA

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

4.1.1 Histórico da empresa

A empresa escolhida para a realização do estudo de caso é a Brinox Metalúrgica S.A. Fundada em 1988 na cidade de Caxias do Sul iniciou suas atividades em um pequeno pavilhão no bairro Cruzeiro e em seus primeiros meses de trabalho, as atividades eram realizadas por apenas 2 funcionários. Em 1993, a empresa já contava com aproximadamente 20 funcionários e produzia vários produtos, além da forma de pizza, primeiro item produzido pela marca.

No ano de 2000, houve uma grande ampliação em suas instalações e a direção passou a se preocupar com o planejamento estratégico, criando vários departamentos, visando então o suporte para seu crescimento.

Mas foi em 2007 que a empresa deu um grande salto em sua trajetória, instalando-se em uma estrutura moderna em uma área total de 80 mil m², tendo uma equipe composta de 380 funcionários, aumentando assim sua capacidade de produção e agregando novos produtos a sua linha.

Após essas mudanças significativas, a Brinox no ano de 2011, foi adquirida pelo Grupo de Investidores Southern Cross, deixando de ser uma empresa Ltda., para ser uma S.A.

Em 2012 a organização adquiriu a Coza – premiada fabricante de utilidades domésticas em plástico com design. Sediada em Caxias do Sul e líder no mercado de atuação, a Coza passou a ficar alocada no mesmo parque fabril onde está localizada a marca Brinox, juntas intituladas a partir de então como Grupo Brinox.

Hoje, o grupo conta com um centro de distribuição para as regiões Norte e Nordeste, localizado na cidade de Jaboatão dos Guararapes-PE e um escritório representativo na China. Composto por mais de 700 funcionários e figurando entre os maiores fabricantes de utilidades domésticas do Brasil, o Grupo Brinox tem como principais concorrentes: Tramontina, Di Solle e Martiplast.

O grupo tem como matéria-prima principal o aço inox e o polipropileno, mas também fabrica produtos a base de aço cromado, silicone, nylon, alumínio, e diversos outros.

A empresa fabrica produtos como lixeiras, talheres, panelas, itens de banheiro e utensílios de cozinha. Esses são alguns produtos que constam no portfólio de venda, sendo que o mix é composto por mais de 4.000 itens. A empresa hoje é estruturada em vários níveis de governança os quais são: conselho deliberativo, presidência, diretoria, gerência, supervisão e demais níveis operacionais.

O Grupo Brinox tem como compromisso realizar suas atividades e decisões, baseadas nos sólidos princípios e valores estimulando a equipe de trabalho a enfrentar os desafios e atingir os objetivos propostos no planejamento estratégico, realizado pela alta administração.

4.1.1.1 Missão

A missão da instituição é uma declaração sobre o que a ela deve ser, seja em relação aos seus funcionários, fornecedores, clientes e sociedade de um modo geral. A definição de missão serve de critério geral para orientar a tomada de decisões, para definir objetivos e auxiliar na escolha das decisões estratégicas.

O Grupo Brinox tem definida sua missão para: oferecer soluções que encantem e satisfaçam consumidores, clientes e funcionários.

4.1.1.2 Valores

Os valores de uma instituição são ideias fundamentais em torno das quais se constrói sua base e seus pilares, são constituídos por convicções dominantes, crenças em que as pessoas da organização acreditam. Os valores são elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho, sinalizando o que se busca em termos de padrão de comportamento, de toda a equipe de funcionários, na busca da excelência.

O Grupo Brinox é uma empresa em constante aprimoramento e crescimento no mercado, por isso possui valores que acredita ser indispensáveis e que contribuem para o desenvolvimento constante. São valores da organização:

Respeito e valorização dos clientes, funcionários e fornecedores: os clientes e funcionários são o maior patrimônio que a empresa possui. Com os clientes cria-se uma construção de parceria baseada em uma relação de ganha-ganha; com os funcionários, cria-se uma relação de dignidade, justiça e igualdade onde melhores relações de trabalho geram resultados melhores. Já os fornecedores, são parceiros de negócios, onde a empresa mantém relações que tem como pilar a sustentabilidade para ambos os lados.

Inovação: a empresa tem como dever, estar sempre atenta às oportunidades de mercado, onde as melhorias devem ser constantes e implementadas com criatividade. No Grupo Brinox a inovação e o pioneirismo devem ser contínuos para viabilizarem melhores processos e produtos.

Humildade: a empresa será sempre uma eterna aprendiz, estando sempre aberta para conhecer coisas novas e ideias diferenciadas.

Respeito ao meio ambiente: as atividades da instituição preservam a natureza e os recursos naturais, com métodos e processos integrados ao meio ambiente. Os produtos são desenvolvidos com o compromisso de redução dos impactos ambientais, através do uso de itens recicláveis em sua composição, obedecendo à legislação vigente.

Responsabilidade social: o Grupo Brinox opta sempre pelas práticas socialmente responsáveis. As atividades devem garantir a manutenção do bem estar de todos os funcionários e seus familiares, sendo uma empresa participativa, que assume seu papel na comunidade e atua como um agente na promoção de ações sociais.

4.2 RECURSOS HUMANOS

A área de recursos humanos do Grupo Brinox, representa uma ponte entre o funcionário e a empresa. O mesmo é responsável por promover a integração entre os trabalhadores; dinamizar treinamentos internos e externos; realizar avaliações de desempenho, saúde física e mental do funcionário; segurança; eventos recreativos e

culturais; recrutamento e seleção; legislação trabalhista; benefícios e outros procedimentos internos.

Hoje a área de recursos humanos possui uma estrutura organizacional diferenciada: como toda a empresa, o setor de RH vem sofrendo grandes mudanças culturais para maximizar suas demandas e processos. Com base nisso, a partir de maio de 2013, o RH passou a operar em dois segmentos: gestão de pessoas (GP) e relações trabalhistas (RT), ambos sendo subordinados a gerência administrativa.

Na área de GP, a equipe é formada por uma supervisora de RH, dois assistentes responsáveis pelo recrutamento e seleção, um analista de endomarketing e um analista e um assistente responsável por treinamento e desenvolvimento. Na área de RT, a equipe conta com um supervisor de RH, um analista de departamento pessoal (DP) responsável pela folha de pagamento, um assistente de DP responsável pelo frequência (cartão ponto, acesso, e demais atividades esporádicas), um engenheiro em segurança do trabalho, dois técnicos de segurança do trabalho e uma técnica em enfermagem. Sendo ambas as áreas responsáveis em atender e orientar da melhor forma possível os funcionários.

4.2.1 Práticas de RH

O setor de RH é formado por subsistemas, que possuem suas práticas e políticas, para que todos os funcionários saibam como o processo funciona e possam sanar suas dúvidas referentes ao contrato de trabalho, direitos, obrigações e benefícios.

4.2.1.1 Recrutamento e seleção

Ao surgir à necessidade de alguma contratação - tanto substituição quanto aumento de quadro - a empresa possui duas formas de busca: o recrutamento externo e o recrutamento interno.

O Grupo Brinox possui várias formas de atrair candidatos, entre elas, divulgação em mídias da cidade para obter banco de dados, e contrato de prestação de serviços com agências de emprego - em ambas as formas, o candidato é entrevistado primeiramente pelo RH. Enquadrando-se na descrição do cargo e nas exigências pré-estabelecidas da função, o candidato é encaminhado para entrevista

com a supervisão da área. Após essas etapas, dependendo da complexidade do cargo, o mesmo é submetido à avaliação psicológica para levantar seu perfil e personalidade.

O recrutamento interno é um projeto que visa dar oportunidade de crescimento aos funcionários efetivos. A empresa divulga semanalmente em seus canais de comunicação as vagas abertas e os funcionários, tendo interesse, se inscrevem junto ao RH. O processo seletivo interno ocorre, normalmente, como um processo externo.

Hoje algumas vagas são anunciadas primeiramente no recrutamento interno, não existindo candidatos aptos para assumir a função, a vaga é encaminhada para o recrutamento externo. Vagas estratégicas e de maior relevância, são anunciadas diretamente no recrutamento externo.

Todas as vagas requisitadas (abertura de quadro ou substituição) ao RH devem ser realizadas por meio do formulário de abertura de vaga, devidamente preenchido e assinado pela supervisão e gerência da área solicitante, sendo sempre de responsabilidade da supervisão a decisão final de contratação ou não do candidato.

4.2.1.2 Integração de pessoal

A integração das pessoas é um processo obrigatório para o novo funcionário poder iniciar suas atividades na empresa. Esta integração ocorre no primeiro dia de trabalho, com duração de nove horas, e é realizada nas dependências do grupo.

