

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
CAMPUS CARAZINHO**

**MICHELE FINGER BRAUN**

**O IMPACTO DA ROTATIVIDADE SOBRE OS CUSTOS DO CAPITAL HUMANO  
DE UMA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS DA  
REGIÃO NORTE DO ESTADO DO RS**

CARAZINHO

2015

**MICHELE FINGER BRAUN**

**O IMPACTO DA ROTATIVIDADE SOBRE OS CUSTOS DO CAPITAL HUMANO  
DE UMA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS DA  
REGIÃO NORTE DO ESTADO DO RS**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus de Carazinho, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Nelson Germano Beck

CARAZINHO

2015

**MICHELE FINGER BRAUN**

**O IMPACTO DA ROTATIVIDADE SOBRE OS CUSTOS DO CAPITAL HUMANO  
DE UMA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS DA  
REGIÃO NORTE DO ESTADO DO RS**

Estágio Supervisionado aprovado em 12 de dezembro de 2015, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Me. Nelson Germano Beck

UPF – Orientador

Prof. Ana Paula Patussi

UPF

Prof.Me. Sibeli Paulon Ferronato

UPF

CARAZINHO

2015

Dedico a toda minha família, que sempre me deu apoio e incentivo no decorrer da graduação.

## **AGRADECIMENTOS**

Esta é uma etapa que chega ao fim, uma etapa muito importante, de muitas expectativas; enfim, uma meta e um sonho realizado.

Primeiramente agradeço a Deus, que me deu a vida e a inteligência, e que me dá forças para continuar minha caminhada em busca de meus objetivos.

Agradeço à toda minha família, em especial minha mãe Gladis que me ensinou o comprometimento e torceu por mim em todos esses anos de faculdade. Um agradecimento muito importante também vai para meus sogros Guido e Marli pelo incentivo e apoio em todos os momentos.

A minha irmã Rosa, que mesmo distante, acompanhou a minha trajetória. Ao meu irmão Marlon, que foi o autor da minha pesquisa, dedico esse trabalho a você em agradecimento a todo seu apoio e disposição sempre. O seu incentivo foi essencial para a realização do meu projeto.

Ao meu esposo Juliano que me acompanhou de perto todos esses anos, muito obrigada pela compreensão, paciência e incentivo.

Agradeço meus filhos Mateus e Heitor pela oportunidade de experimentar a mais pura forma de amor e por terem me acompanhado com paciência no decorrer deste curso, vocês me encheram de alegria nos momentos de angústia.

A todos os professores que deixaram um pouco do seu conhecimento no decorrer deste curso, em especial meu orientador Prof. Ms. Nelson Germano Beck pelo seu acompanhamento e dedicação nesse semestre.

Aos colegas que de alguma forma compartilharam experiências e conhecimento, uns apenas passaram e outros se tornaram amigos. Enfim todos aqueles que estiveram presentes na minha trajetória acadêmica.

**MUITO OBRIGADA!**

“Determinação, coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Não importa quais sejam os obstáculos e as dificuldades. Se estamos possuídos de uma inabalável determinação, conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho.”

Dalai Lama

## RESUMO

BRAUN, Michele Finger. **O impacto da rotatividade sobre os custos do capital humano de uma Indústria de máquinas implementos agrícolas da Região Norte do Estado do RS.** Carazinho, 2015. 70f. Estágio supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2015.

A entrada e saída de pessoas nas organizações é um problema comum entre as empresas dos mais variados segmentos. Este estudo apresenta os resultados de uma pesquisa sobre a rotatividade de uma Indústria de máquinas e implementos agrícolas do Norte do Estado do RS, com foco principal nos custos resultantes desse processo. Os dados referentes à rotatividade ao longo de um ano foram coletados através de pesquisas de documentos contábeis e recursos humanos. Em relação ao delineamento da pesquisa, a mesma foi uma análise descritiva com abordagem quantitativa. Para entender melhor os processos adotados pelo Rh da empresa, utilizou-se o procedimento técnico de pesquisa documental através dos dados disponíveis. Após essa análise, os dados foram calculados e apresentados, demonstrando os principais custos do capital humano atrelados ao desligamento, reposição e treinamento de novos colaboradores. A pesquisa confirma os altos custos da rotatividade, indicando a necessidade da empresa planejar suas ações empresariais, buscando a integração das áreas de recursos humanos e contabilidade para redução de custos com pessoal e o melhor gerenciamento de pessoas. Por fim, o estudo aponta a necessidade de mensuração dos custos intangíveis da rotatividade, além do desenvolvimento de novas pesquisas sobre o tema, com foco nas causas desse fenômeno.

**Palavras chaves:** Rotatividade. Recursos humanos. Capital Humano. Custos.

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Os saltos gradativos da área de RH.....                                 | 19 |
| Figura 2 – Processos básicos de gestão de pessoas .....                            | 21 |
| Figura 3 – As cinco categorias de técnicas de seleção de pessoas .....             | 23 |
| Figura 4 – Remuneração baseada por cargo versus por competência .....              | 25 |
| Figura 5 – Banco de dados para um sistema de informação de Gestão de Pessoas ..... | 33 |
| Figura 6 – Lógica da rotatividade de funcionários .....                            | 37 |

## **LISTA DE TABELAS**

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 – Categorização dos custos de desligamento..... | 58 |
| Tabela 2 – Categorização dos custos de reposição.....    | 60 |
| Tabela 3 – Categorização dos custos de treinamento.....  | 62 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 – Índice da Rotatividade .....         | 51 |
| Quadro 2 – Total de admissões e demissões ..... | 52 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1 – Índice de rotatividade .....                               | 53 |
| Gráfico 2 – Natureza dos desligamentos .....                           | 55 |
| Gráfico 3 – Tempo de empresa dos funcionários desligados .....         | 56 |
| Gráfico 4 – Composição do custo total da rotatividade de pessoal ..... | 64 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

GP – Gestão de Pessoas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RH – Recursos Humanos

## SUMÁRIO

|              |   |    |
|--------------|---|----|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO</b> .....   | 14 |
| 1.1          | IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA.....                  | 15 |
| 1.2          | OBJETIVOS .....   | 16 |
| <b>1.2.1</b> | <b>Objetivo geral</b> .....                                     | 17 |
| <b>1.2.2</b> | <b>Objetivos específicos</b> .....                              | 17 |
| <b>2</b>     | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....                              | 18 |
| 2.1          | ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....                         | 18 |
| 2.2          | GESTÃO DE PESSOAS .....   | 19 |
| 2.3          | PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....                             | 20 |
| <b>2.3.1</b> | <b>Recrutamento e Seleção de Pessoal</b> .....                  | 21 |
| 2.3.1.1      | <i>Recrutamento</i> .....                                       | 21 |
| 2.3.1.2      | <i>Seleção de Pessoal</i> .....                                 | 22 |
| <b>2.3.2</b> | <b>Avaliação do desempenho humano</b> .....                     | 23 |
| <b>2.3.3</b> | <b>Remuneração, benefícios e incentivos</b> .....               | 24 |
| 2.3.3.1      | <i>Remuneração</i> .....  | 24 |
| 2.3.3.2      | <i>Benefícios e Incentivos</i> .....                            | 26 |
| <b>2.3.4</b> | <b>Treinamento e desenvolvimento</b> .....                      | 27 |
| <b>2.3.5</b> | <b>Higiene, segurança e qualidade de vida do trabalho</b> ..... | 28 |
| 2.3.5.1      | <i>Higiene no trabalho</i> .....                                | 29 |
| 2.3.5.2      | <i>Segurança no trabalho</i> .....                              | 30 |
| 2.3.5.3      | <i>Qualidade de Vida no Trabalho</i> .....                      | 31 |
| <b>2.3.6</b> | <b>Banco de dados e Sistemas de informações de RH</b> .....     | 32 |
| 2.3.6.1      | <i>Banco de dados de RH</i> .....                               | 32 |
| 2.3.6.2      | <i>Sistemas de Informação de Gestão de Pessoas</i> .....        | 23 |
| 2.4          | O CAPITAL HUMANO .....  | 34 |
| <b>2.4.1</b> | <b>O capital intelectual</b> .....                              | 35 |
| 2.5          | ROTATIVIDADE DE PESSOAL ( <i>TURNOVER</i> ).....                | 36 |
| <b>2.5.1</b> | <b>Rotatividade Voluntária e Involuntária</b> .....             | 38 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 2.5.2 | <b>Desligamento.</b> .....                               | 39 |
| 2.5.3 | <b>Custos da rotatividade</b> .....                      | 39 |
| 2.6   | <b>HISTÓRICO DO SETOR DE IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS</b> ..... | 41 |
| 2.6.1 | <b>A agricultura no novo cenário econômico.</b> .....    | 43 |
| 3     | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....                 | 45 |
| 3.1   | <b>DELINEAMENTO DA PESQUISA</b> .....                    | 45 |
| 3.2   | <b>UNIDADE DE ANÁLISE, POPULAÇÃO E AMOSTRA</b> .....     | 46 |
| 3.3   | <b>PLANO DE COLETA DE DADOS</b> .....                    | 46 |
| 3.3.1 | <b>Instrumento de coleta de dados</b> .....              | 47 |
| 3.3.2 | <b>Procedimento de coleta de dados</b> .....             | 48 |
| 3.4   | <b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS</b> .....            | 48 |
| 4     | <b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....     | 50 |
| 4.1   | <b>ÍNDICE DE ROTATIVIDADE</b> .....                      | 50 |
| 4.2   | <b>A NATUREZA DOS DESLIGAMENTOS</b> .....                | 54 |
| 4.3   | <b>CUSTOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL</b> .....           | 57 |
| 4.3.1 | <b>Custos de desligamento</b> .....                      | 57 |
| 4.3.2 | <b>Custos de reposição</b> .....                         | 59 |
| 4.3.3 | <b>Custos de treinamento</b> .....                       | 61 |
| 4.3.4 | <b>Custos totais da Rotatividade de pessoal</b> .....    | 63 |
| 4.4   | <b>SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....                   | 64 |
| 5     | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....                        | 66 |
|       | <b>REFERÊNCIAS</b> .....                                 | 68 |

## 1 INTRODUÇÃO

As grandes competitividades entre trabalhadores frente às constantes transformações e ofertas de emprego das empresas do setor industrial têm gerado alerta e inquietação para as organizações. Com os mercados internos saturados, muitas empresas multinacionais buscaram conquistar mão de obra especializada para melhorar o desempenho e a produtividade. A concorrência fez com que as empresas utilizassem cada vez mais recursos tecnológicos para baratear os preços e também para estabelecerem contatos comerciais e financeiros de forma rápida e eficiente.

O mercado brasileiro tem passado por fortes transformações nos últimos anos, cujos impactos nas condições de vida da população brasileira tem sido bastante positivos. Apesar de todos os avanços conquistados, algumas características estruturais do mercado de trabalho brasileiro ainda são muito presentes. Mesmo com a redução da informalidade, cerca de 40% de mão de obra ainda não tem a devida proteção social segundo informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Para uma empresa ser desenvolvida, não é suficiente ela produzir, ter recursos financeiros ou tecnologia avançada, mas ter pessoas qualificadas e comprometidas com o trabalho, buscando o desenvolvimento da empresa. Segundo o autor Chiavenato (2014, p. 5) “em resumo as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seu objetivo e cumprir sua missão”. O trabalhador há pouco tempo atrás conservava seu emprego por anos, hoje tem outra visão: está em busca de novos desafios, tentando sempre conhecer mais sobre a empresa onde atua, definindo seus objetivos e o futuro dentro dela.

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, sendo que cada dia surgem novas oportunidades de emprego, o que está ocasionando muita entrada e saída de funcionários nas empresas gerando a rotatividade. O setor financeiro da empresa deve estar integrado à área de recursos humanos para apurar os custos desse fenômeno, informar a melhor época para contratação, e dessa forma facilitar para a tomada de decisão. O alto índice

de rotatividade gera queda de produtividade, perda de informações, além de vários custos para a organização.

Cabe aos empregadores compreender as consequências da rotatividade e estabelecer um modelo de gestão eficaz, a fim de controlá-la. Por tanto, é necessário o aprimoramento de pesquisas para especificar as consequências individuais, organizacionais e sociais da rotatividade, além de desenvolvimento de mecanismos de mensuração dos custos do capital humano. Mesmo considerando que os fatores inerentes a esses custos são complexos e muitas vezes desconsiderados pelas empresas, destaca-se que o controle de custos pode caracterizar uma vantagem competitiva. Cabem às organizações decidirem o que é mais conveniente, suportar os custos gerados da rotatividade ou encontrar alternativas para combater esses altos índices (CASCIIO; BOUDREU, 2011).

Em razão da falta de controle dos custos do capital humano no contexto organizacional, o presente estudo analisou a composição e índices da rotatividade, bem como a decorrência dos custos de uma Indústria de Máquinas e Implementos Agrícolas da região Norte do Estado do RS.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

O aumento da demanda do setor industrial de máquinas agrícolas tem aquecido as empresas do setor. A busca por maior produtividade em um mercado cada vez mais competitivo tem mostrado que a sobrevivência das organizações depende diretamente dos conhecimentos e competências de sua equipe de trabalho. Por isso o RH estratégico e o planejamento de pessoal são bases fundamentais para um bom desempenho no processo produtivo.

Nesse contexto, a necessidade das organizações buscarem obter vantagens atrelando às práticas mercadológicas a valorização do capital humano ganha mais importância. A vantagem competitiva passa a ser centrada em pessoas portadoras de conhecimento, e que, portanto são valorizadas pelas organizações como ativos importantes. Com isso percebe-se que muitas empresas estão procurando fortalecer suas políticas e diretrizes, destacando o capital humano e a sua contribuição para o desenvolvimento e sustentabilidade do negócio (DE GEUS, 1998).

O alto índice de rotatividade gera custos financeiros que são desperdiçados e não dão nenhum retorno para a empresa, afetando diretamente o desenvolvimento estratégico da produção, além gerar custos na demissão e novas contratações. Em geral as empresas de produção desconhecem o potencial do capital humano. Consequente, a capacitação profissional é um investimento conjunto do trabalhador e da empresa, onde as duas partes tendem a ganhar. No entanto o desenvolvimento de potenciais é um investimento de alto risco para as empresas que não se preocupam em reter talentos, pois acabam perdendo seus melhores profissionais para o mercado concorrente.

Para o setor de produção industrial, a experiência e a capacitação profissional são fundamentais para a qualidade dos produtos e serviços ofertados. O baixo tempo de permanência do funcionário na empresa (*turnover*) gera um impacto sobre a produtividade e os recursos financeiros. Esse contexto revela que apesar da dificuldade de mensuração, é relevante as organizações conhecerem os custos econômicos financeiros envolvidos no processo de entrada e saída de funcionários. Para obter um maior controle gerencial, a empresa deve mensurar os custos, pois o simples conhecimento da rotatividade é insuficiente para que se tenha um gerenciamento efetivo sobre esse fenômeno (ECKERT *et al*, 2011).

A Indústria de máquinas e implementos agrícolas da região norte do RS, empresa a ser estudada, possui dificuldade em reter mão de obra qualificada devido o alto índice de concorrentes do setor. A empresa hoje obtém um controle de rotatividade através de planilhas de entrada e saída de funcionários, geradas no Excel pelo setor de Recursos Humanos. Ao analisar as informações fornecidas pela empresa, considerou-se bem relevante à quantidade de movimentações da rotatividade no ano de 2014, a mesma também desconhece os custos de desligamento. Diante desses fatos, surge a pergunta que motivou a pesquisa: **Qual o impacto da rotatividade sobre os custos do capital humano de uma Indústria de Máquinas e Implementos Agrícolas da região norte do Estado do RS?**

## 1.2 OBJETIVOS

Este tópico expõe aos objetivos que direcionarão o presente estudo, estruturado nos itens a seguir, sendo eles objetivo geral e objetivos específicos.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar o índice e os custos financeiros da rotatividade de uma Indústria de Máquinas e Implementos Agrícolas da Região Norte do Estado do RS.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Descrever o índice de rotatividade do ano de 2014;
- Analisar se a rotatividade foi voluntária ou involuntária;
- Identificar o tempo de permanência na empresa dos colaboradores desligados;
- Demonstrar os custos associados à rotatividade;
- Medir o impacto financeiro da rotatividade;
- Propor possíveis sugestões de melhorias à empresa.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Na fundamentação teórica foram abordados temas sobre Gestão de Pessoas a partir do posicionamento de diversos autores, buscando embasamento científico e bibliográfico para a pesquisa.

