

ESTUDO SOBRE A ROTATIVIDADE EM UM FRIGORÍFICO DE AVES LOCALIZADO NA REGIÃO NORTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Luiza Yasmin Oliveira de Almeida¹

RESUMO

Este artigo busca mensurar os índices de rotatividade de funcionários em um importante frigorífico de aves localizado na região norte do estado do Rio Grande do Sul e, assim, identificar suas possíveis causas e propor alternativas de redução através de um plano de ação. O objetivo geral é avaliar o impacto da rotatividade na performance do frigorífico e os objetivos específicos são identificar os níveis de rotatividade da empresa, analisar os motivos dos níveis mais altos e construir plano de ação. Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório sendo utilizado dados quantitativos para sua análise. Os dados primários foram coletados através de entrevistas e, os secundários, por meio de registros fornecidos pela empresa. Através das análises foi identificado um alto nível de rotatividade perante a média aceitável no mercado.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Recrutamento e Seleção; Rotatividade.

¹ Acadêmica do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. E-mail: 180528@upf.br.

1 INTRODUÇÃO

Diante do mercado de trabalho competitivo que vivemos, a assertividade na hora do processo de recrutamento e seleção de candidatos é uma peça valiosa na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis no segmento de atuação da empresa. Dessa forma, para manter a qualidade dos processos, produtos e atendimento ao cliente é fundamental encontrar talentos alinhados com os valores da organização. A alta rotatividade de funcionários é um dos principais fatores por gerar altos custos para as empresas. Sendo assim, a análise desta variável é fundamental para medir o grau de produtividade e avaliar o real ganho efetivo, tanto nos resultados financeiros, quanto sociais dos empresários.

Neste contexto, um processo seletivo feito sem os devidos cuidados e qualificações, além de gerar altos custos, também gera um atraso na evolução do quadro de colaboradores, delongando o desempenho e produtividade da equipe.

Chiavenato (2005) define rotatividade como o fluxo de entrada e saída de funcionários em uma organização. Altos níveis de rotatividade indicam que algo dentro da empresa não está indo bem. Isto impacta nos funcionários já contratados que acabam reavaliando se seu emprego atual está realmente satisfazendo suas necessidades, tanto profissionais quando financeiras e sociais, e também constrói uma barreira frente a novos contratados, pois se há um alto nível de demissões significa que existem fortes problemas que estão gerando os desligamentos, fazendo com que diminua a procura por emprego na empresa.

Em vista disso, serão medidos os níveis de rotatividade de funcionários de um frigorífico de aves, situado na região norte do estado do Rio Grande do Sul. Dessa forma, pretende-se responder à seguinte pergunta: **Qual o impacto da rotatividade na performance de um frigorífico de aves da região norte do estado do Rio Grande do Sul?**

Portanto, o objetivo geral da pesquisa é: avaliar o impacto da rotatividade na performance do frigorífico; os específicos: i) identificar os níveis de rotatividade da empresa, ii) analisar os motivos dos níveis mais altos e iii) construir plano de ação.

Este artigo, academicamente falando, apontará resultados que poderão servir de exemplo na hora da tomada de decisão e elaboração de planos de ações dos futuros administradores, na prática.

Para atingir estes objetivos, esse artigo foi estruturado da seguinte maneira: a primeira seção apresenta o conceito e breves detalhes sobre a área de gestão de pessoas. A seguir, são discutidas as principais perspectivas teóricas sobre os processos de recrutamento e seleção. Logo após, apresentado também o conceito de rotatividade de funcionários incluindo os dois principais tipos de desligamentos que acontecem nas empresas. Na seção seguinte, a abordagem metodológica que servirá como base para responder às questões de pesquisa é apresentada e, a seguir, discutidos os resultados encontrados pelo estudo. Finalmente, nas considerações finais, finalizamos o trabalho com a apresentação das principais conclusões, contribuições e oportunidades de pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas ou Administração de Recursos Humanos é a ponte entre as empresas e as pessoas. É impossível falar em organização e não falar em pessoas, pois são elas quem tomam decisões, trabalham, executam e dão vida e personalidade para a empresa. E esta é uma das áreas que mais tem sofrido modificações ao longo dos anos.