Nesse dia, o novo funcionário conhece a empresa como um todo: sua história, produtos, área de atuação, procedimentos e processos de RH, Qualidade, Tecnologia da informação, Segurança do Trabalho, Meio Ambiente e Enfermaria. Junto com as informações, recebe o manual de integração, onde constam todos os conteúdos apresentados no dia.

4.2.1.3 Comunicação interna

A comunicação interna é uma prática que vem se aprimorando nos últimos anos dentro da empresa, sendo a área responsável por todas as informações e

assuntos que devem ser divulgados. Atualmente a empresa possui alguns canais de comunicação - conforme descritos abaixo.

Murais: atualizados duas vezes por semana, os murais são bem distribuídos por toda a planta industrial e administrativa para que todos tenham acesso às informações mais importantes, eventos, mensagens e outros assuntos.

Informativo “Fique por dentro”: o informativo do Grupo Brinox é distribuído de forma bimestral. Traz um conteúdo interessante e dinâmico para que os funcionários tenham acesso a tudo o que aconteceu no período na empresa, podendo assim compartilhar com seus familiares os bons momentos da instituição e fazendo com que todos se sintam integrados ao ambiente de trabalho de seus entes.

E-mails: no grupo o e-mail tem, além de sua utilidade básica, a função de transmitir lembretes, orientações e divulgações para grupos específicos, bem como para todos os usuários desta ferramenta.

Eventos e comemorações: visando integrar seus funcionários, a empresa organiza alguns eventos em datas que são importantes, tais como: aniversário da empresa, aniversário do colaborador, feirão, festa junina, promoção de produtos do grupo, semana farroupilha, dias das mães, dia dos pais e confraternização de final de ano.

4.2.1.4 Segurança e medicina do trabalho

O Grupo Brinox possui o serviço de engenharia em segurança e em medicina do trabalho (SESMT), tendo como parte dele o engenheiro de segurança, os técnicos de segurança e a enfermeira do trabalho, que são responsáveis por manter e zelar pelo bem estar de todos os funcionários.

A empresa possui também o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), detectando e controlando riscos de saúde ligada as atividades de cada função; o Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO) onde periodicamente são realizados exames médicos conforme as atividades exercidas, sempre visando à prevenção da saúde do colaborador e seu bem-estar.

A partir da admissão dos funcionários, um plano acidente de trabalho já é instaurado e subsidiado 100% pela empresa. Caso ocorra algum incidente, o funcionário terá todo o suporte até retornar às suas atividades profissionais.

Tratando-se de segurança, a empresa mantém programas contínuos como a prevenção aos riscos em prensas e similares (PPRPS), conservas e treinamentos com a equipe interna de prevenção de acidentes (CIPA) e a brigada de incêndio, sempre atualizada e capaz de atuar em qualquer momento.

4.2.1.5 Treinamento e desenvolvimento

Mesmo sendo uma empresa ligada ao ramo metalúrgico, que é forte e bem atuante na cidade, o Grupo Brinox encontra algumas dificuldades no momento de contratações, pois alguns dos cargos existentes dentro da empresa demandam treinamentos específicos para serem exercidos.

Atualmente o grupo possui incentivos à educação e treinamentos, sendo realizados de forma interna e externa. Este auxílio é baseado em cima de um orçamento anual, tendo a autorização do mesmo, realizada pela gerência da área solicitante. Como a empresa não possui o levantamento das necessidades de cada cargo e matriz de treinamento, os auxílios sempre são analisados com suas particularidades e por menores, verificando então a real necessidade, de cada solicitação. Com isso, apenas se é avaliado o comprometimento do funcionário, e coloca em xeque se o treinamento trará algum benefício futuro para a empresa.

Em relação ao auxílio educação (reembolso para funcionários estudantes de graduação, pós-graduação e MBA), a empresa oferece subsídio a todos os que realizam a solicitação. Uma vez requerido, o auxílio passa a ser realizado conforme procedimento e política descrita, sendo então depositado o valor da mensalidade na conta do funcionário, mediante pré-apresentação do comprovante de pagamento.

4.2.1.6 Avaliação de desempenho

O Grupo Brinox está iniciando o seu primeiro trabalho de Avaliação de Desempenho com gestores e funcionários. A ideia primordial é organizar as informações em planilhas e, no futuro, utilizar um sistema que organize e armazene o histórico dessas avaliações.

Este novo projeto é chamado de BrilhaRH e tem o intuito de avaliar as competências de todos os funcionários, através de notas, tomando por base as atividades que exercem e que estão descritas em suas descrições de cargos.

Todos os funcionários são avaliados por seu supervisor, sendo que este preenche um formulário, atribuindo as respectivas notas. Após este procedimento, a avaliação é apresentada ao funcionário, com a explicação das causas pelas quais recebeu cada nota, podendo então dar sugestões e questionar suas notas e dúvidas.

No final desta avaliação, e por meio da análise dos dados levantados por ela, a empresa saberá quais são as necessidades de treinamentos para cada funcionário e quais são suas dificuldades, bem como as habilidades e competências que ele possui, podendo assim, de acordo com as diretrizes da empresa, tomar decisões e aplicar melhorias para propor o desenvolvimento humano e social.

4.2.1.7 Remuneração e benefícios

Em se tratando de remuneração, a empresa está bem estruturada com o plano de cargos e salários, tendo descritivos de cargos e matriz salarial. A matriz salarial é composta por sete faixas que vão de A a G. O quadro de funcionários está enquadrado no formato horista, ou seja, recebe seu salário por hora, salvo as funções de supervisão, gerência e direção.

Todas as áreas recebem salário fixo, exceto o setor comercial externo que, além do fixo, recebe porcentagem sobre as vendas realizadas dentro do período preestabelecido. Atualmente a empresa está passando por uma reestruturação na área de remuneração, contando com o auxílio de uma consultoria para revisar suas políticas, estrutura de cargos, matriz salarial, prática de valores, aumentos e um efetivo plano de carreira.

Quanto a benefícios, o grupo possui uma gama de opções que contribuem e somam na remuneração de cada funcionário. Qualquer benefício oferecido é opcional, desta forma, o funcionário irá solicitar e utilizar apenas os programas que o convém.

Atualmente a empresa oferece alimentação, através de um restaurante com estrutura própria e serviço terceirizado; transporte terceirizado com rotas previamente estabelecidas; cesta básica, onde os trabalhadores assíduos por dois meses recebem uma cesta com alimentos e no terceiro mês, uma de limpeza, assim os intercalando; e auxílio creche, para as mulheres. Também oferece plano de saúde para o funcionário e seus dependentes; auxílio educação e treinamento

(conforme mencionado anteriormente); plano acidente de trabalho; empréstimo com bancos conveniados e diretamente com a empresa. Ainda possui convênios com farmácias, odontologia, posto de gasolina, ópticas, clínica de psicologia e a associação de funcionários, denominada Sociedade Esportiva e Recreativa Brinox (SERBRI) que tem o intuito de sociabilizar os sócios e trabalha em pró de atividades festivas e culturais.

Além desses benefícios, a empresa dispõe do programa de participação nos resultados (PPR), também destinado a todos os funcionários conforme contrato estabelecido entre a empresa, sindicato e funcionários.

4.3 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Neste tópico serão apresentados os dados coletados para o estudo de caso, onde foram medidos os números de admissões, demissões e informações sobre o índice de *turnover*.

4.3.1 Admissões e demissões

A admissão ocorre quando há necessidade de contratação de um profissional para determinada área, podendo ocorrer de duas formas: por aumento de quadro ou por substituição de pessoa.

Conforme evidenciado na Tabela 1, as admissões sofreram constante variação nos últimos dozes meses. Percebe-se que as alterações foram sazonais e o maior número de funcionários admitidos ocorreu no mês de maio (abertura do terceiro turno), devido ao aumento de vendas e para substituir os funcionários que foram desligados anteriormente. Nos meses de outubro de 2012 e novembro de 2012, foram contratados 35 e 43 profissionais, respectivamente. Já, no mês de dezembro de 2012, percebe-se uma queda significativa nas admissões, (apenas quatro pessoas), isto porque a empresa tem como política férias coletivas, tendo assim paralisadas suas atividades por 20 dias. Assim sendo, todas as contratações necessárias, são realizadas até o mês de novembro (salvo alguma necessidade administrativa, que permanece trabalhando normalmente).

No ano de 2013, a empresa manteve os picos de admissão: em janeiro as contratações permaneceram em baixa, sendo contratados apenas 13 profissionais.

Já o mês de fevereiro, sofreu um aumento significativo, sendo admitidos 40 profissionais, distribuídos em diversas áreas da empresa. A partir desse mês, a empresa mantém altos números de contratações conforme mostra a Tabela 1, variando o número de admissões entre 22 e 80 contratações de março de 2013 a setembro de 2013.