Inicialmente descreveu-se o conceito de Administração de Recursos Humanos embasando-se nos principais processos de Gestão de Pessoas e as suas respectivas áreas, finalizando no tema principal que é a Rotatividade e os custos do capital humano.

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

A administração de Recursos Humanos segundo o autor Fidelis é uma área focada às políticas práticas empresariais para administrar as pessoas em seu ambiente de trabalho (2007).

Pode-se dizer que atualmente, o conhecimento da administração de Recursos Humanos é fundamental para qualquer profissional e seu objetivo é avaliar o grupo de trabalho como ferramenta de sustentação dos objetivos organizacionais, e o indivíduo como parceiro importante dessa engrenagem do processo produtivo e social. O progresso do planejamento estratégico da área de Recursos Humanos depende da capacidade das pessoas mostrarem a iniciativa diante dos desafios encontrados, estarem consciente das suas responsabilidades profissionais, desenvolvendo habilidades à realização de suas tarefas e procurando o otimismo na construção de uma empresa do futuro (FIDELIS, 2007).

Ribeiro (2009), explica que a gestão de pessoas é área que tem mais sofrido mudanças e transformações nos últimos anos. A globalização dos negócios, o desenvolvimento

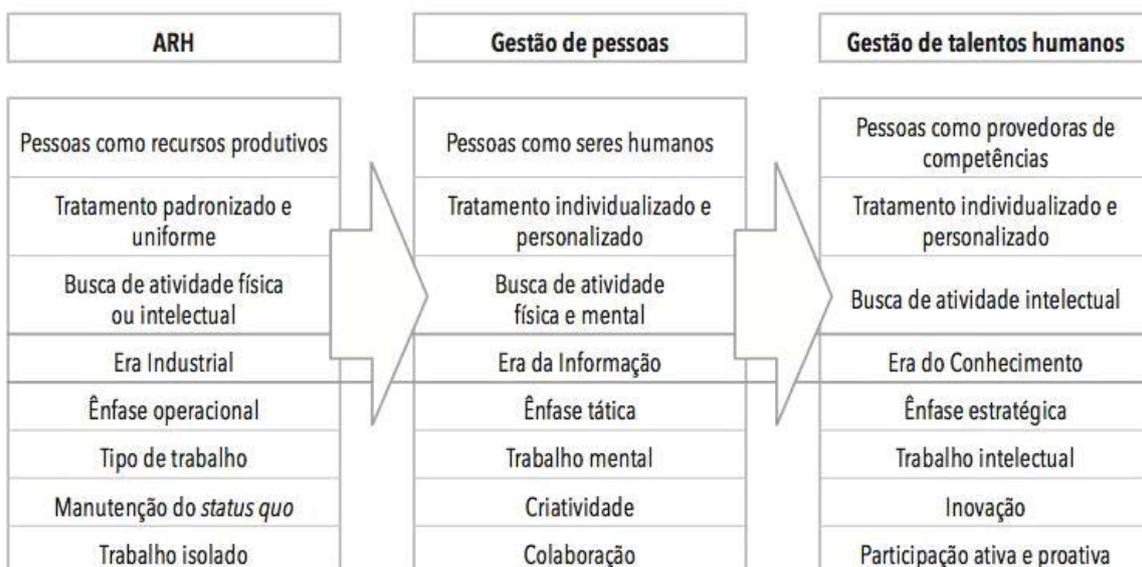
tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento por qualidade e produtividade tornaram uma eloquente constatação na maioria das organizações:

O grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que mantêm e conservam o status que geram e fortalecem a inovação e o que deverá vir a ser. São as pessoas que produzem, vendem, servem o cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios da empresa. (RIBEIRO, 2009, p.4).

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

O mercado de trabalho está sempre em constantes mudanças devido vários fatores que contribuem para isso: mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas. Esses fatores atuam de maneira sistêmica nas organizações e trazem resultados inimagináveis, trazendo transformações, imprevisibilidades e incerteza nas organizações. Uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de Recursos humanos. “Em muitas organizações a denominação Recursos Humanos (RH) está sendo substituída por Gestão de Pessoas (GP), gestão com pessoas, gestão de talento humano, gestão de competências, gestão do capital humano ou administração de capital intelectual” (CHIAVENATO, 2014).

A Figura 1 mostra as transformações do RH.



**Figura 1 - Os saltos gradativos da área de RH**

Fonte: Chiavenato, 2014, p. 2.

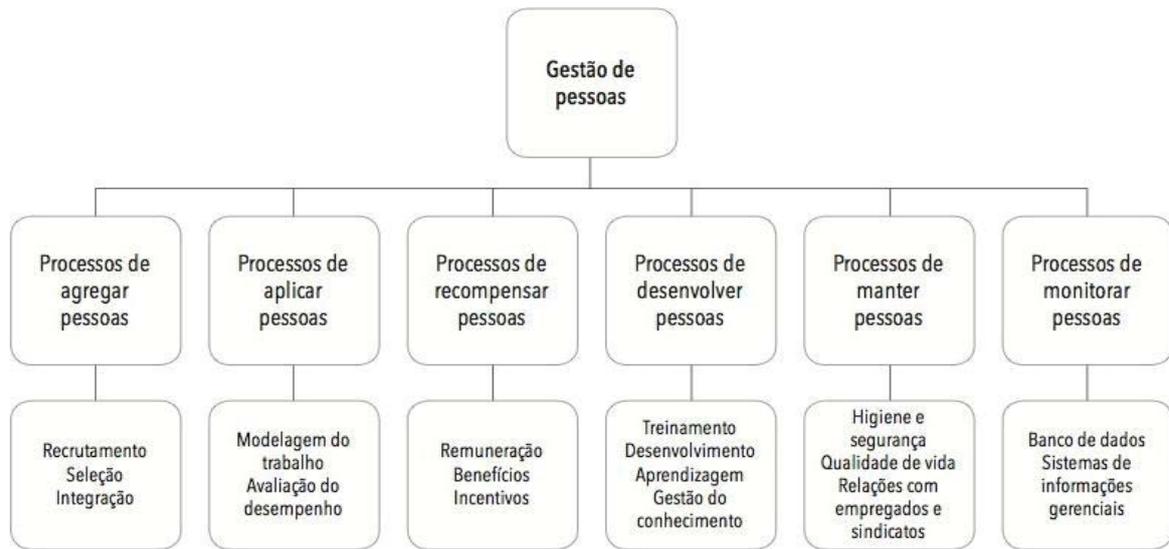
A GP consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos multiplicadores nas empresas. Outro fator importante na evolução do RH foi o alinhamento com as estratégias empresariais, os gerentes de RH estão adotando uma perspectiva totalmente diferente, concentrando a área de recursos humanos no apoio de formalização e implementação das estratégias. Os autores Becker, Eselid e Ulrich explicam as principais perspectivas para melhor evolução do RH (2001):

- Perspectivas do pessoal: a empresa contrata e remunera pessoas, mas não se empenha em atrair os melhores, ou desenvolver empregados excepcionais;
- Perspectiva da remuneração: a empresa usa bônus, pagamento de incentivos e diferenças expressivas na remuneração para recompensar os que apresentam alto e baixo desempenho. Trata-se de um primeiro passo do sentido de confiar nas pessoas como fonte de vantagem competitiva, mas ainda não explora os benefícios do RH como ativo estratégico;
- Perspectivas do alinhamento: os gerentes seniores vêm os empregando como ativo estratégico, mas não investem na reformulação geral dos recursos do RH. Portanto o sistema de RH é incapaz de alavancar a perspectiva da gerência;
- Perspectiva do alto desempenho: os executivos de RH e outros veem o RH como sistema embutido dentro de um sistema mais amplo de implementação das estratégias do negócio. A empresa gerencia e mede a relação entre os dois sistemas e o desempenho da empresa.

A iniciativa mais poderosa dos gerentes de RH para garantir a sua contribuição estratégica é o desenvolvimento de um sistema de mensuração que demonstre o impacto do Rh sobre o desempenho da empresa. “Com uma arquitetura de estratégia adequada, os gerentes de toda a empresa serão capazes de compreender exatamente como as pessoas criam valor e como medir o processo de criação de valor” (BECKER; ESELID; ULRICH, 2001, p. 78).

### 2.3 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Os seis processos de gestão de pessoas segundo Chiavenato (2014) são os seguintes (Figura 2):



**Figura 2 - Processos básicos de gestão de pessoas**

Fonte: Chiavenato, 2014, p. 14.

## 2.3.1 Recrutamento e Seleção de Pessoal

### 2.3.1.1 Recrutamento

O recrutamento refere-se a meios utilizados pelas organizações para divulgar as suas vagas com o objetivo de atrair os candidatos desejados por ela. Seu planejamento é importante porque envolve custos para a empresa (FIDELIS; BANOVA, 2011).

Fidelis e Banov (2011, p. 55) relatam que o recrutamento é totalmente estratégico para uma boa seleção da empresa:

O recrutamento é importante porque não trata apenas de divulgação de vagas, mas de atrair pessoas qualificadas dentro das necessidades da organização. Uma divulgação mal planejada, ao invés de atrair candidatos potenciais às vagas, pode surtir efeitos contrários, como a captação de candidatos fora do perfil desejado, acarretando a má utilização do tempo disponível para análise dos perfis.

Segundo Limongi-França (2007) há vários fatores críticos de sucesso no processo seletivo: alinhamento com a estratégia corporativa e política de RH; informações sobre as atividades e habilidades da posição; contato com área requisitante durante todo o processo e ética na divulgação de detalhes da posição e comunicação dos resultados.

O recrutamento é a fase inicial para o preenchimento de uma vaga que está em aberto. Segundo Limongi-França (2014) define recrutamento como “processo de procurar empregados”. Essa procura baseia-se nas requisições de pessoal emitidas pelos supervisores no mercado de trabalho.

O processo de recrutamento para o autor Marras (2011) tem o início a partir de uma necessidade interna da organização no que tange à contratação de novos profissionais.

Do ponto de vista de sua aplicação, Chiavenato (2005, p. 113) explica que o recrutamento pode ser interno ou externo:

- Recrutamento interno: atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização, isto é, funcionários, para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras;
- Recrutamento externo: atua sobre candidatos que estão no mercado de trabalho, portanto fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal.

O recrutamento misto ocorre quando a empresa faz uso, no mesmo processo de divulgar as suas vagas, tanto do recrutamento externo e interno. “Quando de faz uso do recrutamento interno de algum ponto da organização, sempre surge uma posição a ser preenchida por meio de recrutamento externo” (FIDELIS; BANOVA, 2011, p. 51).

### *2.3.1.2 Seleção de Pessoal*

Segundo a autora Limongi-França (2014), o processo de seleção de pessoas é uma escolha de candidatos mais adequados para a organização por meio de vários instrumentos de análises, avaliação e comparação de dados. Em termos mais amplos, a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência, desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Todo processo de seleção de pessoal, de acordo com Marras (2011, p. 65), baseia-se na análise comparativa de dois campos:

- Exigências do cargo: São as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para obter um bom desempenho na função exigida;

- Características do candidato: São os conhecimentos, habilidades e atitudes de cada candidato para desempenhar as funções.

Chiavenato (2014) relata na Figura 3 as principais técnicas de seleção de pessoal:

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>Entrevista de seleção</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista dirigida (com roteiro preestabelecido)</li> <li>• Entrevista livre (sem roteiro definido)</li> </ul> |   |
| <b>Provas de conhecimentos ou de capacidade</b> | • Gerais   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura geral</li> <li>• Línguas</li> </ul>  |
|   | • Específicas  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimentos técnicos</li> <li>• Cultura profissional</li> </ul>  |
| <b>Testes psicológicos</b>                      | • Testes de aptidões   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerais</li> <li>• Específicas</li> </ul>   |
| <b>Testes de personalidade</b>                  | • Testes expressivos   | • Psicodiagnóstico miocinético  |
|   | • Testes projetivos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psicodiagnóstico Rorschach</li> <li>• Teste da árvore</li> <li>• Teste de apercepção temática</li> </ul> |
|   | • Inventários  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De motivação</li> <li>• De interesses</li> </ul>   |
| <b>Técnicas de simulação</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psicodrama, dinâmica de grupo</li> <li>• Dramatização (<i>role playing</i>)</li> </ul>                          |   |

**Figura 3 - As cinco categorias de técnicas de seleção de pessoas.**

Fonte: Chiavenato, 2014, p. 129.

### 2.3.2 Avaliação do desempenho humano

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante de algum cargo, bem como o seu potencial de desempenho. Toda avaliação é um processo de julgar ou estimular valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa. A responsabilidade pela avaliação do desempenho das pessoas deve ser atribuída ao gerente, ao próprio indivíduo e ao indivíduo e gerente conjuntamente à equipe de trabalho, ao órgão de RH ou a uma comissão de avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 2001, p. 107).

Porque avaliar o desempenho? Toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e fazer as devidas correções.

O desempenho pode ser medido basicamente por meio de quatro tipos de dados recolhidos:

1. Produção: São informações objetivas como volume de vendas, unidades produzidas, lucros;

2. Pessoais: abrangem dados relativos ao próprio funcionário, tais como taxa de rotatividade, taxa de absenteísmo, número de queixas registradas;
3. Administração por objetivos: mede se o funcionário atingiu ou não suas metas e objetivos traçados previamente pelo seu supervisor dentro do cronograma;
4. Medições subjetivas: por intermédio de perguntas frequentes ao comportamento do funcionário, avaliam dimensões como iniciativa, liderança e atitude.

Os subsistemas de avaliação de desempenho segundo Limongi-França (2014) são capazes de medir a qualidade e limitação, mas nenhum deles é capaz de alcançar por si próprio todos os objetivos almejados pelas organizações, segue alguns deles: Avaliação da experiência; escala gráfica, escolha forçada, revisão de avaliação de atividades, pesquisa de campo, incidentes críticos, comparação aos pares, frases descritivas, auto avaliação, avaliação por resultados, avaliação por objetivos, padrões de desempenho, sistemas de graduação, avaliação de potencial, avaliação 360 ° etc.

### **2.3.3 Remuneração, benefícios e incentivos**

#### *2.3.3.1 Remuneração*

Cada funcionário, como um *stakeholder* interno, está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, seus conhecimentos e competências desde que tenha certeza de receber a retribuição adequada (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Limongi-França (2014) é importante diferenciar os três componentes da remuneração total que são recompensa, remuneração e salário:

O salário é basicamente a parte fixa da remuneração, paga em dinheiro e de forma regular (geralmente mensal). A remuneração envolve, além do salário a remuneração variável (participação nos lucros e resultados, participação acionária) e os benefícios (assistência médica, vale transporte, seguro de vida em grupo etc (LIMONGI-FRANÇA, 2014, p. 65).