Quadro 1. As mudanças e transformações na área de RH

Era da Industrialização Clássica (De 1900 a 1950)	Era da Industrialização Neoclássica (De 1950 a 1990)	Era da Informação (Após 1990)					
<ul style="list-style-type: none"> • Início da industrialização e formação do proletariado • Transformação das oficinas em fábricas • Estabilidade, rotina, manutenção e permanência • Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional • Modelos mecanístico, burocrático, estruturas altas e amplitudes de controle • Necessidade de ordem e rotina 	<ul style="list-style-type: none"> • Espargimento da industrialização e do mercado de capitais • Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial • Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança • Adoção de estruturas híbridas e de novas relações organizacionais • Modelos menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita • Necessidade de adaptação 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial • Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações • Extremo dinamismo, turbulência e mudança • Adoção de estruturas orgânicas e adocráticas • Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis • Necessidades de mudança 					
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">Departamento de Pessoal</td> <td style="text-align: center;">Departamento de Relações Industriais</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">Pessoas como mão-de-obra</p>	Departamento de Pessoal	Departamento de Relações Industriais	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">Departamento de Recursos Humanos</td> <td style="text-align: center;">Departamento de Gestão de Pessoas</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">Pessoas como recursos humanos</p>	Departamento de Recursos Humanos	Departamento de Gestão de Pessoas	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">Equipes de Gestão de Pessoas</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">Pessoas como parceiros</p>	Equipes de Gestão de Pessoas
Departamento de Pessoal	Departamento de Relações Industriais						
Departamento de Recursos Humanos	Departamento de Gestão de Pessoas						
Equipes de Gestão de Pessoas							

Fonte: Chiavenato, 2005.

Após 1990 o termo “Gestão de Pessoas” ganhou muito mais força do que “Administração de Recursos Humanos” porque os funcionários deixaram de serem vistos apenas como pessoas remuneradas para disponibilizar seu tempo à organização, e passaram a ser reconhecidos como colaboradores e parceiros do negócio da empresa.

Com base nisso, Chiavenato afirma:

As empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões. Tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e de massa encefálica produtiva. Assim, hoje se fala em Gestão de Pessoas e não mais em Recursos Humanos, exatamente para proporcionar essa nova visão das pessoas – não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo disponibilizado para a organização – mas como parceiros e colaboradores do negócio da empresa (CHIAVENATO, 2005, p. 34).

Por muito tempo houve uma crença generalizada de que a principal fonte de sucesso de uma organização era o capital financeiro. Porém, hoje se percebe que a incapacidade de uma empresa em recrutar e manter uma boa força de trabalho é o que constitui o principal gargalo, que segura o seu desenvolvimento durante as operações de negócio. Prova disso é que existem indústrias que cresceram e cujo crescimento foi dificultado por não poder manter uma força de trabalho eficiente e entusiasmada. Faltou capital intelectual (Chiavenato, 2005).

A empresa precisa do pessoal para alcançar seus objetivos mercadológicos e as pessoas precisam das organizações para alcançar suas metas pessoais. Estes caminhos estarão sempre interligados e, então, a Gestão de Pessoas entra com a pactuação destes objetivos, visando as melhores condições, tanto para a empresa quanto para o colaborador.

Segundo França, a prática de Gestão de Pessoas deve alinhar as expectativas de trabalho do colaborador com o modelo dos processos da empresa.

A gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, lideranças, processos de cooperação, competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre outros aspectos ligados à vida social. Esses conceitos e processos comportamentais devem estar presentes nos modelos, processos e práticas da vida nas empresas, razão pela qual se torna necessário conhecer os aspectos comportamentais integrados aos aspectos administrativos (FRANÇA, 2007, p. 4-6).

2.1.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

De acordo com França (2007), uma variável importante no processo de recrutamento e seleção é a imagem que a empresa projeta no mercado de trabalho, pois se ela é reconhecida por ser “um bom lugar para se trabalhar” terá maior visibilidade e conseqüentemente um

maior número de candidatos. Sendo também no processo de recrutamento o momento em que a empresa mostra o grau de profissionalismo que trata seus colaboradores.