Tabela 1 – Admissões e demissões

	Lotação	Efetivo Médio	Admitidos	Demitidos
out/12	650	642	35	24
nov/12	661	650	43	28
dez/12	654	652	4	7
jan/13	638	642	13	25
fev/13	655	642	40	19
mar/13	694	660	46	14
abr/13	702	684	54	29
mai/13	733	710	80	50
jun/13	744	731	44	23
jul/13	745	743	27	22
ago/13	765	752	41	16
set/13	749	751	22	31
Total 12 meses	8390	8259	449	288
Média 12 meses	699	688	37	24

Fonte: Elaborado pela autora.

Como tendência, a empresa mostra uma alteração no decorrer do período, onde ocorreu uma necessidade maior de contratação entre o início e o meio do ano (de março a agosto), e uma baixa de contratação no final da temporada anual (de novembro a fevereiro).

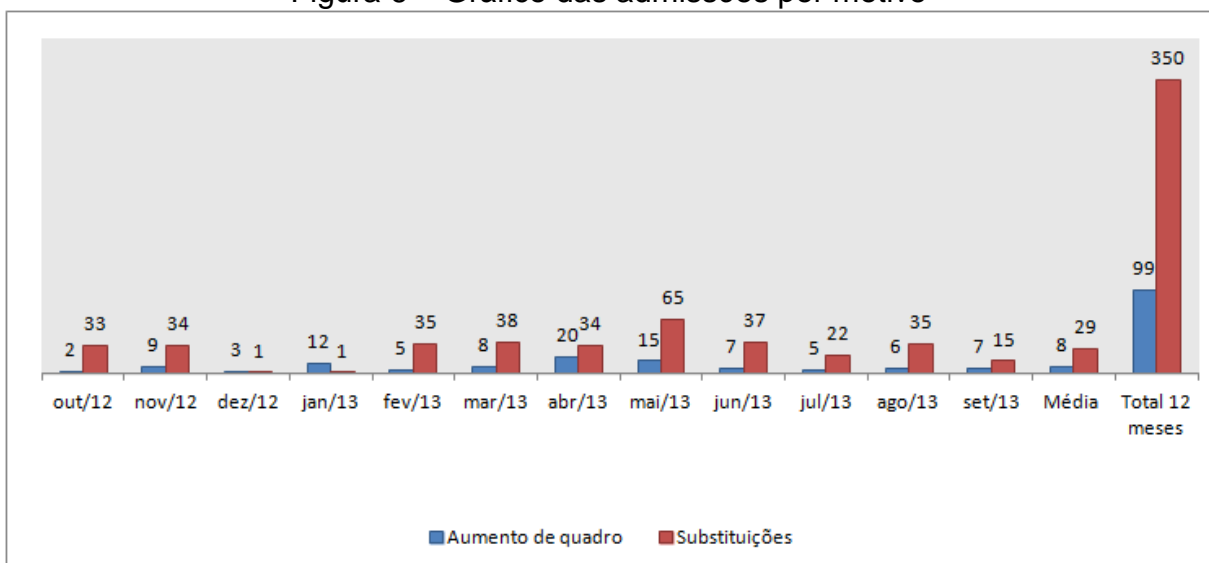
Nos últimos doze meses, a empresa contratou 449 funcionários, tendo como média a admissão de 37 funcionários por mês. A Tabela 1 ainda apresenta as demissões ocorridas nos últimos doze meses, que somam a média de 24 trabalhadores demitidos por mês. Pode-se observar que não há constância nos meses, pois o pico de demissões no mês de maio de 2013 foi de 50 funcionários desligados, sendo possível analisar, em alguns meses, que o número de pessoas desligadas da empresa chega a ser mais da metade dos funcionários contratados no mesmo período. Dentre outros, são exemplos disso os meses de outubro de 2012 (contratação: 35 pessoas e demissão 24 funcionários) e novembro de 2012 (contratação: 43 pessoas e demissão 28 funcionários), em contra partida, alguns

meses apresentaram demissões em número menor que a metade das admissões, como por exemplo, maio de 2013 (contratação: 80 pessoas e demissão 50 funcionários) e junho de 2013 (contratação: 44 pessoas e demissão 23 funcionários). O único mês que apresenta diferença é setembro 2012, onde o número de demissões foi superior ao de contratações (22 admissões e 31 desligamentos).

A Tabela 1 mostra um salto no número de funcionários, que passa de 650 funcionários em outubro de 2012 em seu quadro de lotação, para 749 em setembro de 2013. Logo, entendeu-se, que o grupo possui uma média de 699 funcionários nos últimos 12 meses, descrevendo que, estatisticamente, foi necessário contratar 50 pessoas para atender suas necessidades de pessoal.

Não analisando apenas admissões e demissões, também se pode entender o quadro de lotação da empresa, verificando os motivos das admissões realizadas neste período. A Figura 6 demonstra estes casos e dá destaque ao mês de maio de 2013. É importante, pois apresenta o pico do período de contratações, tendo 65 vagas em aberto para substituição. Quanto ao aumento do quadro, o mês de maior movimentação foi abril de 2013. Além destas informações, pode-se observar que tanto a substituição de pessoal, quanto o aumento de quadro de funcionários, possui a mesma variação de admissões gerais e demissões: a redução de vagas no final de cada ano e um aumento nos meses do meio do período.

Figura 6 – Gráfico das admissões por motivo



Fonte: Elaborado pela autora.

Nos últimos dozes meses, as admissões ocorreram grande parte por motivo de substituição, que representa 77,95% do quadro. E apenas 22,05% formam o aumento de quadro.

4.3.2 Motivos de desligamentos

Pedidos de demissão ou término de contrato simbolizam desligamentos e munindo-se de que as demissões ocorrem tanto por iniciativa do empregado, como pela solicitação da empresa, a Tabela 2, vem mostrar que o período dos últimos dozes meses no Grupo Brinox, houveram demissão por iniciativa tanto de um, como do outro.

Das 288 demissões ocorridas no período em estudo, 162 foram demissões sem justa causa por parte da empresa; 34, por pedido de demissão do funcionário; 42 foram por rescisão antecipada do contrato de experiência, com iniciativa do funcionário; 18, por rescisão antecipada do contrato de trabalho, com iniciativa da empresa; e 32 foram por término de contrato também por iniciativa da empresa.

Nestes doze meses, também observar-se, com a exceção do mês de dezembro de 2012, que os desligamentos sem justa causa são os maiores destaque em demissões.

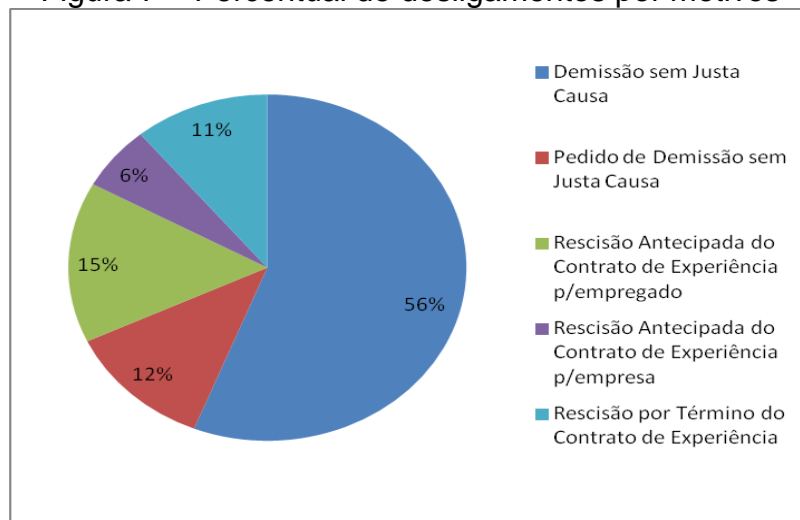
Tabela 2 – Motivos de desligamentos

Motivos da Demissão	Número de ocorrências no período de out/12 a set/13												Total
	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	
Demissão sem justa causa	16	12	1	14	8	6	14	39	13	8	10	21	162
Pedido de demissão s/justa causa	1	3	0	5	3	3	7	3	2	3	2	2	34
Resc.atenc.contr.de exp.p/empreg.	4	7	3	2	2	3	0	3	3	4	0	2	42
Resc.atenc. contr.de exp. p/empresa	0	1	1	2	2	1	1	2	3	4	2	2	18
Resc.por término de contr.de exp.	3	5	2	2	4	1	1	3	2	3	2	4	32
TOTAL	24	28	7	25	19	14	29	50	23	22	16	31	288

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre todas as somatórias 212 rescisões foram por iniciativa da empresa, ou seja, a empresa optou por desligar o funcionário de suas atividades e apenas 76 são por vontade própria do funcionário para, provavelmente, trabalhar em outra empresa.