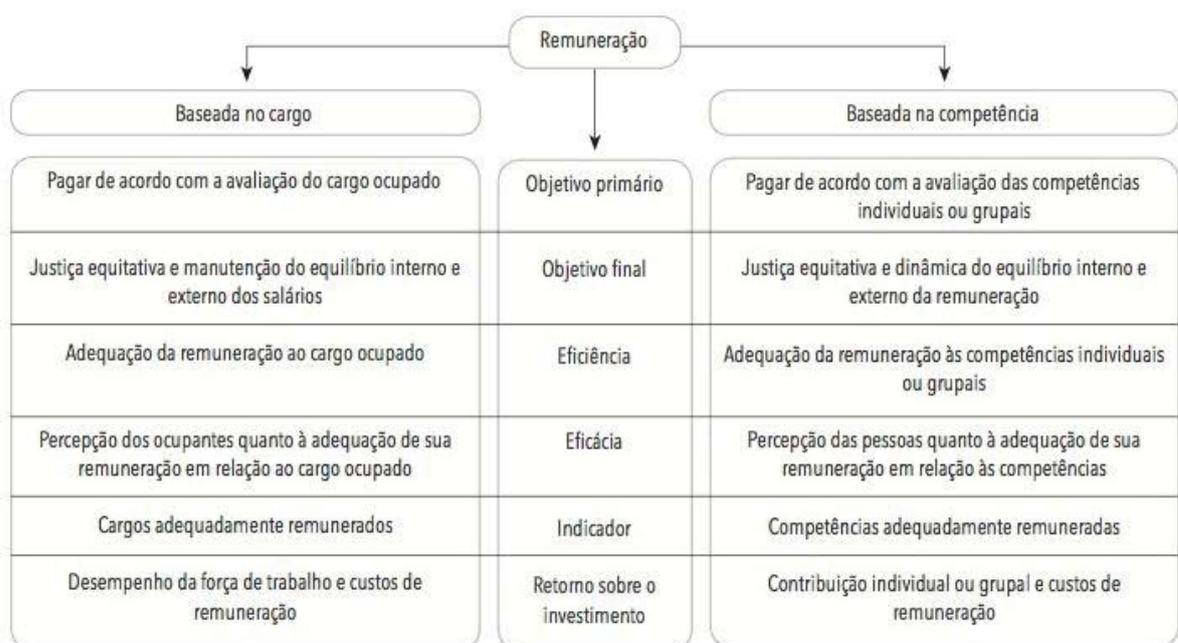
Os objetivos do sistema de remuneração do ponto de vista do autor Harris (1997) devem permitir e estimular um ótimo desempenho no trabalho levando a obtenção de ganhos cada vez maiores, esses objetivos organizacionais são:

- Cumprir obrigações legais;
- Manter um senso de equidade e justiça entre os empregados;
- Atrair novos empregados altamente qualificados;
- Reter os empregados atuais;
- Motivar os empregados na busca de bom desempenho e do contínuo desenvolvimento;
- Controlar os custos, visto que os gastos com a folha de pagamento constituem grande parcela das despesas organizacionais.

A maior dificuldade em criar um sistema de recompensas adequados está na definição de critérios que efetivamente diferenciem os trabalhadores conforme sua contribuição na empresa. Os dois principais conjuntos de critérios segundo Limongi-França (2014) são:

1. os que têm referência o mercado de trabalho;
2. os que têm como referência os padrões internos da empresa.

Entre os principais componentes da remuneração estão a remuneração fixa e a remuneração variável. Para assegurar o equilíbrio interno dos salários são utilizadas a avaliação e classificação dos cargos. Existem vários métodos de avaliação de cargos e todos são comparativos, esses métodos são divididos em grupos conforme mostra a Figura 4 (CHIAVENATO, 2014).



**Figura 4 - Remuneração baseada no cargo versus remuneração baseada por competências**

Fonte: Chiavenato, 2014, p. 249.

### 2.3.3.2 *Benefícios e Incentivos*

Segundo o autor Chiavenatto (2014) o salário pago em relação ao cargo ocupado constitui apenas uma parcela do pacote de compensações que as organizações costumam oferecer aos seus funcionários. Além do pagamento do salário, a remuneração é feita de muitas outras formas através de benefícios sociais.

Benefícios sociais são as facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação, e que podem ser financiados pela organização. Há inúmeras formas de benefícios que podem ser atribuídos às equipes, e que dependem de fatores como o cargo ocupado, desempenho e local de trabalho. O autor Maximiano relata alguns benefícios que são oferecidos em muitos países (2014):

- Licenças remuneradas: licença maternidade e paternidade, licença para educação continuada;
- Diferentes tipos de complementos salariais: auxílio doença, maternidade, educação, transporte, alimentação. Às vezes incorretamente chamados de “salário”;
- Patrocínios de programas e outras atividades educacionais;
- Carros da empresa e, em certos casos, motorista;
- Mensalidades escolares para a família;
- Aluguel de residência;
- Assistência médica e odontológica;
- Diferentes tipos de seguros;
- Complementação à aposentadoria por meio de participação em fundos de pensão;
- Cartões corporativos de crédito.

Os benefícios podem ser classificados em Compulsórios e Espontâneos. Os compulsórios são concedidos aos empregados em atendimento às exigências da lei e de normas legais como acordos e convenções coletivas (SOBOLL; FERRAZ, 2014).

Os benefícios espontâneos são aqueles que a empresa oferece aos seus funcionários por vontade própria para atender suas necessidades e tornar a remuneração atraente e competitiva no mercado. Por meio destes benefícios a empresa busca aprimorar a satisfação dos funcionários no trabalho, atender ao quesito de saúde e segurança, atrair e motivar os funcionários, reduzir a rotatividade e manter a posição competitiva favorável. (SOBOLL; FERRAZ, 2014, p.177).

Os planos de benefícios concedidos pelas organizações podem ser classificados conforme os grupos hierárquicos da estrutura organizacional, cada nível da pirâmide organizacional (estratégico, tático e organizacional) há um tipo de plano de benefício diferenciado.

### **2.3.4 Treinamento e desenvolvimento**

A capacitação de pessoas sempre constituiu um problema elementar para a Administração em virtude das constantes modificações macroambientais, nichos e segmentos de mercado e maior competição interna por ascensão na carreira. Pessoas mais preparadas produzem melhor e se sentem mais autoconfiantes. Ao contrário, aqueles que não possuem um preparo adequado ao cargo estão mais propensos à tomada de decisão incorreta.

Segundo conceitos de Limongi-França (2014) há diferenças entre treinamento e desenvolvimento:

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais, e desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torna-los futuros membros valiosos da organização (LIMONGI-FRANÇA, 2014, p. 88).

No entanto, a área de treinamento e desenvolvimento possui dois objetivos, os específicos e os genéricos. No que tange os objetivos específicos, caracterizam os seguintes processos (MARRAS, 2011):

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

Entre os objetivos específicos mais importantes estão: aumento direto da produtividade; aumento direto da qualidade; incentivo emocional; otimização de pessoal e organizacional ao atendimento de exigências nas mudanças.

Entre os processos de treinamento citados pelo autor Chiavenato (2005) o *diagnóstico* é a primeira etapa, ele levanta as necessidades de treinamento a serem satisfeitas, que podem ser passadas, presentes e futuras. O *desenho* é a elaboração de um projeto para a necessidade diagnosticada. As últimas etapas do processo são a *implementação* e a *avaliação* do treinamento.

Através da Curva de aprendizagem no processo de avaliação de treinamento é observado o fenômeno de assimilação do treinamento e seus efeitos no treinando com o auxílio de uma representação gráfica. Essa curva relaciona aspectos interessantes para análise, representadas em cinco fases que se classificam em A, B, C, D, e E. Essas fases iniciam-se na assimilação do conhecimento da equipe a ser treinada, posteriormente a velocidade da aprendizagem e, por fim, na última fase representa o *feedback* ou reciclagem do conhecimento (MARRAS, 2011).

A contabilização das despesas do programa de treinamento e desenvolvimento é levantada através dos custos caracterizados em:

- Custo total: é o conjunto de investimento realizado pela empresa (material, instalações, equipamentos, instrutores, etc) e envolve todos os custos diretos e indiretos;
- Custo homem-hora: o valor do treinamento considera o fator tempo. Calcula-se dividindo o custo total do treinamento pelo número de treinados, multiplicando pelo total de horas;
- Custo per capita: reflete de maneira direta quanto a empresa investiu com cada um dos treinados que participaram do programa.

### **2.3.5 Higiene, segurança e qualidade de vida do trabalho**

As pessoas passam a maior parte do seu tempo no trabalho, constituindo muitas vezes o seu habitat. O ambiente de trabalho está caracterizado por condições físicas, materiais e por condições psicológicas e sociais.

Os processos de higiene e segurança no trabalho devem fazer parte da cultura da empresa, do cotidiano, desenvolvendo hábitos saudáveis e responsáveis em cada indivíduo (KNAPIK, 2012, p. 272).

### 2.3.5.1 Higiene no trabalho

A higiene do trabalho está relacionada com as condições ambientais do trabalho que assegurem a saúde física, mental e bem estar das pessoas. Do ponto de vista do autor Chiavenato (2005) na sua teoria relata que a higiene do trabalho envolve aspectos ligados com a exposição do organismo humano a agentes externos como ruído, ar, temperatura, humidade, luminosidade e equipamentos do trabalho.

Já na visão de Marras (2011), essa área responde pela segurança industrial, pela higiene e medicina do trabalho dos empregados das empresas, atuando tanto na área de prevenção, quanto na de correção, que envolvam acidentes no trabalho e saúde do colaborador.

Os principais itens do programa de higiene do trabalho estão relacionados com (CHIAVENATO, 2005):

- 1- Ambiente físico do trabalho: Iluminação, ventilação, temperatura e ruídos;
- 2- Ambiente psicológico no trabalho:
  - Relacionamentos humanos agradáveis.
  - Tipos de atividades agradáveis e motivadoras.
  - Estilo de gerência democrático e participativo.
  - Eliminação de possíveis fontes de estresse.
- 3- Aplicação de princípios de ergonomia:
  - Máquinas e equipamentos adequados às características humanas.
  - Mesas e instalações ajustadas ao tamanho das pessoas.
  - Ferramentas que reduzam a necessidade de esforço físico humano.
- 4- Saúde ocupacional: Em referência ao autor Knapik (2012), relaciona-se com a prevenção de doenças adquiridas no trabalho e tem amparo a Portaria N° 24 de, 29 de dezembro de 1994 do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), que determinam a obrigatoriedade dos seguintes exames:
  - Pré-admissional.
  - Periódico.
  - Retorno ao trabalho.
  - Mudança efetiva de função.
  - Demissional.

### 2.3.5.2 *Segurança no trabalho*

Também conhecida como segurança industrial, a segurança do trabalho tem a função fundamental a prevenção de acidentes de trabalho e a eliminação de causas de acidente de trabalho.

A prevenção de acidentes no trabalho é um programa de longo prazo que objetiva, antes de tudo, concretizar o trabalhador a proteger sua própria vida e a dos companheiros por meio de ações mais seguras e de uma reflexão constante sobre a descoberta *a priori* de condições inseguras que possam provocar eventuais acidentes no trabalho (MARRAS, 2011, p. 200).

Um programa de acidentes de trabalho deve estar em conformidade com o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) da Portaria 25 do Ministério do Trabalho e Emprego. Segundo autor Knapik (2012), esse programa tem o objetivo desenhar o mapa de risco, indicando o grau de riscos do ambiente para definir os Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) exigidos para o local do trabalho.

O acidente de trabalho é um acontecimento inesperado e imprevisto que resulta um dano para o funcionário e a empresa. Pela sua gravidade, os acidentes do trabalho se classificam em acidentes com e sem afastamento do local do trabalho.

Os acidentes com afastamento são aqueles em que o trabalhador, devido a natureza do ferimento, deve deixar de imediato deixar as suas funções na empresa para submeter-se ao tratamento de recuperação. Para o autor Marras (2011) esses acidentes podem produzir incapacidade temporária, permanente parcial, total permanente e até a morte.

As causas dos acidentes de trabalho estão relacionadas às condições inseguras, uma das principais causas dos acidentes porque incluem fatores como, a falta de equipamentos e condições ruins de trabalho, que expõem os trabalhadores a propensão de acidentes. Outros fatores acidentais relacionados ao trabalho são os atos inseguros dos trabalhadores, esse fator refere-se à violação de procedimentos aceitos como seguro. Os trabalhadores deixam de utilizar equipamentos de proteção individual e muitas vezes não seguem normas de segurança interna (CHIAVENATO, 2005).

### 2.3.5.3 *Qualidade de Vida no Trabalho*

A gestão da Qualidade de vida no trabalho é definida pelo autor Limongi-França (2014, p. 167) como:

a capacidade de administrar o conjunto de ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e industriais no ambiente de trabalho alinhada na cultura organizacional e como prioridade o bem estar das pessoas na organização.

Do ponto de vista das pessoas, pode se dizer que a qualidade de vida é a percepção de bem estar, a partir das necessidades individuais e expectativa de vida. A qualidade de vida no trabalho (QVT) é um conceito que ultrapassa a segurança e saúde. Um ambiente de trabalho saudável e seguro é o primeiro passo para a qualidade de vida, porém esta depende de condições bem menos palpáveis, como o convívio social sadio, autoestima elevada e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (PEARSON, 2010).

A ideia de Ferreira e Mendonça (2012, p. 85) autoras da obra Saúde e bem estar no trabalho, relatam que QVT é obtida com a humanização do trabalho, que se encontra vinculada com a responsabilidade social da organização.

A relação entre o trabalho e o espaço de vida total fundamenta-se no fato que o trabalhador é um ser total e não apenas um executor de atividades relativas ao cargo, isto é, ele possui família e necessita ter suas necessidades pessoais e sociais satisfeitas, para que possa ser produtivo para a organização. Em outras palavras, o trabalhador não depende apenas do seu emprego para sobreviver, mas também de sua família e sua vida social, a fim de desempenhar a contento as atividades requeridas pela empresa (FERREIRA; MENDONÇA, 2012, p.85).

A preocupação com o bem estar dos funcionários leva muitas empresas a adotarem um programa para prevenir problemas de saúde de seus funcionários. O objetivo principal é a análise do comportamento dos seus funcionários e o seu estilo de vida fora do trabalho, encorajando as pessoas a melhorar seu padrão de saúde. Também servem para reduzir os elevados custos de saúde.

Para o autor Chiavenato (2005), o programa de bem estar possui três componentes:

1. Ajudar os funcionários a identificar riscos potenciais de saúde;
2. Educar os funcionários a respeito dos riscos de saúde, como pressão sanguínea elevada, fumo, obesidade, dieta pobre e estresse;
3. Ajudar os funcionários a mudar seus estilos de vida através de exercícios, boa alimentação e monitoramento da saúde.

### **2.3.6 Banco de dados e Sistemas de informações de RH**

Essa parte da área de Gestão de Pessoas é responsável pelos processos de monitoração das pessoas dentro da organização. Monitorar significa para as empresas, à fiscalização externa e submissão as regras e regulamentos impostos pelas organizações.

Como aponta Chiavenato (2005, p. 458) “em uma cultura democrática e participativa, o controle externo deve ser substituído pelo autocontrole e autonomia das pessoas em direção as metas e resultados a serem alcançados”.

Em tempos em que as empresas seguem o paradigma da Teoria Y, a confiança a respeito das pessoas impulsiona a iniciativa e a criatividade, atribuindo total autonomia para desempenhar a sua função dentro das organizações. Em um sistema totalmente descentralizado nas gerências e nas equipes de trabalho, aumentam a responsabilidade, participação e comprometimento das pessoas (CHIAVENATO, 2005, p. 458).

#### *2.3.6.1 Banco de dados de RH*

A base de todo sistema de informações é o banco de dados. Ele funciona como um sistema de armazenamento e acumulação de dados devidamente codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações.