Neste processo inicial de recrutamento é necessário fazer a descrição detalhada do cargo, com pré-requisitos e competências necessárias alinhadas com as estratégias corporativas e políticas de RH da empresa. O recrutamento dá subsídios para o processo de seleção (FRANÇA, 2007).

Recrutamento de candidatos é um conjunto de atividades, técnicas e procedimentos que visa atrair pessoas potencialmente qualificadas e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Esta busca pode ser feita tanto no mercado externo quanto no interno ou até mesmo em uma combinação de ambos (Chiavenato, 2005).

Chiavenato define recrutamento externo e recrutamento interno da seguinte maneira:

Enquanto o recrutamento interno aborda os atuais funcionários da organização, o recrutamento externo focaliza os candidatos que estão no Mercado de Recursos Humanos. Um privilegia os atuais funcionários para oferecer-lhes oportunidades melhores dentro da organização, enquanto o outro busca candidatos externos para trazerem experiências e habilidades não existentes atualmente na organização (CHIAVENATO, 2005, p. 113).

Segundo França (2007), algumas das principais fontes de recrutamento são:

- Consulta ao cadastro de candidatos da própria empresa (processos seletivos anteriores ou apresentação espontânea de candidatos, por exemplo, via site);
- Escolas de cursos técnicos, faculdades e universidades;
- Entidades de classe (sindicatos, associações e conselhos de classe);
- Cadastros de outros recrutadores e grupos informais;
- Intercâmbio entre empresas;
- Sites especializados em oferta de candidatos;
- Empresas de *outplacement*;
- Anúncios em jornais, revistas, rádio, TV;
- Agências de emprego/*headhunters*.

Após o processo de recrutamento, a seleção entra como uma espécie de filtro onde permite que ingressem na organização apenas aquelas pessoas que apresentam as

características desejadas. É a escolha exata da pessoa certa para o lugar certo (CHIAVENATO, 2005).

Na hora de contratar as pessoas que mais se adequam ao perfil de vagas em aberto, a empresa deve ter como meta economizar custos, como de tempo (evitando retrabalho de procedimentos burocráticos e em treinamentos) e de recursos financeiros (poupando a empresa de possíveis prejuízos relacionados às más decisões tomadas por trabalhadores sem qualificações apropriadas) (OFORI & ARYEETAY, 2011).

Portanto, para realizar a seleção de pessoal, o conhecimento dos aspectos relacionados com a personalidade do candidato é fundamental para verificar se a contratação será benéfica, tanto para empregador quanto para empregado. A seleção não pode se limitar à avaliação apenas pela experiência e o conhecimento do candidato sobre o trabalho a ser realizado. A utilização de várias técnicas que se complementam pode diminuir a possibilidade de erro na escolha do candidato (FRANÇA, 2007).

Para França (2007), as principais técnicas utilizadas no processo de seleção são:

- Entrevistas – É um dos instrumentos mais importantes do processo. Deve ser conduzida por um profissional experiente e é recomendável que vários entrevistadores entrevistem o mesmo candidato. A entrevista deve abordar os aspectos de conteúdo profissional e pessoal do candidato como: desenvolvimento na carreira, relacionamento profissional, ambiente familiar, interesses pessoais, relacionamentos sociais e perspectivas futuras.
- Provas de conhecimentos - Podem ser gerais ou específicas, visam avaliar o grau de cultura geral do candidato.
- Testes psicológicos – São instrumentos que servem de estímulo a um comportamento do candidato e visam predizer seu comportamento com base no que foi revelado na situação do teste.
- Técnicas vivenciais – São técnicas que criam situações em que os candidatos interagem de forma a ser avaliado seu comportamento social em situações pré-selecionadas. Com elas, pode-se obter resultados mais visíveis e espontâneos. Podem ser tanto provas situacionais (relacionadas às tarefas do cargo) ou dinâmica de grupo

(situações relativas ou não ao cargo, permitem que os integrantes interajam e assim verificam-se problemas de integração social, liderança e relacionamento).