Figura 7 – Percentual de desligamentos por motivos



Fonte: Elaborado pela autora.

Os números apresentados de demissões que são por vontade da empresa, são bastante significativos, conforme é possível visualizar na Figura 7. Demissões sem justa causa representam mais da metade de todas as demissões, somam 54%. Os desligamentos ocorridos por rescisão antecipada do contrato de experiência por iniciativa do empregado representam 15%, o segundo índice mais alto. Os demais dados podem ser observados na Figura 7.

Durante o período de estudo, a maioria das demissões ocorridas no Grupo Brinox, aconteceram antes de o funcionário completar um ano de serviço, conforme apresenta a tabela que segue (Tabela 3).

Tabela 3 – Demissões por tempo de casa

Tempo de casa	Número de ocorrências no período de out/12 a set/13												Total
	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	
0 a 1 ano	13	19	7	17	14	10	17	22	14	18	9	18	178
1 ano a 2 anos	3	5	0	3	1	2	3	9	3	1	3	3	36
2 anos a 4 anos	5	1	0	4	2	0	5	13	3	1	2	5	41
4 anos a 6 anos	1	2	0	1	1	2	1	3	3	2	1	0	17
6 anos a 8 anos	1	1	1	0	1	0	0	2	0	0	0	1	7
8 anos a 10 anos	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	3
10 anos a 15 anos	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	2	6

Fonte: Elaborado pela autora

Entre os meses analisados, é perceptível que as demissões no quesito “tempo de casa - demissões de zero a um ano de empresa” passam todos os meses com acontecimentos, observando que neste quesito ocorreram 178 demissões (das

288 realizadas). Logo, conclui-se que esse tempo de casa é responsável pela maior incidência de rescisões. O segundo maior índice são os funcionários que se desligam entre dois a quatro anos.

O Grupo Brinox possui definidos cargos e funções para todas as áreas, tanto industrial, quanto administrativa. Dadas as peculiaridades dos itens fabricados por ela, o quadro de funcionários da área industrial é maior do que a administrativa, representando 88% da lotação, e contando com um quadro administrativo enxuto (apenas 12%). Em virtude destes dados, as demissões ocorridas no período de estudo têm grande parte na área industrial, conforme comprova a Tabela 4, que expõe de forma incisiva e clara essa diferença.

Das 288 demissões ocorridas no período, 40 foram no setor administrativo, sendo o maior índice apresentado nos meses de abril e setembro, com sete desligamentos cada. As outras 248 demissões do período foram na área industrial, com o pico no mês de maio de 2013 (46 pessoas demitidas), seguido de novembro de 2012, e finalizado por dezembro, onde 5 pessoas foram desligadas.

Tabela 4 – Demissões por área

	Industrial	Administrativa
out/12	23	1
nov/12	26	2
dez/12	5	2
jan/13	23	2
fev/13	18	1
mar/13	13	1
abr/13	22	7
mai/13	46	4
jun/13	17	6
jul/13	17	5
ago/13	14	2
set/13	24	7
Total	248	40

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.3 Índice de rotatividade de pessoal

A rotatividade é a relação existente entre o número de admissões e o número de demissões, ou, a taxa de substituição de trabalhadores com tempo de

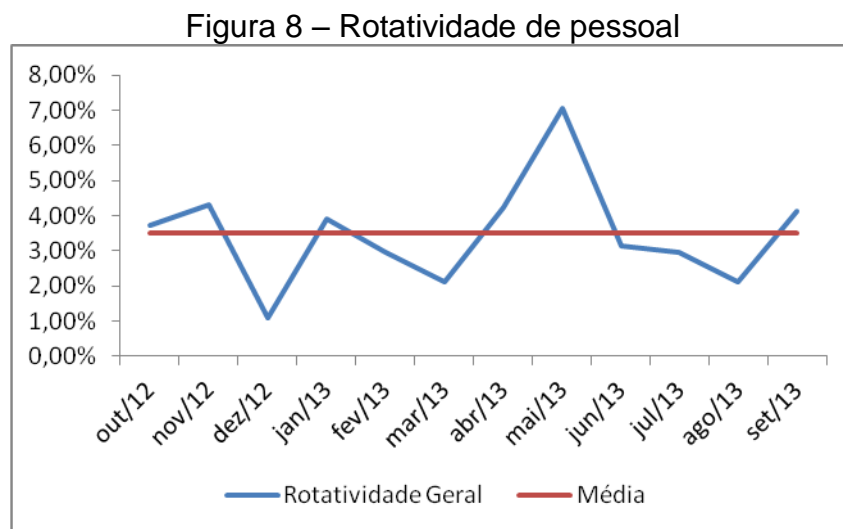
casa, por novos profissionais, sendo normalmente visualizada através de percentuais.

No Grupo Brinox, atualmente a fórmula utilizada para calcular a rotatividade utiliza o número de desligados em determinado período com relação ao número de efetivo médio de funcionários ativos, conforme demonstra fórmula a seguir.

$$\text{Índice de Rotatividade} = \frac{\text{Número de funcionários desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

A rotatividade média dos últimos 12 meses é de 3,49%, conforme pode ser visualizado na Figura 8, sendo que a meta mensal almejada pela empresa é de 2,50%.

Observa-se ainda, na Figura 8, que nos meses de dezembro/2012, março e agosto/2013, a empresa atingiu sua meta de rotatividade, com índices de 1,07%, 2,12% e 2,13%, respectivamente. Nestes meses foi apresentada baixa rotatividade, devido às férias coletivas em dezembro e a alta demanda de vendas nos meses de março e agosto. Em contrapartida, no mês de maio de 2013 eclodiram as demissões, deixando a taxa em percentual de 7,04%, seguido de novembro de 2012, com 4,31% e setembro com índice de 4,13%.



Fonte: Elaborado pela autora

Por meio da Figura 8 ainda é possível verificar que a rotatividade da empresa é considerada alta, se tomado por base à meta estipulada pelo grupo. Porém, ao analisar a taxa de rotatividade nacional (Tabela 5) torna-se perceptível que a organização se encontra muito próxima dos parâmetros de média estipulada para todas as instituições do país.

Tabela 5 – Taxa de rotatividade no Brasil – agosto 2013

Seções e Divisões	Admissão	Desligamento	Realocação	Rotatividade
Indústria geral	3,10	3,43	6,53	3,10
Indústrias extrativas	1,67	2,20	3,87	1,67
Indústria de transformação	3,14	3,46	6,60	3,14

Fonte: Pesquisa Industrial Mensal de Emprego e Salário – PIMES, 2013.

Constata-se também, que a empresa sofre com oscilações mensais dentro de um mesmo período, com picos de admissão e demissão, gerando taxas distintas de rotatividade, uma vez que, mesmo apresentando um baixo índice em dezembro, cinco meses depois, este dispara de forma excessiva. Essa situação gera os dois extremos apresentados no gráfico da Figura 8.

4.4 PROPPOSTA DE MELHORIAS VISANDO A REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE

4.4.1 Sugestões de procedimentos para identificar as causas da rotatividade de pessoal

Empresas visam a lucratividade para garantir sua sobrevivência em um mercado cada dia mais competitivo. Para tanto, precisam ter processos enxutos de produção, itens produzidos com qualidade e em um *lead time* que garanta a satisfação de seus clientes e, além disso, precisa contar com seu banco de talentos para fazer o diferencial e destacar-se no seu nicho de mercado.

Tomando-se por base esta premissa e tomando-se por base o que foi levantado durante o estudo entendeu-se ser adequado propor sugestões de alguns procedimentos com o intuito de identificar as causas de rotatividade de pessoal do Grupo Brinox. Em um segundo momento, também entende-se ser oportuno sugerir algumas ações que podem contribuir na redução do impacto que a rotatividade gera em uma organização.

Com o objetivo de identificar os por menores que causam a rotatividade da empresa em análise, sugere-se:

- a) calcular a rotatividade por setor;
- b) realizar entrevista de desligamento;
- c) realizar o acompanhamento funcional no período de experiência e
- d) aplicar pesquisa de clima.

Para uma melhor compreensão, estes itens serão detalhados a seguir.

4.4.1.1 Rotatividade por setor

Inicialmente, buscou-se, com base no cálculo da rotatividade por setor, verificar quais são os pontos que efetivamente impactam no número final de rescisões. Com essa informação, foi possível verificar se a rotatividade ocorre de forma contínua, em todos os locais de trabalho ou se esta deriva de casos específicos. Esse levantamento, individual de dados, também tem por objetivo analisar se determinado setor apresenta alguma dificuldade de ordem gerencial, ambiental ou de relacionamento interpessoal, que automaticamente, levará a um número excessivo de demissões, seja por decisão da empresa, seja pelo próprio funcionário que, sem perspectiva e desmotivado, pede para sair.