A área de Gestão de Pessoas requer a utilização de vários bancos de dados interligados que permitam obter e armazenar vários dados e informações cadastrais de todos os colaboradores da empresa. Como referência do autor Chiavenato (2015), todos os dados precisam ser processados para serem transformados em informação, a responsabilidade dessas informações é dos profissionais de GP, dos Gerentes de linha e muitas vezes do próprio colaborador.

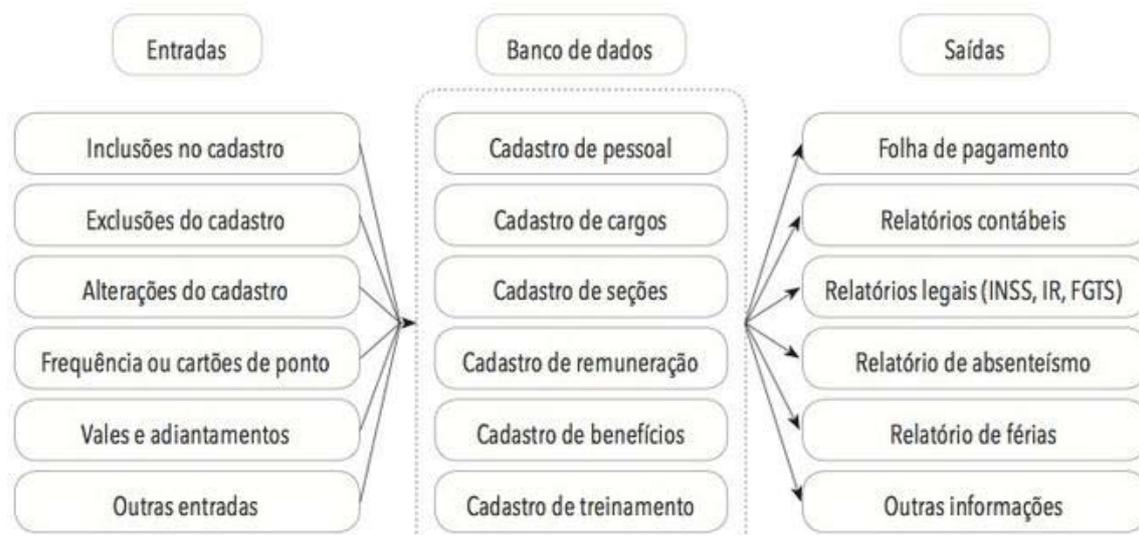
### 2.3.6.2 Sistemas de Informação de Gestão de Pessoas

Chiavenato (2014, p. 437), relata que “modernamente, o conceito de sistemas de informação está intimamente relacionado com TI, e envolve necessariamente *hardware* e *software*, além de programas específicos para processar dados e informações”.

Além de obter informações necessárias para as organizações, o sistema de Informação de GP tem objetivos administrativos, ou seja, ele reduz o custo e tempo de processamento das informações. Geralmente, os sistemas possuem os seguintes aspectos:

- Total alinhamento com o planejamento estratégico;
- Formulação de objetivos;
- Registros e controle de pessoal;
- Relatórios sobre remuneração;
- Relatório sobre cargos e seções;
- Um banco de dados de talentos;
- Assuntos de interesse pessoal aos funcionários;
- Assuntos de interesse profissional aos funcionários.

A Figura 5 abaixo mostra o mapa do banco de dados SIG(Sistema de Informação Gerencial) nas organizações:



**Figura 5 - Banco de dados para um sistema de informação de Gestão de Pessoas**

Fonte: Chiavenato, 2014, p. 439

As empresas estão sempre tentando melhorar a eficiência de suas operações a fim de conseguir maior lucratividade. Das ferramentas que os administradores dispõem, as tecnologias e os sistemas de informações são os mais importantes para atingir altos níveis de eficiência e produtividade nas operações. A área de Gestão de Pessoas é base essencial para o gerenciamento do Sistema de Informação Gerencial.

## 2.4 O CAPITAL HUMANO

O capital humano é o conjunto de atributos das pessoas, como competências, conhecimentos, habilidades sociais, criatividade, etc, que produzem valor as empresas por meio do trabalho.

Segundo o autor Davenport (2001), o capital humano para os administradores significa um ativo para a empresa, então os administradores devem se preocupar em como aumentar e medir o retorno da empresa sobre este investimento.

Uma abordagem melhor para os empresários é verem os trabalhadores como proprietários de capital humano que, em circunstâncias adequadas, estão desejosos de contribuir para a prosperidade da organização. Nessa perspectiva concluímos que os trabalhadores produzem maior valor para as empresas quando estas geram maior valor para os empregados (DAVENPORT, 2001, p. 12).

Segundo o autor Maximiano (2014) há diferentes perspectivas sobre o capital humano:

- Perspectivas da economia: O capital humano é patrimônio da sociedade, onde os investimentos em saúde e educação se aprimoram a ele, retornando o aumento da renda e a produtividade;
- Perspectivas gerenciais: A empresa procura obter retorno sobre os investimentos no capital humano, que é o ativo da empresa. O investimento é representado pelas políticas e práticas de gestão de pessoas e o retorno da empresa é mensurado pelo desempenho das pessoas, produtividade e competitividade;
- Perspectiva Individual: O Capital humano é o patrimônio de cada pessoa. A empresa não tem capital humano, ela simplesmente o emprega e caracteriza que as pessoas não são insubstituíveis e sim transferíveis, essa transferência não implica perda;

- Perspectiva humanista: Essa perspectiva relata que as pessoas são pessoas e não ativos, suas características fundamentais são tempo, significado e alma. As pessoas são seres humanos e funcionam de acordo com o tempo.

O autor Chiavenato (2014, p. 175) enfatiza que “as pessoas estão deixando de ser meras *commodities* nas organizações, elas assumem seu caráter pessoal e singular em função das diferenças individuais”. Atualmente, as diferenças individuais dos funcionários estão sendo realçadas e incentivadas, os talentos estão sendo procurados e as competências pessoais aprimoradas para garantir a competitividade nas organizações.

Na verdade, as pessoas não são custos e nem ativos da empresa, e sim investidores que aplicam o próprio capital humano e, evidentemente esperam obter justo retorno pelo investimento feito. Em outras palavras, o trabalhador leva capital humano para dentro da organização, isto é, suas habilidades, seus conhecimentos, seu preparo para aplicar o conhecimento e torna-lo produtivo, toda a sua energia e seu tempo. O retorno deve vir em forma de salário, benefícios, condições de trabalho, estímulos, oportunidades de desenvolvimento e respeito à individualidade (DAVENPORT, 2001).

#### **2.4.1 O capital intelectual**

Ter colaboradores nas organizações não significa só ter talentos. Atualmente, o talento humano é muito valioso e raro no quadro de pessoal das empresas. Para obter talento, as pessoas devem ser dotadas de competências para conseguir reunir quatro componentes básicos que são: o *conhecimento, julgamento, habilidade e atitude* (CHIAVENATO, 2014).

No decorrer da Era Industrial, as organizações bem sucedidas eram aquelas que incorporavam o capital financeiro para adquirir bens de valor, o sucesso das empresas era representado por instalações físicas, patrimônio e a riqueza financeira. Atualmente o capital financeiro está deixando de ser o mais importante da organização, outros ativos intangíveis estão assumindo rapidamente o seu lugar, estamos nos referindo ao capital intelectual.

O capital intelectual de uma organização é constituído de ativos como (MAXIMIANO, 2014):

- Capital interno: é a estrutura interna da organização, conceitos, modelos, sistemas administrativos e computação. A cultura e o espírito organizacional também faz parte dessa organização;
- Capital externo: faz parte a estrutura externa, são as relações com clientes e fornecedores, bem como as marcas, patentes e imagem da empresa;
- Capital humano: é o capital de gente, talentos e de competências. Sua utilização requer de uma estrutura empresarial democrática e impulsionadora.

## 2.5 ROTATIVIDADE DE PESSOAL (*TURNOVER*)

A rotatividade de pessoas dentro da organização é comum por diversos motivos, ela representa uma relação de pessoas que saíram e entraram na empresa em um determinado período.

Para os autores Kops, Silva e Romero (2013, p. 58), “a rotatividade, ou o *turnover*, designa a saída de colaboradores ou a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente”.

A gestão do *turnover* é muito importante para as empresas. O elevado índice de rotatividade gera a perda de produtividade e lucro para as empresas, e interfere também na motivação, comprometimento, o que acaba gerando absenteísmo e improdutividade. A perda de pessoas gera desperdício de conhecimento, capital intelectual, inteligência e domínio de processos.

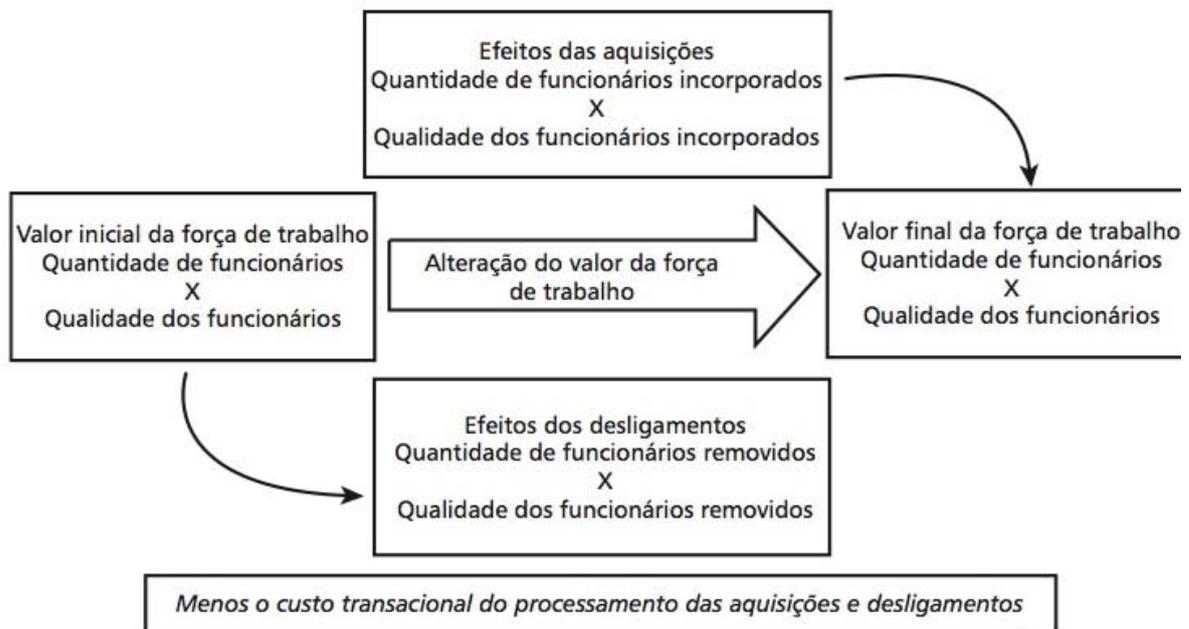
Uma definição mais precisa é de que a rotatividade inclui a reposição dos funcionários que partiram, aí surge a idéia de rotação, com a saída de uma pessoa e a entrada de outra. Cascio e Boudreau (2010) relatam três parâmetros básicos que afetam a movimentação de funcionários:

- A quantidade de movimentações;
- A qualidade das movimentações (isto é, o valor estratégico do desempenho dos funcionários envolvidos);

- O custo incorrido em produzir as movimentações (o custo de aquisições e desligamento).

As causas da rotatividade podem ser externas ou internas como, políticas de GP deficientes, problemas de relacionamento interpessoal e com os gestores, baixa moral do grupo etc.

Os pontos importantes da rotatividade a lembrar, são os resultados das decisões que afetam as aquisições e desligamentos que são expressos por quantidade, qualidade e custo. A Figura 6 mostra essa ideia graficamente:



**Figura 6 - Lógica da rotatividade de funcionários**

Fonte: Cascio e Boudreau, 2010, p. 86.

Atualmente a Rotatividade passou a ser objeto de estudos nas organizações devido às consequências econômicas e financeiras. Um alto índice de rotatividade resulta em aumento de custos para o recrutamento, seleção e competência.

Na verdade, se as pessoas certas deixam a empresa os funcionários não essenciais, a rotatividade pode ser positiva segundo a ideia dos autores Robbins e Timothy (2010, p. 105), “ela pode criar a oportunidade para a substituição de uma pessoa de fraco desempenho, por outra mais capacitada ou motivada, aumentar as chances de promoção e trazer idéias novas para a organização”.

Mas a rotatividade quase sempre implica perda de pessoas que a organização não gostaria de perder. Infelizmente as empresas tendem a valorizar o profissional na pressão ou ameaça de perda do capital humano. A insatisfação no trabalho é a principal causa da rotatividade, por isso a área de Gestão de Pessoas deve participar ativamente nas empresas buscando manter sempre equilibrado o clima organizacional.

Normalmente as empresas calculam a taxa de rotatividade por unidade de negócio e tempo de serviço. Depois elas tentam fazer comparações de suas marcas com outras empresas para verificar se suas taxas são mais altas ou mais baixas para ver a média do setor e seus concorrentes. Muitos sistemas de Rh podem ser utilizados para calcular a rotatividade, porém cada empresa possuem implicações muito diferentes no custo e no desempenho, dependendo do contexto estratégico do negócio.

### **2.5.1 Rotatividade Voluntária e Involuntária**

A rotatividade voluntária é a saída do funcionário da empresa por vontade própria, ela acontece por razões pessoais ou profissionais (pedido de demissão). Há várias razões para a saída voluntária do funcionário, segundo os autores Cascio e Boudreau (2011, p. 86) são elas: “oferta de trabalho com mais responsabilidade, volta aos estudos em tempo integral ou salários e benefícios melhores, transferência de cidades etc”.

Ao contrário da voluntária, a rotatividade involuntária é o desligamento do funcionário da empresa por parte da organização, o que pode acontecer por diversos motivos como: funcionário mal selecionado, substituição ou redução do quadro funcional (CHIAVENATO, 2001).

A maioria das empresas foca na incidência da rotatividade voluntária dos funcionários porque ela é mais controlável. Elas também estão interessadas em calcular os custos da rotatividade, porque quando esses custos são conhecidos, a empresa pode focar mais atenção na sua redução.

### 2.5.2 Desligamento

É o processo de acompanhamento realizado durante o desligamento do colaborador na organização. Efetivada pela entrevista de desligamento, a qual é utilizada para detectar as razões da saída do colaborador, ela previne a rotatividade e identifica problemas internos.

Alguns autores falam que o desligamento muitas vezes é necessário para a organização, pois “na medida em que muitas organizações são forçadas a reduzir o tamanho de sua força de trabalho ou reestruturar a sua composição de talento, o desligamento esta se tornando uma parte cada vez mais importante para a Administração de Recursos Humanos” (ROBBINS, 2012, p. 251).

Outros autores ainda ressaltam que é preciso ter cuidado e dar importância aos desligamentos dentro da organização. Conforme Stoner e Freeman (1994, p. 291) “tornou-se cada vez mais importante para as empresas estabelecer uma política de demissão”.

O desligamento de funcionários ocorre quando um funcionário deixa para sempre a empresa. Segundo Chiavenato sobre conceito de Rotatividade, acrescenta que as organizações sofrem um processo contínuo e dinâmico de negentropia, ou seja, de entropia negativa, e para manter sua integridade e sobrevivência precisam alimentar-se de mais energia e recursos para manter o equilíbrio diante ao alto fluxo de entradas e saídas de pessoas (2001).

### 2.5.3 Custos da rotatividade

O alto índice de rotatividade das organizações geram altos custos para as organizações, que, muitas vezes não são mensurados ou apurados financeiramente. Os autores Cascio e Boudreau apresentam os principais índices para mensuração dos custos de rotatividade (2010):

- Entrevistas de saída: calcula o tempo dos entrevistadores e entrevistados;
- Funções administrativas: calcula o tempo para desativar o funcionário x o salário do especialista + benefício/ hora x n de desligamentos no ano;

- Indenizações de desligamentos: calcula toda a remuneração com os encargos e benefícios do funcionário em seu período de empresa;
- Imposto desemprego: São taxas de impostos do governo para a empresa.