O processo seletivo deve ser muito cauteloso, pois está expondo os candidatos a uma série de testes e a não aprovação pode causar um forte sentimento de frustração e rejeição (FRANÇA, 2007). Dessa forma, os processos devem ser o mais transparente possível, e ter um cuidado minucioso com as palavras na hora de dar o feedback para aquele candidato que não avançou para a etapa da contratação.

Em vista disso e da necessidade do processo de recrutamento e seleção ser uma área que necessita um cuidado e atenção especial, surge a ideia de que é necessário pessoas experientes e capacitadas para conduzir todo este processo (ALMEIDA, 2009).

Chiavenato (2005) também contribui com a ideia de que o próprio gerente da área da vaga que está em aberto para contratação participe integralmente do processo decisório de escolha. Nas organizações mais bem sucedidas quem seleciona pessoas são os gerentes e suas equipes.

2.1.2 ROTATIVIDADE

Para Chiavenato (2005), rotatividade significa o fluxo de entrada e saída de pessoas de uma organização, ou seja, a cada desligamento quase sempre há uma admissão de um substituto para reposição. O desligamento ocorre quando a pessoa deixa de ser membro de uma organização.

Ainda segundo Chiavenato (2005), existem dois tipos de desligamento, sendo eles: Desligamento por iniciativa do funcionário (voluntária): quando o colaborador decide por razões pessoais ou profissionais se desligar da empresa. Pode ser tanto pela sua insatisfação no ambiente de trabalho ou até mesmo pelas alternativas atrativas que ele vê fora da organização; e Desligamento por iniciativa da organização (involuntária): é quando é a empresa quem decide desligar o colaborador, seja para substituí-lo por outro mais adequado ao cargo, ou para corrigir problemas de seleção inadequada, ou até mesmo para reduzir sua força de trabalho visando redução de custos.

O nível de rotatividade ou turnover de uma empresa aponta a qualidade do processo seletivo. Se este for alto, é necessário avaliar os procedimentos de Recrutamento e Seleção para verificar se ele está próximo da realidade da empresa (BANOV, 2020).

Portanto, seja qual for o tipo de desligamento é necessário calcular a proporção de desligamentos em relação ao tamanho da força de trabalho.

Para efetuar este cálculo, Chiavenato (2005) utiliza a seguinte fórmula:

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de funcionários desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

Além do mais, Chiavenato (2005) afirma que a rotatividade é o efeito de algumas variáveis externas e internas:

Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de emprego no mercado de trabalho etc. Dentre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas. As informações a respeito dessas variáveis externas e internas são obtidas através da entrevista de desligamento feita com os funcionários que se desligam da organização e após a efetivação do desligamento para evitar qualquer compromisso pessoal (CHIAVENATO, 2005, p. 88-89).

3 METODOLOGIA

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos escolhidos para ser desenvolvida a pesquisa. Segundo Gil (2019), para obter-se um conhecimento confiável e mais próximo possível da objetividade empírica é necessário a utilização de um método científico.

De acordo com Gil (2019), para garantir a efetiva abordagem do problema de pesquisa é necessário usar uma determinada estratégia para integrar os diferentes componentes do estudo de forma coerente e lógica através do delineamento de pesquisa.

A abordagem da presente pesquisa será de caráter quantitativo, à qual se caracteriza pela utilização de números e medidas estatísticas, que possibilitam descrever populações e fenômenos, e verificar a existência de relação entre as variáveis. Este tipo de pesquisa é o mais prestigiado no campo das ciências sociais (GIL, 2019).

Em relação aos objetivos, esta pesquisa se classifica em exploratória, a qual, segundo Gil (2019), tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema e assim torná-lo mais explícito, ou dar a possibilidade de construir hipóteses.

As variáveis de pesquisa analisadas neste estudo são:

- **GESTÃO DE PESSOAS:** a prática de gestão de pessoas deve alinhar as expectativas de trabalho do colaborador com o modelo dos processos da empresa (FRANÇA, 2007);
- **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:** refere-se à contratação dos funcionários. Segundo França (2007), no processo inicial de recrutamento é necessário fazer a descrição detalhada do cargo, com pré-requisitos e competências necessárias alinhadas com as estratégias corporativas e políticas de RH da empresa. O recrutamento dá subsídios para o processo de seleção. Portanto, o processo de seleção segundo Chiavenato (2005), entra como uma espécie de filtro onde permite que ingressem na organização apenas quem apresentar as características desejadas;
- **ROTATIVIDADE:** refere-se ao índice de rotatividade de funcionários. Segundo Chiavenato (2005), rotatividade significa o fluxo de entrada e saída de pessoas de uma organização.