Muitas vezes a empresa se preocupa com o todo, porém o problema está centrado em um determinado lugar. Por isso com o cálculo da rotatividade, individual de cada setor, torna-se possível analisar caso a caso de cada área, inclusive podendo apontar que diferentes posturas de supervisores podem gerar diferentes índices de rotatividade, permitindo com isso identificar a existência ou não de problemas pontuais. Uma vez verificando o índice de rotatividade por setor, pode-se verificar a área que está acima da média da empresa e/ou da meta mensal definida por ela. Com base nessas informações será possível identificar o(s) setor(es) que está(ão) contribuindo para que o índice mensal esteja acima da meta definida ou que estão fora da média da empresa.

Exemplificando: se a rotatividade da empresa foi de 5% em determinado mês, quando o cálculo for feito separadamente, poderá ser verificado que 80% das demissões que deram origem ao percentual da rotatividade da empresa são de um único departamento. Então os dados indicam que ali há um possível problema setorial, onde o colaborador pode estar descontente com a execução de suas

funções, com o ambiente de trabalho ou não ter se adequado aos horários e peculiaridades do setor. Com as informações da rotatividade mensal por setor, posteriormente, pode-se analisar os dados e realizar um plano de ação para identificar se as causas são por atitudes da empresa ou distintas do setor em análise, para que assim as devidas providências, possam ser tomadas.

Com a rotatividade mensal calculada, no geral da empresa, tem-se o índice que é fundamental para controle, porém não se tem a informação precisa de onde trabalhar os pontos a serem melhorados para a redução da mesma.

4.4.1.2 Entrevista de desligamento

Ao realizar a entrevista de desligamento, o setor de recursos humanos terá informações sobre os motivos emocionais e pessoais do funcionário que está se desligando da empresa. Para que essa ferramenta seja bem sucedida, a empresa deve efetivar a entrevista em todos os seus demitidos. Sendo assim, terá um levantamento e uma análise precisa do que está ocorrendo com as pessoas e as possíveis causas que estão levando os funcionários se desligarem da instituição, tanto com pedido de demissão ou com demissão por iniciativa da empresa.

A entrevista pode ser realizada através de formulário apresentado no Apêndice A. Visando uma melhor análise do perfil do funcionário que está saindo, as primeiras informações questionadas se referem a dados pessoais e dados relativos ao tempo de permanência na empresa (função, setor, turno, supervisor e tempo de empresa). Após, contam as perguntas elaboradas que visam identificar os pontos importantes e possíveis motivos responsáveis pelos desligamentos, que acabam elevando o índice de rotatividade de pessoal.

Logo, a entrevista de desligamento é dividida em tópicos que tratam dos assuntos referentes à natureza do desligamento, os motivos, sobre função, estrutura, principais benefícios, recursos humanos, segurança do trabalho, relacionamento, valorização e imagem da empresa perante o funcionário desligado.

Importante também destacar que com a entrevista de desligamento a empresa poderá levantar informações relativas aos pontos positivos (que contribuem para a permanência, devendo ser eles reforçados) e aos pontos negativos (que precisam ser trabalhados para corrigir os problemas identificados). Além disso, compreenderá a visão que os funcionários demitidos levam da empresa

e qual será a opinião deles em divulgar a organização para a sociedade como um todo.

A tabulação dos dados deve ocorrer de duas maneiras: geral e individual por setor. A geral deve ser analisada pelo RH, como um todo, o *status* da empresa e sua imagem perante os desligados. Já na tabulação por setor, deve ser visualizada a imagem do setor e de seu supervisor, pois muitas vezes o funcionário não está contente com o seu posto de trabalho, com a supervisão imediata ou até mesmo com colegas. Por isso, acaba ficando insatisfeito com a empresa no geral, ou seja, ele passa a não gostar da estrutura e o que a empresa oferece. Sendo assim, as entrevistas demonstrarão se a insatisfação pela empresa no geral é de todos ou de determinado grupo ou setor específico.

A tabulação por setor será apresentada para a supervisão da área de forma aberta e discriminada, para que seja analisado item a item e se tenha conhecimento da opinião e do motivo do desligamento na versão do funcionário demitido. Para os casos que o resultado for impactante e de relevância, será apresentada a análise setorial para a gerência responsável pela área, para que também tenha conhecimento do que está ocorrendo com o seu subordinado.

Após a apresentação dos dados, o RH, junto com o supervisor da área, deve elaborar o plano de ação para questões que fiquem abaixo do nível de satisfação bom. Além disso, um prazo deve ser estipulado para a realização e conclusão das atividades de melhoria, tanto de estrutura física quanto de relacionamento e atitudes, desde que as melhorias a serem realizadas sejam coerentes e relevantes.

Como responsabilidade do RH, deve ficar a elaboração do plano de ação geral da empresa, criando ações voltadas para os pontos fracos identificados em relação à estrutura e atitudes e gestão da diretoria, sempre mantendo os pontos positivos e que deixem os funcionários satisfeitos e motivados. Essa ferramenta tem o intuito de demonstrar que nem sempre a demissão é a melhor solução, pois muitas vezes os motivos que levam ao desligamento não são graves e de grande proporção, podendo ser revertidos e resolvidos.

Com a dificuldade de contratação, principalmente por não encontrar mão de obra qualificada para exercer funções, é importante avaliar-se esses pontos, a fim de manter as pessoas qualificadas e administrar conflitos e desmotivações. Com isso, torna-se possível resolver os problemas existentes, sendo que, muitas vezes são

apenas questões comportamentais de fácil solução, mas que a empresa pode deixar de solucionar por não ter o conhecimento.

4.4.1.3 Acompanhamento funcional

Ao entrar em uma empresa, todo funcionário se depara com situações adversas de seu cotidiano atual, até porque cada empresa se desenvolve e trabalha de maneira distinta uma da outra. Pensando nisso, entende-se que acompanhar esse funcionário em sua jornada profissional vai compreender e perceber como ele pode estar se adaptado a sua função, bem como, está sendo receptivo às novas experiências e responsabilidades que a ele podem ser instruídos.

Para isso, o acompanhamento funcional tem por objetivo principal manter os funcionários motivados e capacitados para que executem suas atividades com segurança, estimulando, orientando e desenvolvendo ações para possíveis problemas que estejam surgindo. Essa ferramenta se concretiza com a ideia de que, acompanhar esses funcionários é estar mais próximo e poder instrumentalizar ele, para que busque soluções para esses eventuais problemas e que não o faça sair da empresa. Apesar de existir o acompanhamento, se faz necessário que o próprio funcionário busque qualificar suas atitudes voltadas ao trabalho ou até mesmo de ordem pessoal, que possa ter sido percebido e esteja influenciando em suas tarefas.

Sugere-se que o acompanhamento funcional seja feito por um profissional do setor de RH, a fim de se tornar uma ferramenta auxiliadora para o monitoramento do supervisor. Fica de responsabilidade do RH, entender com os funcionários as demandas que envolvem situações pertinentes ao *déficit* de seu desenvolvimento. Cabe ainda, a orientação e informação ao funcionário, auxiliando na elaboração de ações para possibilitar a alteração de algo que não seja benéfico no ambiente de trabalho.

Essa ferramenta deve ser utilizada em dois períodos do desenvolvimento do funcionário: o primeiro com 90 dias, podendo identificar possíveis problemas e realizando os planos de ações iniciais; após esta etapa, o acompanhamento vai ser realizado nos 180 dias, buscando perceber se os planos de ações foram aplicados e sua real eficácia, potencializando as ações que tiveram êxito e novamente orientando para que os planos possam ter sempre renovação, dependendo da

problemática que o funcionário poderá ainda encontrar. Isso irá ser finalizado com a avaliação de desempenho, aplicada quando o colaborador tiver um ano de empresa.

O Apêndice B apresenta um modelo de formulário que pode ser usado para registrar o acompanhamento funcional, sendo que, ele pode ser utilizado no primeiro período. Nele pode-se descrever alguns pontos relacionados ao acompanhamento de cada funcionário analisado, iniciando pela avaliação de como foi sua chegada ao setor, entendendo a importância de sua integração com os outros colegas, podendo diagnosticar como é importante à interação social dentro do âmbito profissional. Além disso, tem por objetivo identificar se atividades que lhe foram orientadas foram devidamente entendidas e assimiladas, sejam elas com o intuito de desenvolver ações mais técnicas ou de procedimentos comportamentais previstos pela empresa. Ao questionar o funcionário sobre seu desempenho, a ferramenta instrui que ele possa verificar seu real envolvimento com as funções, responsabilidades e percepções dentro do setor de trabalho. O desenvolvimento de planos de ações no primeiro período será trabalhado com o supervisor, buscando que essas possibilidades possam ser executadas com o conhecimento e o suporte que se faz necessário.