O custo total da rotatividade é composto por três elementos principais: custos de desligamento, custos de reposição e custos de treinamento (PATIAS; *et al*, 2015).

Os custos de desligamento incluem operação de demissões como a entrevista de desligamento, desvinculação da folha de pagamento e as indenizações decorrentes do desligamento. Na entrevista de desligamento o custo a ser considerado é o tempo do entrevistador e entrevistados.

No Brasil, a legislação contempla a demissão sem justa causa, que garante ao empregador o direito de demitir seus empregados livremente desde que pague a eles as devidas indenizações previstas em lei. As parcelas que realmente tem natureza indenizatória são: aviso prévio proporcional ao tempo de serviço e multa de 50% sobre os depósitos do FGTS (40% direito do trabalhador e 10% direcionado a manutenção do próprio FGTS). Muitos empregadores incluem no custo da demissão as parcelas referentes ao 13º proporcional e as férias proporcionais, mas estas não são indenizatórias, pois, independente da rescisão do contrato, elas seriam pagas ao empregado em determinado momento (PATIAS *et al*, 2015, p. 148, 149).

Os custos intangíveis do desligamento estão relacionados à queda de produtividade, o tempo existente do desligamento e da nova contratação de um novo colaborador envolve custos financeiros pela queda da produtividade. Entretanto esses custos recorrentes a queda da produtividade e qualidade dos serviços é de difícil mensuração pelas empresas, pois não há como mensurar com precisão as perdas envolvidas no processo (ECKERT *et al*, 2011).

Referente aos custos de reposição, eles incorrem em uma organização quando a empresa substitui um trabalhador desligado. Esse custo na área de Rh começa a acontecer desde o momento que se procura um profissional no mercado de trabalho.

Para Cascio e Boudreau (2011), o valor geral das novas contratações depende de três parâmetros, a quantidade, qualidade e custos. Conforme os autores existem oito categorias de custos de reposição: Comunicação e disponibilidade de emprego; Funções administrativas pré-admissão; Entrevistas de seleção; testes; reuniões de pessoal; despesas de viagem/mudança; coleta e disseminação de informações pós-admissão e exames médicos.

O custo de recrutamento pode ser avaliado pelo o que a empresa pagou por anúncios, jornais, assessorias em Recursos Humanos, consultorias e outros meios utilizados. Já na seleção de pessoal, os custos podem ser quantificados com matérias a serem utilizados (compras de testes, cópias e outros).

Juntamente com o custo de seleção de pessoal, acrescentam-se os salários dos empregados do setor, encargos sociais, 1/3 férias, 13º salário, os benefícios que a empresa oferece aos seus colaboradores e outros custos que envolvem ações trabalhistas (FIDELIS; BANOVA, 2011).

Em praticamente todos os casos, os funcionários substituídos precisam ser treinados para um nível padrão de competência antes de assumir a nova função. Os custos de reposição segundo Cascio e Boudreau (2010), dependem dos “Custos e Benefícios dos Programas de Desenvolvimento de Rh” de cada organização. Os novos funcionários recebem do profissional da área de Recursos Humanos as instruções à respeito do seu novo trabalho, além de treinamento durante a execução do seu trabalho por um colega mais experiente na função. Além dos custos decorrentes as horas prestadas pelo profissional de RH e do funcionário que ensinará as novas atividades, deve fazer parte também do custo todo o material informativo fornecido ao novo funcionário.

## 2.6 HISTÓRICO DO SETOR DE IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS

A evolução tecnológica inicial do setor agrícola industrial de máquinas e equipamentos começou com pequenas inovações que eram feitas com base na tentativa e erro de alguns agricultores e de seus familiares.

Até o século XVIII, a agricultura utilizava instrumentos rudimentares, fabricados artesanalmente com ferro e/ou madeira eram utilizados com a força da tração animal. Após a revolução industrial, a crescente população urbana e a maior demanda por alimentos geraram a necessidade de aumento da produtividade agrícola (FONSECA, 1990). Por estes motivos, fazia-se necessário o desenvolvimento tecnológico para aumentar a produtividade e atender à demanda crescente.

Os primeiros implementos usados para a colheita de grãos (segadeiras) foram inventados simultaneamente na Grã-Bretanha e Estados Unidos em meados de 1780, mas só foram efetivamente usados meio século depois. Entre 1830 e 1860, as ceifadeiras e segadeiras para feno e trigo foram as grandes inovações, gerando espaço para o desenvolvimento de outros equipamentos dedicados à colheita. Entre 1850 e 1870, a Inglaterra e a Europa

deixaram de ser o principal centro técnico da agricultura. Os EUA assumiram o papel principal no desenvolvimento tecnológico na fabricação de equipamentos agrícolas. No período entre 1780 e 1900, a área cultivada naquele país era de 160 milhões de hectares (FONSECA, 1990).

Para o autor Fonseca (1990), foi a guerra civil norte-americana que forneceu todo o ímpeto para uma grande mudança agrícola e para a conversão de tração humana e tração animal para força mecânica. Nesta fase, o crescimento do setor de máquinas agrícolas foi expressivo nos Estados Unidos e na Europa, sendo que as empresas aumentaram a escala de produção, passaram a utilizar novas formas de organização da produção e atingiram os mercados nacional e internacional. As empresas deixaram de ser unidades artesanais para serem manufaturas. No fim do século XIX, já se formavam oligopólios nos Estados Unidos e na Europa (CLARK *apud* VIAN *et al*, 1929).

Alguns destes homens inventivos, como John Deere, passaram a organizar suas firmas de outra forma, as barreiras à entrada aumentaram e o número de empresas se reduziu. Deste modo, o mercado transitou com o passar dos anos para uma situação mais próxima ao oligopólio concentrado-diferenciado. A diferenciação de produtos, especialmente pela fidelização à determinada marca, os ganhos de escala e de escopo passam a ditar a dinâmica deste mercado.

Segundo Fonseca (1990), esta indústria se organizou fortemente influenciado pelo processo de "mudanças cumulativas não radicais". Estas mudanças se davam após certo tempo de uso dos equipamentos pelos produtores e a o envio das informações para as fábricas. As empresas direcionaram seu foco para a competição na vida útil e no desempenho dos equipamentos. Outro diferencial das vendas é o foco na distribuição dos produtos, um dos principais fatores que levam as montadoras à liderança neste mercado. Outro ponto destacado pelo autor é que:

[...] modificações tecnológicas no nível do produto rebatem sobre o processo de produção, exigindo inversões na etapa de desenvolvimento de produtos, na 'racionalização' dos métodos produtivos, bem como a modernização do processo de fabricação. Nessas circunstâncias a capacidade de financiamento das empresas torna-se um elemento crucial, embora possa ser parcialmente substituída por políticas de crédito facilitado e subsídios concedidos pelo Governo, pelo menos durante algum tempo. Além disso, a capacidade financeira deve ser suficientemente grande para permitir montar e manter eficiente sistema de distribuição em cada um dos mercados em que as empresas atuam, o que também exige investimentos (FONSECA, 1990, p. 84).

### 2.6.1 A agricultura no novo cenário econômico

Segundo IBGE (2014) a intensificação do uso de máquinas no campo foi um dos principais fatores que ajudaram a impulsionar a produção agrícola brasileira nos últimos anos, permitindo o cultivo em larga escala, viabilizando a produção de mais de uma safra por ano, em algumas regiões, e suprimindo a redução de trabalhadores rurais no país.

A crescente produtividade das lavouras ocorreu, principalmente, por meio de investimentos em insumos e máquinas agrícolas. Essa realidade possibilitou melhora de rendimento no campo; aplicação de insumos com maior precisão (graças às novas tecnologias); plantio e colheitas mais ágeis, que viabilizaram o cultivo de mais de uma safra no ano, entre outros fatores.

A mecanização agrícola, além de otimizar as atividades no campo, é atualmente uma necessidade: o número de trabalhadores rurais no Brasil (população rural economicamente ativa) encolheu 16% entre 2005 e 2011, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A população rural passou de 64% do total do País, em 1950, para 16% em 2010, também de acordo com o IBGE.

Segundo informações da Céleres (2014) os últimos anos, foram às condições de mercado favoráveis aos produtores que impulsionaram as vendas de maquinários para a agricultura. A frota nacional, que estava “sucateada”, começou a ser renovada e ampliada com a maior capitalização dos produtores, resultada da boa rentabilidade obtida com grãos. Os preços de milho e soja, que são as principais culturas do Brasil, foram impulsionados recentemente, pela maior demanda por proteína animal no mundo. Isso favoreceu o aumento das margens de lucro dos produtores, o incentivo na expansão do cultivo e o consequente investimento em máquinas agrícolas.

Segundo dados da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA, 2013):

Neste cenário, em 2013 as vendas de tratores de rodas atingiram o patamar recorde, acima de 65 mil unidades. O Brasil foi o quarto país com maior mercado de tratores agrícolas no mundo naquele ano, ficando abaixo apenas da Índia (venda de 619 mil unidades em 2013), China (445 mil unidades) e Estados Unidos (201,8 mil unidades). O crescimento de vendas entre 2012 e 2013 (de 17%), entretanto, foi o segundo maior entre os principais mercados. (ANFAVEA, 2013).

É preciso ressaltar que as vendas no ano de 2013 atingiram um patamar recorde, considerando que em 2014 houve uma redução significativa. Já em 2015 vendas ainda ficaram em níveis relativamente elevados.

O Rio Grande do Sul possui uma grande participação de mercado nas indústrias de máquinas e equipamentos. Segundo pesquisa do IBGE em 2013, a produção nacional de máquinas agrícolas atingiu a marca histórica de 100.000 unidades, tendo o Estado participado com 43,7% desse total. Esse crescimento da demanda nacional por bens de capital destinados a agricultura contribuiu decisivamente para o avanço de 62,2% na indústria gaúcha de máquinas e equipamentos entre 2003 e 2013

O mercado do agronegócio tem grande interesse em conhecer o seu público, pois de acordo com suas necessidades, são desenvolvidas e aperfeiçoadas as novas máquinas agrícolas. Segundo o autor Las Casas (2006) as empresas que são orientadas para o mercado, a satisfação do cliente é fundamental, tendo em vista que o marketing deve satisfazer a desejos e necessidades, criando valor para o público alvo. Hoje se tem um novo conceito do consumidor do agronegócio, as novas tecnologias facilitam o dia a dia dos produtores que buscam aprender novas modalidades de interação e de consumo. Os equipamentos terminais de máquinas agrícolas serão cada vez mais sofisticados, fáceis de usar, economicamente acessíveis e sustentáveis.

O segmento produtor de máquinas e implementos agrícolas experimentou uma expansão mais modesta do que a do agregado da indústria de transformação, com um crescimento de 14,7% no contingente de empregados formais do Brasil (incorporação de 4,5 mil trabalhadores) e de 18,4% no do RS (adição de cerca de 2 mil trabalhadores). No Estado, o segmento produtor de máquinas e implementos agrícolas está concentrado em quatro regiões do Norte-Noroeste do Estado — o Alto Jacuí, o Fronteira Noroeste, o Noroeste Colonial e a Região da Produção —, os quais reúnem quatro empresas de grande porte, com forte atuação no mercado nacional e com presença no mercado internacional, e detêm a maior parte do emprego formal setorial (IBGE, 2014).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A definição para a metodologia é dada por Diehl e Tatim (2004, p. 47) como sendo o “estudo e avaliação de diversos métodos, com a finalidade de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica”.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados. Entre outros aspectos, o delineamento considera o ambiente em que são coletados os dados, bem como as formas de controle das variáveis envolvidas (GIL, 2008).

Deste modo, com o propósito de aperfeiçoar sistemas e processos, identificando problemas e oportunidades em uma organização, este estudo, em relação ao delineamento da pesquisa, foi um estudo descritivo. Segundo o autor Roesch (2013) essa metodologia procura explicar alguma coisa ou mostrar relações causais, elas caracterizam fatos descritivos e buscam informações necessárias para a ação ou predição.

Quanto à abordagem, teve como método a pesquisa quantitativa que segundo os autores Diehl e Tatim (2004) caracteriza-se pelo uso de quantificação tanto na coleta como no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, com o objetivo de garantir os resultados e evitar distorções de análises e de interpretação. A abordagem escolhida foi de extrema importância para o estudo, pois através do levantamento dos dados sobre a rotatividade se quantificou os custos do capital humano.

Para entender melhor os processos adotados pela GP da empresa foi utilizado o procedimento técnico de pesquisa documental, pois segundo o autor Gil (2012, p. 65), “elas são elaboradas com dados disponíveis, mas que são submetidos a tratamento estatístico, envolvendo até mesmo testes de hipóteses”. As pesquisas de caráter documental iniciam-se com a formulação de um problema. Depois de identificado o problema, foi realizada a elaboração de um plano, identificando e localizando as fontes para realização da análise e interpretação dos dados (GIL, 2012).

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE, POPULAÇÃO E AMOSTRA

Na pesquisa científica, em que se quer conhecer características de uma determinada situação, é comum observar apenas uma amostra de seus elementos, e a partir do resultado dessa amostra, obter valores aproximados ou estimativos para as características de seu interesse:

*População* ou universo é o conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar. A população pode ser formada por pessoas, famílias, empresas, ou qualquer outro tipo de elemento conforme os objetivos da pesquisa. *Amostra* é uma porção ou parcela da população convenientemente selecionada (ROESCH, 2013, p.64).

A unidade de análise pesquisada foi uma Indústria do norte do Estado de produção de máquinas e implementos agrícolas. A população amostrada foi probabilística por amostragem estratificada que segundo o conceito dos autores Diehl e Tatim (2004, p. 65) o pesquisador “enquadra os elementos da população em diferentes estratos, segundo as necessidades do seu estudo, para depois selecionar os participantes da amostra por meio de escolha aleatória dos elementos dentro de cada estrato”. No entanto a pesquisa utilizou a amostragem de dados da rotatividade do ano de 2014, fornecidos pela empresa estudada. A principal vantagem dessa amostragem está nos baixos custos de sua seleção.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

O plano de coleta de dados deve ser escolhido e aplicado pelo pesquisador conforme o contexto da pesquisa, porém deve se ter em mente que todas elas possuem qualidade e

limitações. As principais etapas de coletas de dados segundo o autor Roesch (2013) são a entrevista, questionário, os testes e a observação. Também é possível trabalhar com dados existentes na forma de arquivo, bando de dados, índices ou relatórios. Estes não são criados pelo pesquisador e são chamados de dados secundários, ao contrário são os dados primários, eles são colhidos diretamente pelo pesquisador.

As fontes de evidência para a coleta de dados ocorreram por meio de análise de documentos secundários que foram fornecidos pelo RH da empresa através de planilhas de entrada e saída de funcionários no ano de 2014. Para facilitar o objetivo do estudo, o Contador da empresa auxiliou na presente pesquisa fornecendo dados necessários para mensurar os custos financeiros da rotatividade no período analisado.

### **3.3.1 Instrumento de coleta de dados**

O instrumento de coleta utilizado na pesquisa foi a análise documental de registros estatísticos do setor de GP e o financeiro da empresa. O autor Gil relata que a análise de conteúdo desenvolve-se em três fases: pré-análise; exploração do material; tratamento dos dados; interferência e interpretação(2008).

As vantagens para a utilização de dados documentais para o estudo conforme o autor Gil (2008) são a possibilidade de conhecimento do passado e a investigação dos processos de mudança social e cultural, além favorecer a obtenção de dados sem o constrangimento dos sujeitos.