O objeto de estudo da presente pesquisa será um **frigorífico de aves localizado na região norte do estado do Rio Grande do Sul.**

Para Gil (2019), população é definido como um conjunto de elementos que possuem determinadas características. Neste caso, a população desse estudo são todos os trabalhadores do frigorífico que, porventura, no período de análise participaram da rotatividade, quer seja ela voluntária ou involuntária.

Os dados coletados para esse estudo foram de caráter primário e secundário. Para Diehl e Tatim (2004), as fontes primárias são aquelas informações obtidas através de pessoas e são colhidas e registradas pelo próprio pesquisador pela primeira vez. Portanto, para coletar esses dados foi utilizada a ferramenta de entrevista onde o pesquisador foi pessoalmente na empresa para realizá-la. Essa, segundo Gil (2019), é a técnica de excelência na pesquisa social por conta de sua flexibilidade, pois o pesquisador se apresenta em frente ao investigado e lhe formula perguntas por meio de um diálogo assimétrico, sendo que uma das partes procura obter dados e a outra se apresenta como fonte de informação. Gil (2019)

descreve dados secundários como aqueles obtidos via dados documentais, ou seja, registros da empresa.

Após a realização das entrevistas e levantamento dos dados coletados será feita uma análise do conteúdo através de textos explicativos e gráficos. Essa abordagem contribuirá para explicar especificamente cada ponto das variáveis em questão do problema da pesquisa e permitir a visualização dos índices.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos dados coletados foi elaborada o seguinte quadro, na qual resume em números a quantidade de admissões e demissões, número de trabalhadores no período, o índice de rotatividade e seus respectivos custos. Dessa forma, é possível analisar mês a mês tais índices.

Tabela 1. Índice de rotatividade de janeiro a outubro de 2022

<p>Janeiro/2022 Admissão: 34 Demissão: 41 Nº de trabalhadores no período: 204 Índice de Rotatividade: 18,38% Custos com demissões: R\$48.213,51</p>	<p>Junho/2022 Admissão: 41 Demissão: 28 Nº de trabalhadores no período: 213 Índice de Rotatividade: 16,20% Custos com demissões: R\$48.213,51</p>
<p>Fevereiro/2022 Admissão: 37 Demissão: 24 Nº de trabalhadores no período: 197 Índice de Rotatividade: 15,48% Custos com demissões: R\$64.576,47</p>	<p>Julho/2022 Admissão: 42 Demissão: 41 Nº de trabalhadores no período: 226 Índice de Rotatividade: 18,36% Custos com demissões: R\$48.213,51</p>
<p>Março/2022 Admissão: 35 Demissão: 34 Nº de trabalhadores no período: 210 Índice de Rotatividade: 16,43% Custos com demissões: R\$48.213,51</p>	<p>Agosto/2022 Admissão: 27 Demissão: 26 Nº de trabalhadores no período: 227 Índice de Rotatividade: 11,67% Custos com demissões: R\$50.761,97</p>
<p>Abril/2022 Admissão: 42 Demissão: 35 Nº de trabalhadores no período: 211 Índice de Rotatividade: 18,25% Custos com demissões: R\$48.213,51</p>	<p>Setembro/2022 Admissão: 44 Demissão: 29 Nº de trabalhadores no período: 242 Índice de Rotatividade: 15,08% Custos com demissões: R\$64.576,47</p>


Maio/2022 Admissão: 30 Demissão: 35 N° de trabalhadores no período: 218 Índice de Rotatividade: 14,91% Custos com demissões: R\$48.213,51	Outubro/2022 Admissão: 21 Demissão: 18 N° de trabalhadores no período: 245 Índice de Rotatividade: 7,96% Custos com demissões: R\$29.302,08
---	---

Fonte: elaborada pela autora (2022).