O Apêndice C tem por objetivo ser utilizado num segundo período, visando o entendimento da resolução dos planos de ações. Para isso, ele busca identificar como está o relacionamento entre colegas e supervisão, bem como a forma como o funcionário está desenvolvendo suas atividades. Busca-se entender também como esse funcionário enxerga sua importância dentro da empresa, ou seja, que ele possa se ver como peça fundamental do processo que trabalha, sabendo se ele tem autonomia em suas atividades e responsabilidades. A avaliação de seu novo desempenho pode ser diagnosticada juntamente com a do período anterior, percebendo as mudanças que foram feitas.

O acompanhamento funcional deve ser entendido como uma ferramenta que vai buscar instruir o funcionário para ações pertinentes, mas também vai potencializar as atitudes e fundamentos que são benéficos ao funcionário, buscando a motivação dele. Com esse trabalho, se entende que podem ser solucionados problemas que futuramente poderiam gerar a saída do funcionário, seja com dispensa por parte da empresa ou pelo pedido de demissão por parte do próprio funcionário. Isso porque o acompanhamento não solucionará o problema específico e sim vai instruir e orientar

a empresa sobre o que esta acontecendo e perceber problemas, tomando ações para evitar o desligamento do trabalhador.

4.4.1.4 Pesquisa de clima

A pesquisa de clima é um instrumento utilizado para medir o nível de satisfação do funcionário enquanto o mesmo está ativo na empresa. Através dela, podem-se analisar aspectos de satisfação quanto à estrutura, benefícios, lideranças, administração da empresa entre outros convenientes.

É utilizada para identificar possíveis vulnerabilidades na área de gestão de pessoas, levantando pontos fracos e até mesmo a imagem que o funcionário tem da empresa. O trabalhador, respondendo a pesquisa de clima, se sente valorizado em contribuir com a sua opinião para algumas decisões da empresa, aumentando o índice de satisfação e motivação do funcionário por estar sendo ouvido.

A pesquisa de clima demonstra também o lado cultural da empresa e o clima que há entre as pessoas – e esse é um ponto considerável, pois muitos trabalhadores deixam as empresas por não existir um ambiente saudável e acolhedor para desenvolver suas tarefas. Com isso, aparecem mudanças necessárias para serem feitas, a fim de que todos se sintam bem e valorizados, reduzindo então a rotatividade por iniciativa dos funcionários.

Com essa ferramenta a empresa saberá como agir perante o funcionário, tendo conhecimento do que realmente é valorizado e o que é mais importante para o trabalhador, podendo então, definir políticas e benefícios com maior foco na satisfação de seu pessoal. No Apêndice D apresenta-se o modelo de pesquisa de clima como sugestão para aplicação e levantamento das informações, referente à gestão de pessoas citadas anteriormente.

Após a aplicação da pesquisa de clima, a tabulação deve ser realizada, com os resultados encontrados. Com base nesses dados deve-se realizar planos de ação para que a empresa tome medidas necessárias visando melhorias, bem como, deve divulgar os resultados a todos os funcionários, objetivando dar um retorno à pesquisa realizada. Esta divulgação, com seus devidos planos de ação, trazem credibilidade para a empresa e gerando assim a confiança com seu público alvo, uma vez que para satisfazer os funcionários a transparência é uma das principais ferramentas.

Nas situações em que a empresa não busca realizar a melhoria sugerida pelo funcionário, deve-se optar então um plano de divulgação explicando os motivos pelo qual, naquele momento, a organização não adotará a mudança, gerando assim novamente o grau de credibilidade.

Mantendo as pessoas satisfeitas, motivadas e conscientes dos itens que ocorrem na empresa, a tendência certamente é os trabalhadores tenham sempre interesse em ficar na empresa, reduzindo automaticamente o *turnover*. Funcionários contentes e agradados, transmitem uma boa imagem da empresa, conseqüentemente atraindo pessoas interessadas em trabalhar na organização.

4.4.2 Sugestões de ações para reduzir os impactos das causas da rotatividade de pessoal

Com o intuito de dar os devidos retornos e manter as pessoas confiantes dentro da instituição, após o levantamento dos dados obtidos por meio dos instrumentos para identificar as causas da rotatividade, é de suma importância a criação de planos de ação para que ocorra uma efetiva redução do *turnover*.

4.4.2.1 Criar planejamento estratégico de recursos humanos (PERH)

O setor de RH é fundamental e indispensável em qualquer organização por ser o pilar das demais áreas da empresa, logo, precisa sempre ser bem estruturado. Por isso elaborar um planejamento estratégico de recursos humanos faz com que a gestão de pessoas seja alinhada aos objetivos da empresa.

Como visto anteriormente, o PERH tem o objetivo de definir processos e motivar pessoas para que possam desempenhar suas atividades, atingindo assim a missão e as estratégias gerais da empresa. Para isso criar o PERH integra e norteia os processos e políticas, trazendo inúmeros benefícios para organização. Por meio dele, podem ser elaborados os objetivos e as metas que o RH deseja atingir. Assim, para que isso ocorra, serão avaliados recursos existentes (financeiros e pessoais), práticas estabelecidas e projetos em andamento.

O PERH visa e estabelece o futuro da área de RH dentro da organização, assim elaborando práticas que sejam benéficas, tanto para a empresa quanto para o funcionário. Estando as metas de gestão de pessoas bem estabelecidas e claras, a

empresa mantêm seus funcionários motivados. Estando satisfeitos com o que a empresa oferece e conhecendo as diretrizes onde podem alcançar, os trabalhadores permanecem na organização por muito tempo, evitando o desligamento e conseqüentemente, reduzindo a rotatividade.

4.4.2.2 Elaborar um programa de retenção de talentos

Hoje, a busca por mão de obra especializada, fora dos portões da empresa, está cada vez mais difícil. Para isso, contratar profissionais qualificados vem sendo uma constante de dificuldades e problemas. Os funcionários tendem a permanecer na empresa que estão ao sentirem-se valorizados, ao observarem seu trabalho sendo realmente importante e ao compreenderem que a empresa os motiva, por isso criar um programa para reter talentos é mais do que inerente, deve ser prioridade.

Esse programa, junto com o PERH, absorve e aprimora muitas melhorias. Algumas financeiras - se tratando de benefícios, treinamentos, ampliações de espaços, maquinários, entre outros - e outras que não dependem apenas de finanças – como uma comunicação mais elaborada, incisiva e transparente, programas comportamentais e do ambiente de trabalho.

As organizações, reconhecendo e atraindo talentos, terão mão de obra especializada e profissionais de alto nível, certamente estando entre as líderes de mercado. Com isso, abrem espaço para o crescimento de todos, desde o nível operacional até o nível estratégico, com isso a empresa deve ter valores divulgados, líderes bem instruídos e uma política de treinamento e desenvolvimento bem elaborada.

Uma vez que a empresa - alvo do esboço deste projeto - já tem uma política elaborada, este estudo sugere uma revisão da mesma e uma comparação com o mercado de trabalho, para que não se tenha apenas os auxílios básicos já ofertados, mas sim para que um diferencial possa ser adotado.

5 CONCLUSÃO

O índice de rotatividade de pessoal é um indicador da área de RH de grande importância. Hoje, muito se estuda para que este indicador possa fazer parte, cada vez mais, dos itens relacionados junto ao desenrolar da empresa, pois compreendesse que, na verdade, o *turnover* faz parte do todo: da política de melhora da empresa; dos padrões de administração; da qualidade do trabalho e das atividades; dos processos de recursos humanos; das metas a ser cumpridas pela organização; da lucratividade e até mesmo do relacionamento humano.

Este estudo monográfico apresenta a relação real entre empresa e funcionários, com seus valores e objetivos. Pois sabe-se que um excelente profissional desempenha suas funções objetivando as solicitações da empresa e da mesma forma a empresa, feliz com seu funcionário, fará de tudo para que ele não desanime, permanecendo ali, para que todos possam caminhar para a realização dos planejamentos.

Sendo a rotatividade o tema macro desta pesquisa, se buscou conhecer quais são os principais instrumentos para que as instituições possam identificar as causas do *turnover*. Baseando-se no conhecimento de vários autores, foi possível constatar que diversas ferramentas podem ser utilizadas tanto para identificar as causas do problema, como para reduzir os impactos dentro das organizações.