Após a coleta dos documentos na empresa estudada para a pesquisa, foi aplicado a partir da planilha de controle de admissões e demissões do ano de 2014, a fórmula para identificar os índices de rotatividade mensais.

Conceitualmente, a rotatividade de funcionários é calculada somando-se a rotatividade mensal em um período de 12 meses. A rotatividade mensal é calculada com o número de funcionários desligados durante o mês, dividida pela média geral de funcionários ativos durante aquele mesmo mês, a taxa é calculada pela seguinte fórmula (CASCIO; BOUDREAU, 2010):

$$\frac{\text{Número de funcionários desligados por período}}{\text{Número médio de funcionários ativos}} \times 100$$

Após a obtenção da taxa da rotatividade calculada mensalmente, foram mensurados os números de demissões no período e os tipos de desligamentos (voluntária ou involuntária). O tempo de permanência dos colaboradores desligados no período também foi importante para a análise.

### 3.3.2 Procedimento de coleta de dados

As estratégias de coletas de dados foram estruturadas de forma a fundamentar as principais variáveis de análise do presente estudo, que são: índices e custos de rotatividade gerados pelo desligamento, reposição e treinamento dos funcionários conforme descrevem Cascio e Boudreau (2010).

Todas as informações utilizadas na pesquisa foram disponibilizadas via email. Para a análise e interpretação dos dados, fez-se necessário o contato telefônico com o Contador da empresa e a Analista de Recursos humanos.

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Conforme Roesch (2010), após a coleta dos dados, o pesquisador se depara com uma grande quantidade de notas de pesquisa ou de depoimentos, que se materializam na forma de textos, os quais deverão ser organizados e interpretados.

Após o processo de coleta, os dados quantitativos foram tabulados e analisados com base na estatística descritiva utilizada para resumir ou simplesmente exibir dados quantitativos. Todavia este tipo de análise abrangeu outros pontos, pois além de descrever, ela permitiu sintetizar e exibir os dados por meio de cálculos da rotatividade e custos de

desligamentos mensurados em tabelas e gráficos. O aprofundamento necessário ao caso em estudo foi construído através das análises, discussão e considerações descritas no capítulo 4.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.**

A análise dos resultados está estruturada de forma a demonstrar, além do índice da rotatividade da Indústria de Máquinas e Implementos agrícolas da Região Norte do Estado do RS, empresa pesquisada, os tipos de desligamento, caracterizados como voluntários (pedido de demissão) ou involuntários (iniciativa da empresa). Em seguida foi analisado também o tempo de permanência dos colaboradores desligados na empresa.

Posteriormente evidenciaram-se os custos referentes à rotatividade de pessoal, classificados em Custos de desligamento, reposição e treinamento.

### **4.1 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE**

De acordo com as informações do Quadro 1, observa-se a quantificação de admissões e demissões, o número de funcionários ativos e o percentual da rotatividade no período de janeiro à dezembro do ano de 2014.

| <b>ÍNDICES DA ROTATIVIDADE JAN - DEZ/2014</b> |       |                            |       |
|---|-------|----------------------------|-------|
| <b>Janeiro/2014.</b>                          |       | <b>Julho/2014.</b>         |       |
| Admitidos                                     | 29    | Admitidos                  | 32    |
| Demitidos                                     | 12    | Demitidos                  | 39    |
| Nº de func. no período                        | 546   | Nº de func. no período     | 577   |
| Percentual de Rotatividade                    | 2,20% | Percentual de Rotatividade | 6,76% |
| <b>Fevereiro/2014.</b>                        |       | <b>Agosto/2014.</b>        |       |
| Admitidos                                     | 31    | Admitidos                  | 27    |
| Demitidos                                     | 38    | Demitidos                  | 28    |
| Nº de func. no período                        | 550   | Nº de func. no período     | 582   |
| Percentual de Rotatividade                    | 6,91% | Percentual de Rotatividade | 4,81% |
| <b>Março/2014.</b>                            |       | <b>Setembro/2014.</b>      |       |
| Admitidos                                     | 42    | Admitidos                  | 16    |
| Demitidos                                     | 20    | Demitidos                  | 13    |
| Nº de func. no período                        | 572   | Nº de func. no período     | 586   |
| Percentual de Rotatividade                    | 3,50% | Percentual de Rotatividade | 2,22% |
| <b>Abril/2014.</b>                            |       | <b>Outubro/2014.</b>       |       |
| Admitidos                                     | 25    | Admitidos                  | 20    |
| Demitidos                                     | 29    | Demitidos                  | 24    |
| Nº de func. no período                        | 571   | Nº de func. no período     | 596   |
| Percentual de Rotatividade                    | 5,08% | Percentual de Rotatividade | 4,03% |
| <b>Mai/2014.</b>                              |       | <b>Novembro/2014.</b>      |       |
| Admitidos                                     | 26    | Admitidos                  | 0     |
| Demitidos                                     | 31    | Demitidos                  | 23    |
| Nº de func. no período                        | 566   | Nº de func. no período     | 573   |
| Percentual de Rotatividade                    | 5,48% | Percentual de Rotatividade | 4,01% |
| <b>Junho/2014.</b>                            |       | <b>Dezembro/2014.</b>      |       |
| Admitidos                                     | 36    | Admitidos                  | 0     |
| Demitidos                                     | 19    | Demitidos                  | 20    |
| Nº de func. no período                        | 584   | Nº de func. no período     | 553   |
| Percentual de Rotatividade                    | 3,25% | Percentual de Rotatividade | 3,62% |

**Quadro 1 - Índice da Rotatividade**

**Fonte:** Dados primários (2015).

Observa-se a partir do quadro acima, que os meses de maior rotatividade foram os de fevereiro, 6,91%; julho, 6,76%; maio, 5,48%; seguido dos meses de abril, 5,08%; agosto, 4,81%; outubro, 4,03%; novembro, 4,01%; dezembro, 3,62%; março, 3,50%; junho, 3,25%; finalizando com os menores índices nos meses de setembro, 2,22% e janeiro, 2,20%.

Outro fator importante a considerar está no Quadro 2, onde o total de admissões durante o período foi 284 colaboradores, mas para a pesquisa foi considerado apenas as contratações que ocorreram em substituição aos demitidos no mesmo período. O valor a

considerar de contratações foi de 246 funcionários admitidos e 296 demitidos. Observa-se que no ano de 2014 houve mais desligamentos do que contratações, um fato importante a considerar é que nos meses de novembro e dezembro a empresa não contratou nenhum colaborador, e sim demitiram 43 empregados em dois meses.

O total de desligamentos no ano de 2014 foi de 296 colaboradores, no entanto a média da rotatividade do ano foi de 4,32%. Essa taxa indica que a cada 100 empregados contratados no ano, 4 foram substituídos.

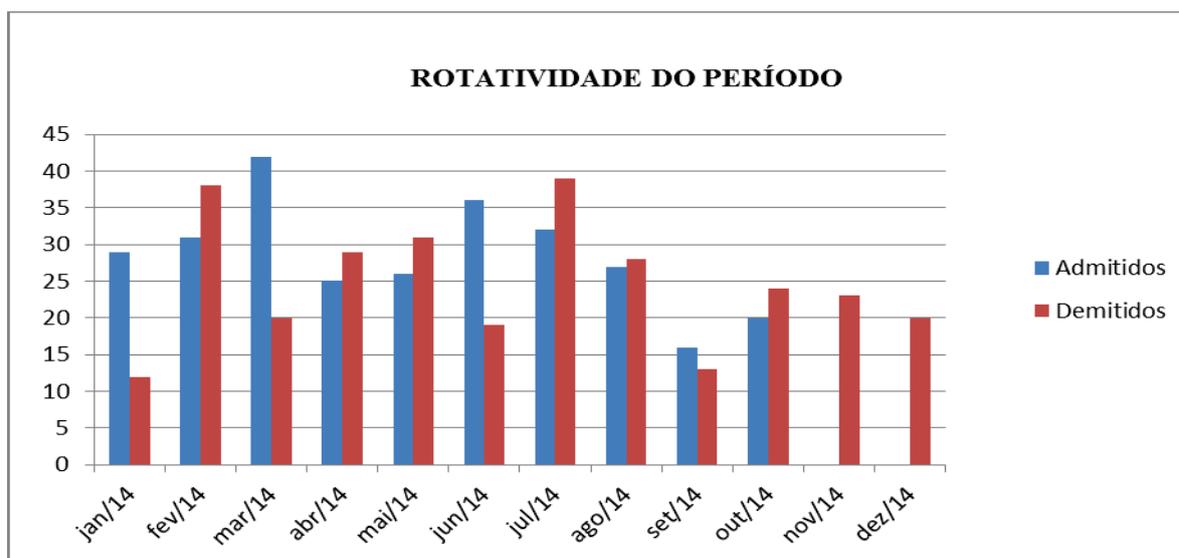
Outro dado levantado a considerar, é que a média do número de funcionários ativos no período de 2014 foi de 571, essa média se obteve constante em todos os meses do ano.

| <b>TOTAL DE ADMISSÃO E DEMISSÕES NO PERÍODO</b> |                 |                 |                   |                     |
|---|-----------------|-----------------|-------------------|---------------------|
| <b>MESES</b>                                    | <b>ADMISSÃO</b> | <b>DEMISSÃO</b> | <b>Voluntária</b> | <b>Involuntária</b> |
| Janeiro   | 29              | 12              | 5                 | 7                   |
| Fevereiro                                       | 31              | 38              | 7                 | 31                  |
| Março   | 42              | 20              | 15                | 5                   |
| Abril   | 25              | 29              | 10                | 19                  |
| Maiο  | 26              | 31              | 18                | 13                  |
| Junho   | 36              | 19              | 5                 | 14                  |
| Julho   | 32              | 39              | 11                | 28                  |
| Agosto  | 27              | 28              | 7                 | 21                  |
| Setembro  | 16              | 13              | 7                 | 6                   |
| Outubro   | 20              | 24              | 9                 | 15                  |
| Novembro  | 0               | 23              | 3                 | 20                  |
| Dezembro  | 0               | 20              | 7                 | 13                  |
| <b>Total 2014</b>                               | <b>284</b>      | <b>296</b>      | <b>104</b>        | <b>192</b>          |

**Quadro 2 - Total de admissões e demissões**

**Fonte:** Dados secundários (2015)

A seguir pode-se visualizar melhor no Gráfico 1, o índice da rotatividade em números de colaboradores durante o período estudado.



**Gráfico 1 - Índice de rotatividade**

**Fontes:** Dados da pesquisa outubro/2015.

Referente aos índices de rotatividade nota-se que os meses de fevereiro, abril, maio, julho, outubro, novembro e dezembro a empresa demitiu mais funcionários gerando uma possível queda na sua produtividade.

Segundo Patias (2015, p. 149) “o tempo existente entre o desligamento de um funcionário e a contratação de um novo colaborador envolvem dispêndios financeiros pela perda de produtividade por sofrer interrupção do processo produtivo com essa substituição”.

Os índices de rotatividade desta empresa são relativamente baixos se comparados à média do setor de metalurgia que é 34,7% ao ano. Segundo informativo do Dieese (2014), o setor que teve maior queda de desemprego e menor produtividade foi a indústria de transformação. O Ministério do Trabalho e Emprego juntamente com auxílio do DIEESE tem reunido trabalhadores, empregadores, representantes governamentais e acadêmicos para que se possa ampliar o diálogo entre esses atores com o objetivo de produzir medidas que reduzam a rotatividade no país.

Contudo o índice de rotatividade ideal é aquele em que é possível substituir os colaboradores com baixo desempenho ao mesmo tempo em que consegue manter os colaboradores com boa qualidade de desempenho. Portanto, não há um número que defina o índice ideal da rotatividade, mas uma situação ideal específica para cada empresa, de acordo com a sua real situação (SILVA, 2001).

A troca de funcionários em um curto espaço de tempo pode prejudicar o desempenho da empresa, gerando um alto desperdício de conhecimento do capital humano.

O administrador de RH deve estar sempre atento aos índices de rotatividade e saber quais as causas que o geram, além de conhecer as prováveis consequências que irão gerar nas organizações. Estas podem ser positivas e negativas, dependendo do tipo de rotatividade, mas a organização deve criar políticas, práticas e programas de tratamento, evitando possíveis mudanças exigidas para o seu gerenciamento (SILVA, 2001).

Segundo o autor Chiavenato (2009, p. 46), “a rotatividade não é uma causa, mas sim o efeito ou consequência de certos fenômenos localizados dentro e fora da organização que condicionam a atitude e o comportamento de pessoal”.

Quando uma política de GP é inadequada, ela provoca uma atitude do pessoal que predispõe a sua retirada da organização. Ao contrário, um dos maiores indícios de uma boa política de Rh é a permanência do pessoal na organização, principalmente quando acompanhada de participação, dedicação e comprometimento das pessoas (CHIAVENATO, 2009).

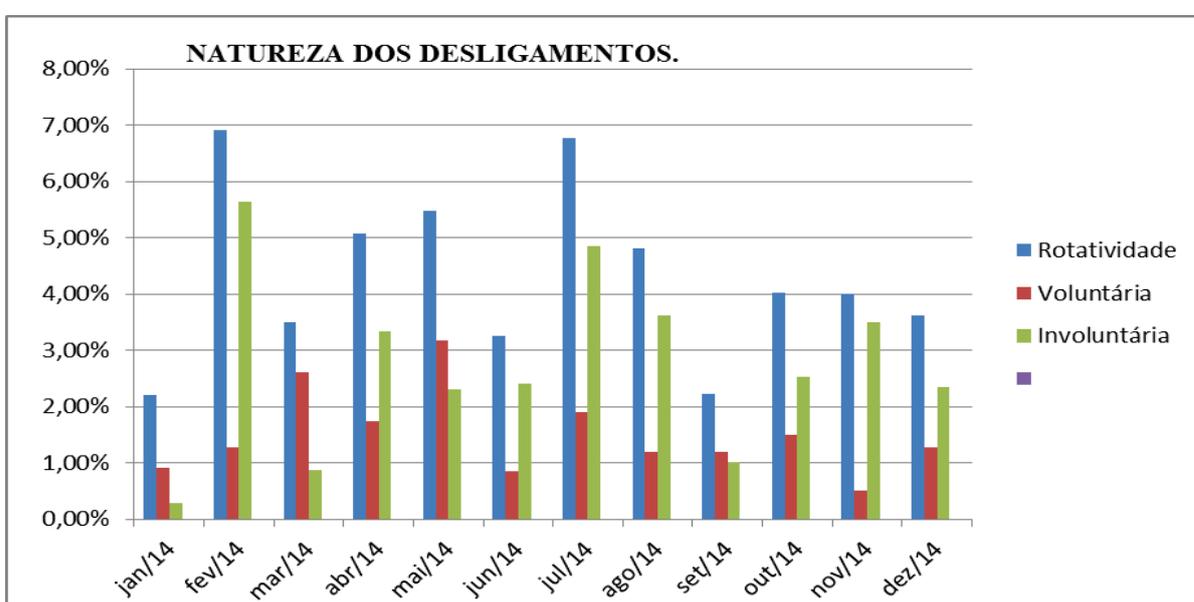
#### 4.2 A NATUREZA DOS DESLIGAMENTOS

Identificou-se na empresa estudada que no ano de 2014 ocorreram 296 desligamentos, visto que deste total conforme o quadro 2, 192 colaboradores foram demitidos involuntariamente por desligamentos e término de contratos. Esse índice representa 65% do total de desligamentos, contra 35% de pedidos de demissão (demissão voluntária).

Foram considerados para a pesquisa apenas os desligamentos sem justa causa no período de 2014. A demissão sem justa causa segundo a pesquisa do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos sobre a Rotatividade Setorial (DIEESE, 2014) é o principal motivo de desligamento entre os trabalhadores metalúrgicos. A predominância de trabalhadores desligados por este motivo revela que demitir no Brasil não é uma prática que encontra grandes entraves. Nessa modalidade de desligamento, a decisão é exclusiva do empregador, que utiliza com diversos objetivos, inclusive de reduzir custos com pessoal.