Antes da empresa aceitar que a pesquisa fosse realizada, a mesma não fazia o cálculo dos custos referentes aos desligamentos. Dessa forma, havia somente os dados exatos referente aos meses de agosto, setembro e outubro. Portanto, para se basear nos custos dos demais meses foi utilizado o cálculo médio dos valores referentes aos meses de agosto, setembro e outubro. Para o mês de fevereiro foi utilizado exatamente o mesmo valor de setembro devido à alta proximidade de seus índices de rotatividade.

Com o objetivo de comparar os índices de rotatividade mapeados na pesquisa, não foram encontrados parâmetros direcionados especificamente para o setor frigorífico. Portanto teremos como base os índices de turnover do ranking das melhores empresas para se trabalhar escolhidas anualmente pela consultora global *Great Place to Work* (GPTW). Essas empresas são diferenciadas por um selo válido por 12 meses, o qual é um dos certificados mais importantes no que se refere à Gestão de Pessoas.

Figura 1 – Turnover GPTW



TURNOVER

	Premiadas	Não Premiadas
 Taxa de Rotatividade	Taxa de rotatividade global de 6%	Taxa de rotatividade global de 9%
 Turnover Voluntário	Esse grupo de empresas apresentou, em média, uma taxa de saída voluntária de 5%	Esse grupo de empresas apresentou, em média, uma taxa de saída voluntária de 12%
 Turnover Demissional	A rotatividade demissional representou, no período, cerca de 22% do total de demissões	A rotatividade demissional representou, no período, cerca de 18% do total de demissões
 Turnover Admissional	23% das pessoas que compõem os quadros de funcionários das premiadas foram admitidas nos últimos 12 meses	5% das pessoas que compõem os quadros de funcionários das não premiadas foram admitidas nos últimos 12 meses

Fonte: Relatório melhores empresas para se trabalhar edição 2022.

Em dezembro de 2021 a empresa operava com 204 funcionários. A análise que nos propusemos a realizar sobre os índices de rotatividade da empresa compreendem os meses de janeiro a outubro de 2022 e neles, como já dispostos mensalmente na pesquisa realizada na empresa e cotejada com a GPTW, a média anual ficou em 15,27%, ou seja, muito acima da média de mercado. O total geral que a empresa gastou com os desligamentos até outubro é de R\$ 498.498,05 (quatrocentos e noventa e oito mil e quatrocentos e noventa e oito reais e cinco centavos). O faturamento médio anual é de R\$40.000.000,00 (quarenta milhões de reais). As despesas com demissões apuradas representam 1,49% do faturamento. A empresa não possuía a contabilização dos custos com treinamento e desenvolvimento dos novos funcionários para fornecer para a pesquisa.

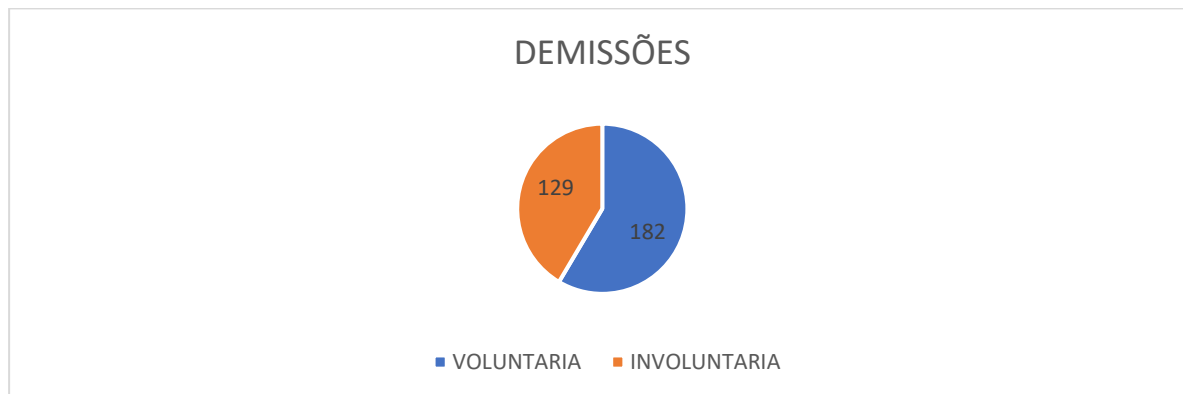
Os três meses com maiores índices de rotatividade foram: janeiro (18,38%), abril (18,25%) e julho (18,36%), sendo um intervalo de dois meses para alcançar o pico máximo. Quando os índices estão altos, é necessário avaliar se os procedimentos de recrutamento e seleção estão de acordo com a realidade da empresa (BANOV, 2020).