Após definir o foco principal deste estudo, a atenção ficou voltada principalmente para as formas como as tarefas seriam desenvolvidas, atentando para os objetivos pelos quais seriam alcançadas as respostas. Os primeiros passos foram voltados para compreender a instituição Grupo Brinox, alvo dos estudos, seus processos de recursos humanos, desta forma entendendo como uma organização com políticas, visão, missão e valores definidos tem esclarecidos seus indicadores gerais e índices de meta. Como base deste processo, calculou-se o *turnover* e as admissões dentro do quadrante de doze meses, o que facilitou as obtenções de médias e comparativos, ficando assim desenhado o quadro deste indicador.

O levantamento bibliográfico foi muito importante neste momento, pois ofereceu as soluções para muitas dúvidas que, eventualmente, seriam descobertas bem como junto a este procedimento, foram evidenciados alguns instrumentos e técnicas que certamente podem ser utilizados para identificar as causas desta rotatividade.

Utilizar os instrumentos para conhecer as causas da rotatividade de pessoal, conforme apresentado por este estudo, é de suma importância, pois assim a empresa saberá exatamente quais são seu pontos críticos e o principal motivo que leva ao desligamento. Podem ser citados como causas, o desligamento por iniciativa do funcionário, o desligamento por iniciativa da organização (demissão), o afastamento de empregados de baixo desempenho, a redução de conflitos, a inovação, flexibilidade e adaptabilidade e a diminuição de outros comportamentos de afastamento, como o trabalhador querer sair, e não conseguir pedir demissão.

Esses desligamentos por sua vez, são responsáveis por vários danos à empresa. A demissão de uma pessoa gera custos com rescisão, baixa na produtividade, conhecimento do processo perdido e, além disso, gastos com admissão para substituição de uma nova pessoa. Com a admissão, ainda se faz necessário um acompanhamento inicial e treinamentos contribuindo com as despesas daquele desligamento.

Com tudo isso em xeque, o capítulo 4, além da história da empresa, apresentou alguns pareceres de aplicabilidade de temas, onde foram repassadas e sugeridas as ações que o índice de rotatividade possa efetivamente ser estudado e até mesmo reduzido.

A metodologia utilizada para a abordagem do problema foi um estudo de caso com pesquisa qualitativa explanatória, pois os dados coletados foram analisados sem ser quantificados, podendo ser bem esmiuçados e explicados, havendo assim grande familiaridade com o problema. Em uma citação Mascarenhas (2012) reforça que estes procedimentos de pesquisa são indicados para quem possui uma familiaridade com o problema e as hipóteses. O autor ainda lembra que grande parte desses estudos inclui um levantamento bibliográfico sobre o assunto (MASCARENHAS, 2012), uma vez que se pode juntar a prática – na empresa – com a teoria acadêmica. Além de transformar todos os tópicos encontrados no estudo de caso presente.

Logo, concluí-se que a sugestão deste tema, gera certamente, um analisar profundo. Esta análise também gera curiosidade, ao compreender que muitas das causas ditas problemáticas, podem ser solucionadas com pequenas correções e com tempo dedicado a elas, sendo isso possível após a utilização das ferramentas propostas nesse estudo de caso.

Os instrumentos levantados para identificar as causas da rotatividade da empresa foram: calcular a rotatividade por setor, podendo assim ter a real ciência de onde está o problema da empresa e não apresentar como um quadro geral; realizar entrevista de desligamento, uma entrevista mais focada na raiz do problema, e não apenas para que o funcionário possa “dar nota” a seu supervisor imediato, pois essa ferramenta é muitíssimo importante, uma vez que este trabalhador pode usar da máxima de sua sinceridade; realizar o acompanhamento funcional no primeiro ano de trabalho, com o intuito principal de deixar este novo funcionário mais a vontade para dar sugestões de melhoria, bem como poder sanar suas dúvidas e percepções contraditórias; e sem menor importância, aplicar pesquisa de clima, com foco em realmente solucionar os problemas e ver a empresa como é aos olhos de seus trabalhadores.

Uma pesquisa clara e bem objetiva pode mostrar itens que, por muitas vezes, não são vistos aos olhos da instituição, esclarecendo muitas questões, ampliando linhas e políticas de trabalho e até mesmo criando um vínculo ainda maior com os respondentes, uma vez que criado o elo da transparência e credibilidade.

Com a ciência dos motivos que levam as demissões, pode-se também, a partir de então criar planos de ação que possuam a efetiva redução de *turnover*, tais como os propostos neste trabalho: a criação de um planejamento estratégico de recursos humanos e elaboração de um programa de retenção de talentos.

Sabe-se que o setor de RH é fundamental e indispensável em qualquer organização, por ser a base e o pilar de muitas áreas na empresa, automaticamente sua estruturação focada na gestão de pessoas, e não apenas no operacional é fundamental para que todos – principalmente a organização – possam vê-lo como um “porto seguro” e não apenas um solicitador de indicadores e engessador de processos. O planejamento de RH certamente deve focar em motivar as pessoas, para que assim todas possam desempenhar suas atividades, trabalhando em consonância com os objetivos e metas da empresa. Uma vez que este planejamento esteja estabelecido, o próximo passo se torna simples: programa de retenção de talentos.

O mercado de trabalho não dispõe da melhor mão de obra, assim como não a tendo, oferece treinamentos, mas que muitas vezes não são buscados. Reter talentos significa ter a certeza de que o funcionário mais preparado para desempenhar a função poderá, além de ser destaque, fazer com que a empresa

também seja destacável. Por isso a importância das empresas terem instrumentos que, utilizados auxiliem em levantar as informações necessárias que em algum momento possa ser a causa de alguma demissão. Sendo assim, a empresa tem direcionamento de onde está o problema, podendo tomar a ação no foco que mais prejudica o índice de rotatividade.

Valorizá-lo, fazer com que ele veja que seu trabalho é importante e compreender que a empresa o motiva, transforma e amplia qualquer sentimento de uma pessoa para com a empresa. Ter a aplicabilidade de muitos dos planos mencionados, faz com que o trabalhador tenha orgulho de estar em uma organização, automaticamente gerando a boa propaganda para dentro e fora da instituição. Assim permanecendo na empresa e evitando problemas causados pela rotatividade de pessoal.

Concluí-se que é possível identificar as causas da rotatividade através de instrumentos de aplicação e ações que a empresa pode estar realizando para reduzir os impactos dessas causas e até mesmo evitando o alto índice de rotatividade de pessoal.

Com a finalização do estudo, sugere-se como futuras pesquisas aprofundar o assunto e dar continuidade ao problema de pesquisa levantando os custos da implantação de melhorias sugeridas para redução dos impactos da rotatividade de pessoal x custo efetivo dessa rotatividade de pessoal.

REFERÊNCIAS

- ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos:** usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. 2.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012
- BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas:** novas práticas, conceitos tradicionais. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena Turák. **Manual de gestão de pessoas e equipes.** 5.ed. São Paulo: Gente, 2002. 2 v.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BRINOX METALÚRGICA S.A. Modelo de entrevista de desligamento, pesquisa de clima e acompanhamento funcional, 2004.
- CÂMARA DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CAXIAS DO SUL<<. Disponível em <http://www.cic-caxias.com.br/perfil/perfil/frames.html>.>> Acesso em 16 Ago 2013.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos.** 2.ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos:** fundamentos básicos. 7.ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 2.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal:** como agregar talentos à empresa. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** 7.ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho:** como reter talentos na organização. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- COSTI, Maria da Graça.<<Disponível em: <http://abrhba.org.br/noticia/qual-o-profissional-que-o-mercado-de-trabalho-atual-procura/>>> Acesso em 20 set 2013.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas** – modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2004.

FERREIRA, Hugo Ferreira. <<Disponível em:<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/como-lidar-com-a-rotatividade-de-pessoal/50229/>>> Acesso em 29 set 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HARRIS, Jim; BRANNICK, Joan. **Como encontrar e manter bons funcionários**. São Paulo: Makron Books, 2001.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

MARQUES, Catarina Coelho. **Do sonho à realidade**: grupos de estudo da ABRH-BA. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

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

MASCARENHAS, Sidnei Araújo. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 3.ed. rev. e atual. São Paulo: LTr, 2001.