Já na demissão voluntária, a pedido do trabalhador, no período estudado aconteceram 104 desligamentos, totalizando 35% das demissões. Esse tipo de desligamento é característico de mercado de trabalho aquecido, em que o trabalhador se sente mais seguro para pedir demissão porque há mais oportunidades de encontrar novas vagas de emprego em melhores condições.

No Gráfico 2, conforme as legendas, compara-se o percentual total da rotatividade com os índices da demissão voluntária e involuntária no período analisado.

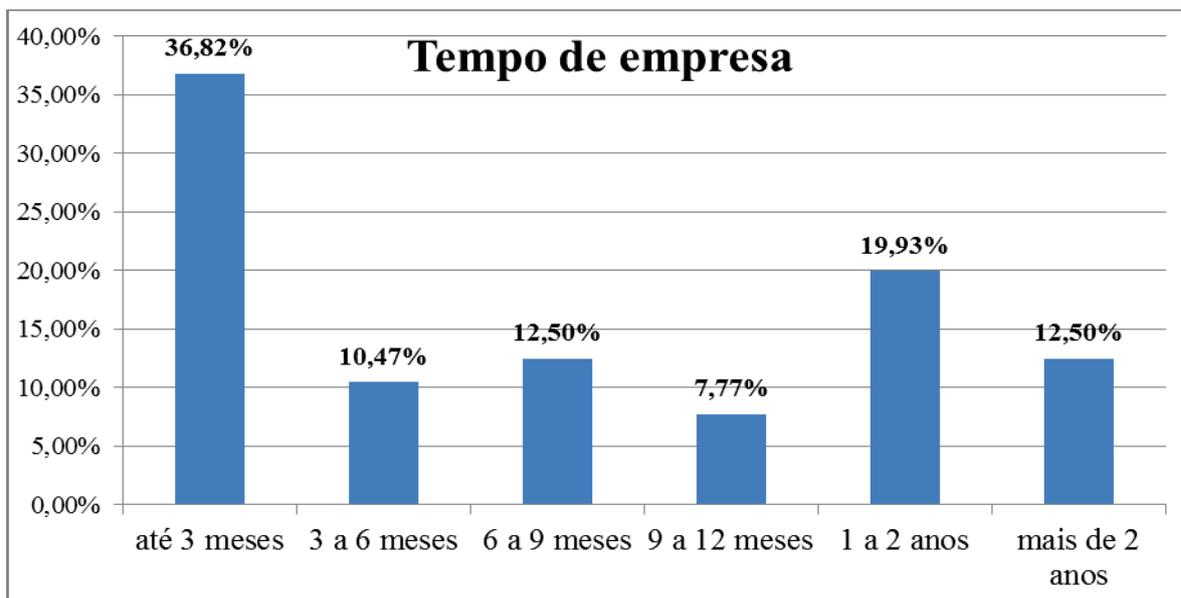


**Gráfico 2 - Natureza dos desligamentos**

Fonte: Dados da pesquisa outubro/2015.

Conforme a representatividade do Gráfico 2, os meses que possuem os maiores índices de rotatividade geral são fevereiro, abril, maio e julho, onde os percentuais ficam todos acima de 5%. Porém, se analisar a natureza das demissões, observa-se que os desligamentos involuntários estão representados acima de 65% e estão presentes nos meses de fevereiro, abril, junho, julho, agosto, outubro, novembro e dezembro do ano de 2014.

Em referência ao tempo de serviço, constatou-se a existência de variações relativas ao tempo do qual os colaboradores permaneceram na empresa. O Gráfico 3, demonstra o tempo de empresa dos funcionários que foram desligados durante o período de janeiro a dezembro de 2014.



**Gráfico 3 - Tempo de empresa dos funcionários desligados**

Fonte: Dados primários, outubro/2015.

Como pode ser visto, ocorreram desligamentos de funcionários com diferentes períodos de atuação na empresa, porém destaca-se que o índice de pessoas desligadas foi maior entre aquelas que estavam até três meses trabalhando na empresa, ainda no contrato de experiência, com 36,82%. Se for analisar o número de pessoas desligadas que iniciaram suas atividades e estavam até um ano empresa, esse índice corresponde a 67,56%, ou seja, mais da metade dos funcionários admitidos não chegam a completar um ano de atuação na empresa.

Há muitos fatores que resultam a grande rotatividade em pouco período de tempo, esses fatos podem ser estudados através de pesquisas de clima e entrevistas de desligamento. Este estudo não foi realizado nessa pesquisa.

O autor Mota (2014) argumenta que a rotatividade tem como causa a relação ineficiente entre o funcionário e a cultura organizacional, o treinamento adequado e a falta de incentivo. Como se vive em um mundo capitalista, não dá para se negar que os profissionais buscam por bons salários, porém, inúmeras vezes, pessoas deixam o emprego em que atingiram nível salarial desejável, em busca de organizações que oferecem salários muitas vezes até menores, porém oferecem outros fatores que representam mais que o valor financeiro, tais como melhor condição de vida no trabalho, benefícios, reconhecimento pessoal e profissional, liderança que valorize e reconheça o potencial produtivo.

### 4.3 CUSTOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Uma das principais consequências geradas pela rotatividade são os custos. É de extrema importância à empresa conhecer os custos econômicos e financeiros envolvidos para ver o quanto se perde ou deixa de ganhar com a entrada e saída de funcionários. O custo total da rotatividade de pessoal é composto pelo somatório dos valores de custo de desligamento, reposição e treinamento (CASCIIO; BOUDREAU, 2011).

A pesquisa não se estende aos custos considerados intangíveis, como redução de produtividade, redução de autoestima e etc, por se tratarem de custos de difícil mensuração.

#### 4.3.1 Custos de desligamento

Os custos de desligamento são considerados os mais relevantes para as empresas. Por isso as empresas devem especificar exatamente quais as funções administrativas se relacionam com o desligamento e o tempo gasto com eles.

Para Patias (2015, p. 154):

O desligamento de um colaborador, seja por sua vontade ou iniciativa da empresa, acaba sendo o ponto de partida para os demais custos, visto que, a partir de um momento que o colaborador deixa a empresa, passa então a existir a necessidade de substituição, que envolve imediatamente os processos de reposição e treinamento do novo contratado.

Na Tabela 1 evidenciam-se os itens relativos aos custos de desligamento identificado no processo de rotatividade de pessoal da empresa em estudo. Todas as categorias de custo de desligamento foram calculadas conforme o número de desligados no ano de 2014.

Tabela 1 - Categorização dos custos de desligamento

| Descrição da categoria   | Valor total (em R\$) | Representatividade (%) |
|--|----------------------|------------------------|
| Entrevista de desligamento   | 1.152,00             | 0,13                   |
| Exames demissionais  | 7.398,00             | 0,83                   |
| Programação de rescisão no sistema   | 1.132,80             | 0,13                   |
| Homologação da rescisão (sindicato)  | 2.268,00             | 0,25                   |
| Multa do FGTS (40% colaborador e 10% Governo Federal)                        | 207.679,47           | 23,32                  |
| Rescisão (Aviso indenizado+décimo terceiro+férias e 1/3 férias proporcional) | 671.054,12           | 75,34                  |
| <b>Total</b>   | <b>890.684,39</b>    | <b>100,00</b>          |

Fonte: Dados primários

As informações relativas aos custos de desligamento foram analisadas começando pelas entrevistas de desligamento, conforme informação da coordenadora de GP, essas entrevistas são realizadas na empresa e se baseiam em conversas informais entre a coordenadora da área de Recursos Humanos e o colaborador que está sendo desligado. Para mensurar o valor atribuído a este processo, calculou-se o valor da hora do funcionário envolvido e multiplicou-se pelo tempo gasto em média de cada entrevista. O tempo em média utilizado pela empresa nesse processo é de 40 minutos. Somando-se o custo da entrevista de desligamento dos 192 colaboradores desligados, chegou-se a um total de R\$1.152,00.

Em referência aos custos dos exames demissionais, o cálculo envolveu os valores gastos com exames complementares exigidos para cada função. A empresa paga um valor fixo por exame que variam do menor custo de R\$4,00 até o maior valor que é R\$75,00. Para cada função existe uma tabela de exames exigidos, com o respectivo custo total. Calcularam-se então, todos os colaboradores desligados por categoria, multiplicando pelos exames exigidos na demissão, totalizando um valor de R\$7.398,00, o que representa 0,83% dos custos totais de desligamento.

Os itens relativos à programação dos desligamentos no sistema operacional utilizado pela empresa (cálculo de rescisão e exclusão do colaborador da folha de pagamento) e homologação da rescisão, que é efetivada no Sindicato da categoria por um funcionário da área de GP da empresa. Os cálculos realizados para esses itens considerou-se o valor da hora do profissional de recursos humanos responsável por essas atividades e o tempo consumido para realizá-las, o tempo utilizado nessa categoria é de 30 min para a programação de

desligamento e 1 hora para homologação da rescisão no sindicato. O valor total dos custos de programação da rescisão, desligamento do colaborador da folha de pagamento e homologação chegou a R\$ 3.400,80.

Em relação à multa do FGTS e a Indenização da rescisão devida pela empresa ao colaborador no momento do desligamento, tais informações foram calculadas pela média salarial dos colaboradores por departamento e centro de custo. Esses custos referem-se à:

- a) Multa rescisória do FGTS-devida quando o desligamento é sem justa causa por iniciativa do empregador (independentemente do tipo de aviso prévio);
- b) Aviso indenizado proporcional (indenização devida ao colaborador pela empresa nos casos de rescisão sem justa causa, na qual não há, por parte da empresa, a exigência do cumprimento deste aviso);
- c) Décimo terceiro salário e férias indenizadas.

Ressalta-se que não foram mensurados a multa rescisória do FGTS sobre as verbas indenizatórias, o banco de horas e o descanso semanal remunerado devido os custos serem calculados pela média salarial dos departamentos e os valores não serem quantificados por folha de pagamento. Os valores referentes a estes custos são os de maior relevância para os desligamentos, eles representam 98,66% da categoria e totalizam o valor de R\$878.733,59.

#### **4.3.2 Custos de reposição**

No momento em que o colaborador é desligado na empresa surge a necessidade de suprir a sua ausência. O autor, Cascio; Boudreau (2010, p.98) refere que “os funcionários que substituem aqueles que saem são chamados de aquisições, o valor geral ou retorno dessas aquisições dependem de três parâmetros – sua quantidade, qualidade e custos”.

O processo de reposição do novo colaborador gera custos para a empresa em razão das atividades de recrutamento, seleção e entrevistas, cadastro do novo colaborador no sistema operacional e os custos de exames admissionais.

Cada um destes processos foi analisado individualmente e foram identificados seus respectivos custos na empresa em estudo.

Na Tabela 2 descrevem-se os processos envolvidos na reposição de colaboradores e o custo total em cada uma das categorias.

**Tabela 2 - Categorização dos custos de reposição**

| Descrição da categoria                            | Valor total (em R\$) | Representatividade (%) |
|---|----------------------|------------------------|
| <b>Exames admissionais</b>                        | 10.124,00            | 38,52                  |
| <b>Recrutamento e seleção</b>                     | 2.973,32             | 11,31                  |
| <b>Entrevistas de emprego</b>                     | 11.151,18            | 42,43                  |
| <b>Cadastro de um novo colaborador no sistema</b> | 2.030,56             | 7,73                   |
| <b>Total</b>                                      | <b>26.279,06</b>     | <b>100,00</b>          |

**Fonte:** Dados primários.

O cálculo do custo dos exames admissionais segue o mesmo critério dos exames demissionais descritos nos custos de desligamento. A empresa gasta um valor fixo para cada exame, considerou-se para o cálculo do custo, os 246 funcionários admitidos em substituição dos desligados em todos os meses do ano de 2014, chegando a um total de R\$10.124,00, o que representa 38,52% dos custos de reposição.

A maioria dos processos envolvidos na admissão de novos colaboradores dessa empresa é de responsabilidade da Analista de Recursos Humanos da empresa. Todo o processo de recrutamento e seleção é validado por essa profissional, que tem entre as suas responsabilidades:

- a) Recebimento dos currículos dos candidatos;
- b) A seleção dos currículos, conforme a necessidade da empresa;
- c) O contato com os candidatos para agendamento das entrevistas;
- d) O desenvolvimento da entrevista;
- e) A escolha do novo colaborador.

Na empresa estudada não se detectaram custos referentes a vagas disponíveis, visto que é disponibilizado endereço eletrônico para que os interessados possam postar seus currículos a qualquer tempo. O setor de recursos humanos na empresa disponibiliza dois dias da semana (terças e quintas) para a realização de preenchimento de fichas para vagas de emprego. Se a vaga disponível for a caráter de urgência, alguns pré-selecionados já realizam entrevista com os coordenadores dos setores.

Para as vagas disponíveis são chamados em média 5 candidatos que apresentam os requisitos necessários para a função. Entre a seleção dos currículos e o contato telefônico com cada um dos candidatos destina-se um tempo em média de 30 minutos. Para esse cálculo foi multiplicado a hora do colaborador envolvido pelo número de candidatos selecionados, resultando um valor de R\$2.973,32.

Para o processo de entrevista, chegou-se a uma média de 30 minutos por candidato, o valor do custo dessa atividade considerou-se o custo da hora do profissional responsável, ou seja para cada vaga são disponíveis 150 min da profissional responsável, ao custo de R\$45,33 ( $246 \times 45,33 = 11.151,18$ ). Após passar pela etapa de entrevista de emprego, o candidato aprovado é contatado pelo setor de recursos humanos, comunicando de sua aprovação e solicitando os documentos necessários para a sua admissão.

Por último, iniciam-se os procedimentos relacionados ao cadastro do novo colaborador no sistema operacional da empresa. Estipulou-se um tempo médio de meia hora para o cadastro de cada colaborador admitido. Foi considerado para o cálculo o valor da hora do colaborador responsável por realizar a atividade, e multiplicado pelo tempo médio que cada processo leva para ser realizado, totalizando um valor de R\$2.030,56.

Referente aos custos de reposição, a maior representatividade são os custos de entrevistas de emprego com 42,43 %, em segundo os exames demissionais com 38,52%, na sequência estão o recrutamento e seleção com 11,31% e por último o cadastro do colaborador no sistema 7,73%. É possível, ainda observar que os custos com exames admissionais são inferiores aos demissionais, visto que a incidência de exames complementares é superior no caso de desligamentos funcionais.

#### **4.3.3 Custos de treinamento**

Em praticamente todos os casos, os novos colaboradores precisam ser treinados para que possam atingir um nível padrão de competência antes de assumir suas funções regulares.

Segundo Pontes (2001), os administradores devem se preocupar com a rotação de pessoal, porque além dos custos financeiros de fácil mensuração, há outros custos difíceis de mensurar como treinamento, integração e os reflexos de atitude de pessoal. Conforme dados

descritos na Tabela 3, é possível visualizar os procedimentos envolvidos nos treinamentos da empresa estudada e seus respectivos custos totais.