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

SILVA, Mário Celso Marcondes e. **Competência e resultados em planejamento estratégico de recursos humanos**: um fator diferencial da empresa moderna. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – MODELO ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

Nome Completo: _____ Matrícula: _____

Função: _____ Turno: _____

Supervisor Imediato: _____ Tempo de empresa: _____

Motivo do desligamento: _____ Data: _____

Natureza do Desligamento

- () Pedido de Demissão () Antecipação do ter. Contrato () Pediu e foi demitido
 () Término de contrato () Demissão sem justa causa

Motivo do Desligamento

- () Nova oportunidade de trabalho () Mudança de cidade
 () Desadaptação à função () Insatisfação salarial
 () Relacionamento com a chefia () Relacionamento com colegas
 () Adequação do quadro de lotação () Faltas, atrasos e atestados
 () Problemas pessoais / saúde () Falta de perspectiva de crescimento
 () Rendimento e/ou desempenho () Outros

Comentários _____

Função

Como foi sua adaptação à função:

- () Ótimo () Bom () Regular () Ruim

E a orientação para desempenhar as suas atividades:

- () Ótimo () Bom () Regular () Ruim

Comentários _____

Estrutura

- Empresa: () Ótimo () Bom () Regular () Ruim
 Setor de trabalho: () Ótimo () Bom () Regular () Ruim
 Transporte: () Ótimo () Bom () Regular () Ruim
 Refeitório: () Ótimo () Bom () Regular () Ruim
 Portaria: () Ótimo () Bom () Regular () Ruim

Comentários _____

Principais benefícios

- Plano de saúde: () Ótimo () Bom () Regular () Ruim
 Auxílio educação: () Ótimo () Bom () Regular () Ruim
 PPR: () Ótimo () Bom () Regular () Ruim
 Cesta básica: () Ótimo () Bom () Regular () Ruim

Comentários _____

Recursos humanos

Quando você necessitou dos serviços do RH, seu atendimento foi?

Ótimo Bom Regular Ruim

Comentários _____

Segurança no trabalho

Como você avalia a segurança em seu trabalho?

Ótimo Bom Regular Ruim

E os profissionais da segurança do trabalho?

Ótimo Bom Regular Ruim

Como você foi atendido na enfermagem quando precisou?

Ótimo Bom Regular Ruim

Ficou satisfeito com o atendimento do médico do trabalho

Sim Não: Justifique _____

Comentários _____

Relacionamento

Como foi seu relacionamento com seu supervisor?

Ótimo Bom Regular Ruim

Comentários _____

E com seus colegas de trabalho?

Ótimo Bom Regular Ruim

Comentários _____

Sobre a empresa

Você se sentiu valorizado na empresa?

Sempre Quase sempre Às vezes Nunca

Comentários _____

Que imagem ficou da empresa?

Ótimo Bom Regular Ruim

Você indicaria a empresa para alguém trabalhar?

Sim Não

Você voltaria a trabalhar na empresa?

Sim Não: Justifique

Comentários _____

Assinatura do funcionário

Assinatura do RH

APÊNDICE B – MODELO DO ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL 90 DIAS

Nome: _____ Idade: _____

Função: _____ Setor: _____

Supervisor Imediato: _____

1) Como foi sua integração com o setor?

2) Como foi o acompanhamento de seu padrinho neste período?

3) Como está sendo este primeiro mês de empresa?

4) Como está sua adaptação a função?

5) Sugestões:

6) Como você avalia seu desempenho?

Assinatura do Funcionário

Combinções com o Supervisor:

Assinatura do Supervisor

Assinatura RH

APÊNDICE C – MODELO DO ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL 180 DIAS

1) Como está sendo o seu relacionamento com os colegas de trabalho?

2) E com o seu supervisor?

3) Você acredita que já consegue desempenhar suas tarefas com autonomia?

4) Sugestões:

5) Como você avalia seu desempenho neste momento?

Assinatura do Funcionário

Combinações com o Supervisor:

Assinatura do Supervisor

Assinatura RH

APÊNDICE D - PESQUISA DE CLIMA

Dados de identificação

1. Sexo: Feminino Masculino
2. Idade: _____
3. Estado Civil: Casado (a)/união estável Solteiro (a) Divorciado (a) Viúvo (a)
4. Escolaridade:
- Ensino fundamental incompleto Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto Ensino médio completo
- Superior incompleto Superior completo
5. Renda familiar mensal:
- até R\$ 1.200,00 de R\$ 1.200,01 até R\$ 3.000,00
- de R\$ 3.000,01 até R\$ 4.000,00 de R\$ 4.000,01 até R\$ 6.000,00
- de R\$ 6.000,01 até R\$ 9.000,00 acima de 9.000,01
6. Área de atuação
- Administrativa Comercial Industrial
7. Cidade de atuação
- Caxias do Sul Jaboatão dos Guararapes
8. Tempo de empresa: _____ anos e _____ meses
9. Questionário: leia com atenção cada frase e escolha a melhor resposta, de acordo com a escala. Não deixe questões em branco, suas respostas são muito importantes para o resultado dessa pesquisa.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Discordo	Não concordo e nem discordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1	Eu seria muito feliz em dedicar a minha carreira a empresa.	7	6	5	4	3	2	1
2	Eu sinto os problemas da empresa como se fossem meus.	7	6	5	4	3	2	1
3	Eu me sinto integrado com a empresa.	7	6	5	4	3	2	1
4	Eu me sinto emocionalmente vinculado à empresa.	7	6	5	4	3	2	1
5	Na empresa eu me sinto como se estivesse em casa.	7	6	5	4	3	2	1
6	Essa empresa tem um grande sentimento emocional para mim.	7	6	5	4	3	2	1
7	Na situação em que me encontro, ficar na empresa é uma necessidade.	7	6	5	4	3	2	1
8	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil deixar a empresa agora.	7	6	5	4	3	2	1
9	Se eu deixasse a empresa agora, minha vida ficaria desestruturada.	7	6	5	4	3	2	1
10	Eu acho que teria poucas oportunidades de emprego, se deixasse a empresa agora.	7	6	5	4	3	2	1
11	Se eu não tivesse me dedicado tanto a empresa, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.	7	6	5	4	3	2	1
12	Uma das poucas consequências de deixar a empresa seria a falta de alternativas imediatas de emprego.	7	6	5	4	3	2	1

13	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer na empresa.	7	6	5	4	3	2	1
14	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixa a empresa agora.	7	6	5	4	3	2	1
15	Eu me sentira culpado se deixasse a empresa.	7	6	5	4	3	2	1
16	A empresa merece a minha lealdade.	7	6	5	4	3	2	1
17	Os funcionários têm uma imagem positiva da empresa.	7	6	5	4	3	2	1
18	Existem melhorias nos processos de trabalho e também novas tecnologias.	7	6	5	4	3	2	1
19	Tenho oportunidade de participar das decisões.	7	6	5	4	3	2	1
20	A integração para novos funcionários é de qualidade.	7	6	5	4	3	2	1
21	Vejo agilidade e eficiência nas atividades de RH (gestão de pessoas, registro, pagamentos, documentos, rotinas de pessoal, etc.).	7	6	5	4	3	2	1
22	Percebo qualidade das SIPAT'S – Semana de Prevenção de Acidentes.	7	6	5	4	3	2	1
23	A empresa controla os riscos de acidentes e oferece equipamentos de segurança.	7	6	5	4	3	2	1
24	Estou satisfeito com o atendimento do convênio médico (planos de saúde e odontologia).	7	6	5	4	3	2	1
25	O ambiente de trabalho é limpo e organizado.	7	6	5	4	3	2	1
26	Estou satisfeito com as refeições oferecidas pela empresa (almoços, jantas, ticket).	7	6	5	4	3	2	1
27	Conheço e estou satisfeito com o PPR (Programa de Participação dos Resultados).	7	6	5	4	3	2	1
28	Existe um clima de camaradagem entre as pessoas na empresa.	7	6	5	4	3	2	1
29	Tenho oportunidade de crescimento profissional.	7	6	5	4	3	2	1
30	Estou satisfeito com o meu salário.	7	6	5	4	3	2	1
31	Consigo estabelecer uma boa relação do trabalho com minha vida pessoal.	7	6	5	4	3	2	1
32	Estou satisfeito com os convênios (farmácia, compras de produtos Brinox, empréstimos consignados, transporte).	7	6	5	4	3	2	1
33	Tenho oportunidades para distração (futebol, área de lazer, excursões, etc.).	7	6	5	4	3	2	1
34	Tenho oportunidade de ajuda de custo para cursos externos (EJA, faculdade, inglês, cursos técnicos, profissionalizantes, etc).	7	6	5	4	3	2	1
35	Estou recebendo o treinamento necessário para realizar um bom trabalho.	7	6	5	4	3	2	1
36	Tenho a sensação de bem-estar no trabalho.	7	6	5	4	3	2	1
37	Vejo que as pessoas estão estressadas no trabalho.	7	6	5	4	3	2	1
38	Tenho um bom relacionamento com meu chefe imediato e entendo as suas orientações.	7	6	5	4	3	2	1
39	A empresa procura atender as necessidades pessoais dos funcionários.	7	6	5	4	3	2	1
40	Acredito que a qualidade de vida é importante para o resultado do meu trabalho.	7	6	5	4	3	2	1

Observações e sugestões: Aqui você pode deixar sua opinião sobre aspectos que achar relevante.