**Tabela 3 - Categorização dos custos de treinamento**

| Descrição da categoria                                  | Valor total (em R\$) | Representatividade (%) |
|---|----------------------|------------------------|
| <b>Instruções dadas pelo RH</b>                         | 1.488,30             | 0,63                   |
| <b>Integração do colaborador</b>                        | 51.099,61            | 21,81                  |
| <b>Instruções dadas pelo gerente</b>                    | 21.742,77            | 9,28                   |
| <b>Treinamento do novo colaborador pelo mais antigo</b> | 159.998,40           | 68,28                  |
| <b>Total</b>  | <b>234.327,44</b>    | <b>100,00</b>          |

**Fonte:** Dados primários

Aos serem admitidos, os novos colaboradores recebem instruções prévias do setor de RH, esse procedimento demora em média 20 min ( $6,05 \times 246 = 1.488,30$ ). A próxima etapa do treinamento é a realização de uma integração do colaborador com o responsável de GP e o SESMT (Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho) representado por um Técnico em Segurança do Trabalho. O período da integração é no turno na manhã com a duração de 4 horas. O principal objetivo do auxílio do SESMT nessa integração é o treinamento do colaborador referente às normas de segurança e a utilização dos EPIS. Para calcular esse custo de integração foi multiplicada a hora do colaborador do Rh + do Técnico em Segurança x tempo de integração x quantidade de admissões no período estudado. O custo total da integração foi de R\$51.099,61, representando 21,81% dos custos de treinamento.

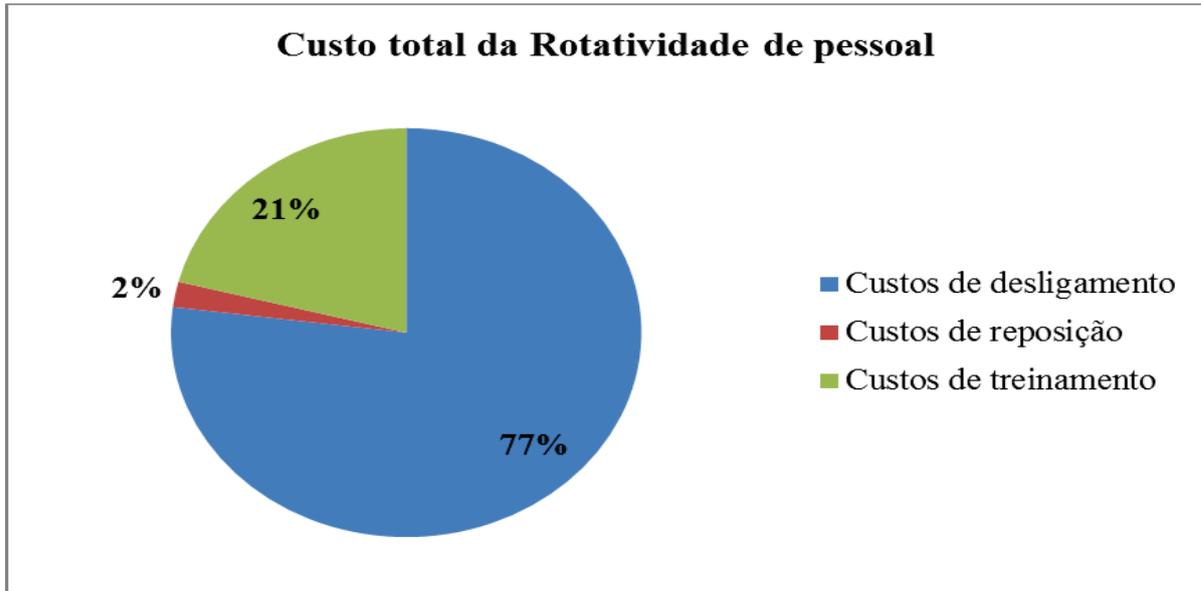
No seu respectivo setor, o novo colaborador é recebido pelo gerente, a qual tem a tarefa transmitir as primeiras instruções sobre a função, relacionamento com a equipe, funcionamento do setor. Esse procedimento em média leva 1 hora para ser desenvolvido. Para demonstrar o custo dessa atividade, foi multiplicado o valor da hora do gerente pelo número de admissões, resultando em R\$ 21.742,77.

De acordo com Marras (2011), o treinamento envolve processos de ensinamento que tem o principal objetivo a transmissão de conhecimento e tarefas pertinentes a organização, através deste contato o novo colaborador já está recebendo conhecimento a respeito do ambiente de trabalho.

Finalizando o processo de treinamento, os colaboradores recém admitidos são encaminhados ao funcionário mais antigo na função, segundo a concepção da empresa, é o que realmente apresenta melhores conhecimentos sobre a atividade que irá ensinar. A empresa considera que o novo colaborador necessite de uma semana de acompanhamento para obter um melhor nível de aprendizagem. Com base nessa informação, o cálculo do custo dessa atividade é mensurado o valor da hora do colaborador treinado + o valor da hora do colaborador em treinamento, multiplicando pela carga horária do treinamento e pelo número de colaboradores admitidos. Esses custos totalizaram um valor de R\$159.998,40 e representam 68,28% dos custos de treinamento. Conclui-se que os maiores gastos em treinamento se relacionam a atividade de treinamento do funcionário mais novo pelo mais antigo. Os funcionários que estão mais tempo na empresa possuem uma remuneração de valor mais elevado.

#### **4.3.4 Custos totais da Rotatividade de pessoal**

Representado pelo Gráfico 4, constatou-se que os custos de desligamento representam a maior despesa financeira, com 77% do custo total e significam para a empresa um custo de R\$890.684,39. Já os custos de treinamento abrangem 21% do total, com R\$234.327,44 e foi o segundo mais significativo. Por último o custo da reposição representou 2% e no valor de R\$26.279,06. Por fim, os custos totais da rotatividade significaram para a empresa estudada no ano de 2014, uma despesa de R\$1.151.290,89.



**Gráfico 4 - Composição do custo total da rotatividade de pessoal**

Fonte: Dados primários

#### 4.4 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

De acordo com as análises feitas acima e tendo como base a fundamentação teórica, podem-se apresentar algumas sugestões e recomendações para a organização.

As evidências obtidas neste estudo reforçam a necessidade na mensuração dos custos da rotatividade de pessoal, pois além de representarem valores financeiros significativos, são gastos que poderiam ser investidos em outras áreas mais rentáveis. Considera-se os custos da rotatividade um desperdício financeiro para as empresas, que poderiam ser revertidos em ações de incentivos e melhor treinamento para os colaboradores. As empresas devem aproveitar o potencial do Capital humano, e sempre que possível tentar realocar muitos colaboradores a novas oportunidades dentro da empresa.

A presente pesquisa identifica que há carência na empresa de mecanismos e instrumentos capazes de auxiliar na mensuração desses custos, constituindo-se como uma área que pode ser explorada, considerando que o contexto econômico está cada vez mais competitivo, a qual as margens de lucros estão cada vez menores, todo tipo de custo precisa ser considerado, pois afeta o resultado final da empresa.

Outra sugestão é envolver mais o setor financeiro e contábil na área de recursos humanos da empresa, pois estes profissionais por estudarem a organização como um todo

(administração, custos, departamento de pessoal, entre outros), poderiam desenvolver um meio de mensurar os custos, como treinamento na admissão, por exemplo, que, por ser difícil mensuração e não serem reconhecidos contabilmente e que para melhor tomada de decisão dos gestores, seria de uma grande valia.

Além de mensurar os indicadores financeiros resultantes, seria muito importante para a empresa entender as causas da rotatividade. Para tanto, o desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa com os trabalhadores, gestores, diretores e outros envolvidos por este fenômeno, permitiria a proposição de medidas alternativas para minimizar as consequências da rotatividade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A rotatividade de pessoal é uma realidade no atual mercado de trabalho brasileiro e, segundo pesquisas recentes, esse fenômeno vem crescendo a cada ano (DIEESE, 2011).

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, sendo que cada dia surgem novas oportunidades de emprego, o que está ocasionando muita entrada e saída de funcionários nas empresas gerando a rotatividade. O setor financeiro da empresa deve estar integrado à área de recursos humanos para apurar os custos desse fenômeno, informar a melhor época para contratação, e dessa forma facilitar para a tomada de decisão.

Diante desse contexto, o presente trabalho analisou os índices de Rotatividade, as demissões quanto a sua natureza e o período em que os funcionários demitidos permaneceram na empresa. Porém, o principal objetivo do trabalho foi analisar os custos inerentes à rotatividade de pessoal da indústria de Máquinas e Implementos agrícolas da Região norte do estado do RS. Além dos custos financeiramente mensuráveis identificados, o excesso de rotatividade pode causar problemas com a queda da produtividade, perda de capital humano e colaboradores de alto desempenho, custos estes imensuráveis.

Os índices de rotatividade da empresa pesquisada fizeram em média 4,32%. Esse percentual foi considerado baixo devido a média de colaboradores ativos em todos os meses de 2014 ser bem elevada e continua. Mesmo não havendo um índice ideal de rotatividade, os índices elevados podem prejudicar a empresa tanto nas relações entre colaboradores e superiores, tornando a empresa menos competitiva perante o concorrente.

Percebe-se que dos 296 desligamentos realizados em 2014, 192 ocorreram por iniciativa da empresa, representando 65% do total de desligados. Identificou-se também que do total dos desligamentos ocorridos no período analisado, 36,82% deles atingiram contratos

inferiores a 3 meses, evidenciando a permanência na empresa apenas no contrato de experiência.

Comprovado os altos custos da rotatividade referente aos processos de desligamento, reposição e treinamento, propõe-se que a área de Recursos Humanos da empresa faça uma reflexão sobre suas práticas, principalmente do processo seleção (principalmente entrevista), na medida em que tem se mostrado pouco eficaz.

Além das considerações técnicas destacadas no estudo, é importante frisar a necessidade de haver políticas públicas de controle de rotatividade. Sem o auxílio de setor público é difícil para as empresas manterem o controle da rotatividade de pessoal, visto que esse fenômeno é influenciado pelo fator externo dos índices de emprego/desemprego, pressão salarial e demais indicadores que se relacionam à demanda e oferta de mercado de trabalho.

Enfim, o aprendizado ocorrido durante este trabalho de pesquisa veio ao encontro das teorias vistas em sala de aula. Ainda, a experiência adquirida com o método de pesquisa aplicado, veio a somar para o aprendizado dos conceitos e técnicas da Administração.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL dos fabricantes de veículos automotores –ANFAVEA -2015  
Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/>> Acesso em: 18 de maio de 2015.

BECKER, Brian *et al.* **Gestão estratégica de pessoas com “Scorecard”**: Interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro; Elsevier, 2001.

CASCIO, Wayne; BOUDREAU, John. **Investimento Em Pessoas: Como Medir O Impacto Financeiro Das Iniciativas Em Recursos Humanos**. Bookman, 2010. VitalBook file.

CÉLERES - your agribusiness intelligence. O setor de máquinas agrícolas no Brasil: evolução nos últimos anos e perspectivas. Novembro, 2014. Disponível em: <<http://celeres.com.br/o-setor-de-maquinas-agricolas-no-brasil-evolucao-nos-ultimos-anos-e-perspectivas>>. Acesso em: 15 de maio de 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 4 Edição, São Paulo, Manole, 2014. VitalBook file.

CHIAVENATO, Idalberto. **O desempenho humano nas empresas: Como desenhar cargos e avaliar desempenho**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos a empresa**. 7º Ed. Barueri, São Paulo. Editora Manole, 2009.

DAVENPORT, Tomas, O. **O capital humano: O que é e por que as pessoas investem nele**. Tradução Rosa S. Krausz. São Paulo. Editora Nobel. 2001.

DE GEUS, A. **A empresa viva; como as organizações podem aprender a prosperar e perpetuar**. Rio de Janeiro. Editora Campus.1998.

DEERE, J. **Anual Report**. 1999-2008.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hal, 2004.

ECKERT, A. *et al.* **As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos do município gaúcho de Caxias do Sul**. Santa Cruz do Sul, 2011. Disponível em: . Acesso em: 20 de setembro de 2015.

FERREIRA, M. J. B. **A indústria brasileira de tratores agrícolas e colheitadeiras: as estratégias de suas empresas em desenvolvimento de vantagens competitivas**. 1995. 120 (Mestrado em Economia). Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

FERREIRA, Maria Cristina; MENDONÇA, Helenides. **Saúde e bem estar no trabalho: dimensões individuais e culturais**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012.

FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 2 ed. São Paulo: Érica, 2011.

FIDELIS, José Gilson; BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de Recursos Humanos - Tradicional e Estratégica**, 2 edição. Erica , 2007. VitalBook file.

FONSECA, M. D. G. D. **Concorrência e progresso técnico na indústria de máquinas para agricultura: um estudo sobre trajetórias tecnológicas**. 1990. 268 (Doutorado). Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Campinas, São Paulo.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 6ª edição. Atlas, 2008. VitalBook file.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos** (livro eletrônico). Curitiba: InterSaberes, 2012.

KOPS, Lúcia Maria; SILVA, Selma França da Costa; ROMERO, Sonia Maria Thather. **Gestão de Pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba. Editora Intersaberes, 2013.

LAS CASAS; Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: Conceitos, Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira**. Atlas, 2006. VitalBook file.

LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informações Gerenciais: Tradução Thelma Guimarães; revisão técnica Belmiro N. João**. 7ª edição. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos: Conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1 Ed, São Paulo: Atlas, 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos – Do operacional ao estratégico**. Saraiva, 2011.

MAXIMIANO., and Antonio Cesar Amaru. **Recursos Humanos - Estratégia e Gestão de Pessoas na Sociedade Global**. LTC, 2014. VitalBook file.

MINISTÉRIO DA agricultura, pecuária e abastecimento – MAPA, 2015. Disponível em: <[www.agricultura.gov.br/](http://www.agricultura.gov.br/)>. Acesso em: 28 de maio de 2015.

MINISTÉRIO DO desenvolvimento da agricultura –MDA, Plano safra 2014/2015 São Paulo. Disponível em: < <http://www.mda.gov.br/>> Acesso em: 20 de maio de 2015.

MOTA, Regieder Sebastião. **Rotatividade nas organizações: razão de grandes perdas**. Perquirere 11(2):36-50, dez.2014.Centro Universitário de Patos de Minas. Disponível em: <<http://perquirere.unipam.edu.br/documents/23456/612187>>. Acesso em: 26 de outubro de 2015.

PATIAS, Tiago Zardin et al. **Custos da rotatividade de pessoal**: Evidências no setor de supermercados. *Race*, Joaçaba, v.14, n.1, p 143-170. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>>. Acesso em: 10 de outubro de 2015.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 3 ed. Atual. São Paulo, LTR, 2001.

REVISTA ADMINISTRAÇÃO de Empresas. vol. 25 no.3 São Paulo, 1985. Disponível em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901985000300005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901985000300005&script=sci_arttext)> Acesso em: 20 de maio de 2015.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**, 3ª edição. Atlas, 2013. VitalBook file.

ROMERO, Sonia Maria Thather; SILVA, Selma França da Costa *et al.* **Gestão de Pessoas**: conceitos e estratégias. Curitiba. Editora Intersaberes, 2013.

ROBBINS, Sthepen P; TIMOTHY, A. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 12 Ed. São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2010.

ROBBINS, Sthepen P. **Comportamento Organizacional**. 9 Ed. São Paulo: Pearson, Pretince Hall, 2012.

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

SOBOLL, Lis Andrea; FERRAZ, Deise Luiza da Silva (Org.). **Gestão de Pessoas**: Armadilhas da Organização do Trabalho. Atlas, 2014. VitalBook file.

STONER, James A F; FREEMAN, R, Edward. **Administração**. 5 Ed. Rio de Janeiro. Livros Técnicos e Científicos. Editora S.A, 1999.

ULRICH, Dave *et tal.* **RH de Dentro para Fora**: Seis Competências para o Futuro da Área de Recursos Humanos. Bookman, 2013. VitalBook file.

VIAN, Carlos Eduardo de Freitas; ANDRADE JUNIOR, Adilson Martins; BARICELO, Luis Gustavo; SILVA, Rodrigo Peixoto da. **Origens, evolução e tendências da indústria de máquinas agrícolas**. *Rev. Econ. Sociol. Rural*. 2013, vol.51, n.4, pp. 719-744. ISSN 0103-2003.