Já os três meses com menores índices de rotatividade foram: maio (14,91%), agosto (11,67%) e outubro (7,96%). Este último, atingiu o menor nível do ano.

Conforme Almeida (2009), é necessário pessoas experientes e capacitadas para conduzir todo o processo de recrutamento e seleção. No frigorífico, geralmente o processo é conduzido somente pela psicóloga da empresa, sendo ela também responsável pela escolha do candidato selecionado. Algumas vezes, quando o recrutamento é feito em outras cidades da região o processo conta também com a presença do responsável do setor de Recursos Humanos (RH), que é um funcionário formado em Ciências Contábeis, a psicóloga e um ou dois gerentes de setores da empresa, ambos formados em Administração. É importante a integração dos gerentes de setores no processo decisório, pois conforme a teoria de Chiavenato (2005), nas organizações mais bem sucedidas são eles quem selecionam as pessoas. Dessa forma, eles conseguem contribuir explicando as experiências do dia a dia de produção e tornando assim mais explícito ao candidato quais serão suas funções durante a entrevista.

4.1 NATUREZA DOS DESLIGAMENTOS

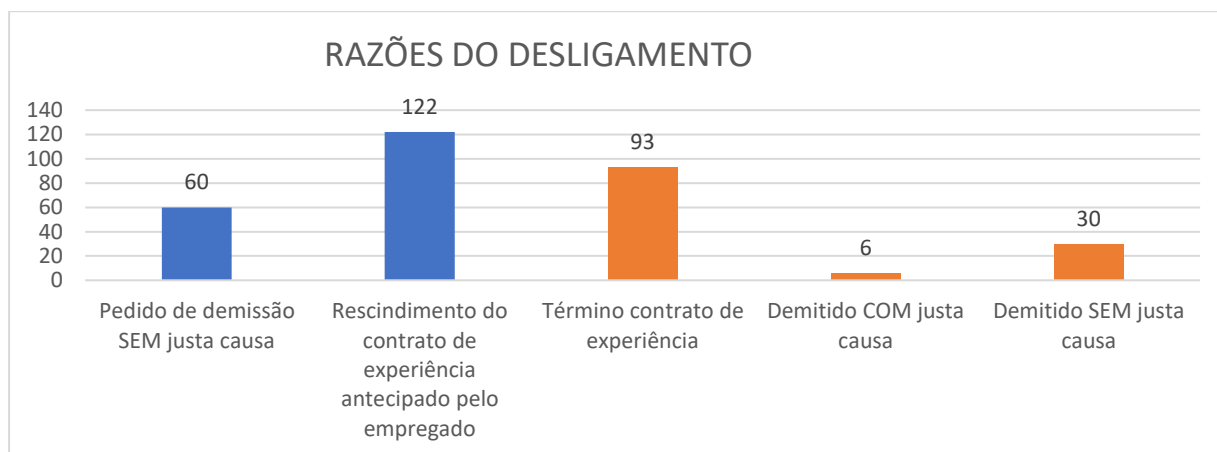
Gráfico 1 – Demissões



Fonte: elaborada pela autora (2022).

Desligamentos voluntários totalizam 58,52% e involuntários 41,48%. Há mais pedidos de desligamentos voluntários. 53,52% acima da média da GPTW. Dessa forma, é necessário avaliar se as causas surgem do ambiente externo ou interno. Chiavenato (2005) descreve exemplos das variáveis do ambiente externo como conjuntura econômica e oportunidades de emprego no mercado de trabalho, e variáveis do ambiente interno como política salarial e benefícios.

Gráfico 2 – Razões do desligamento

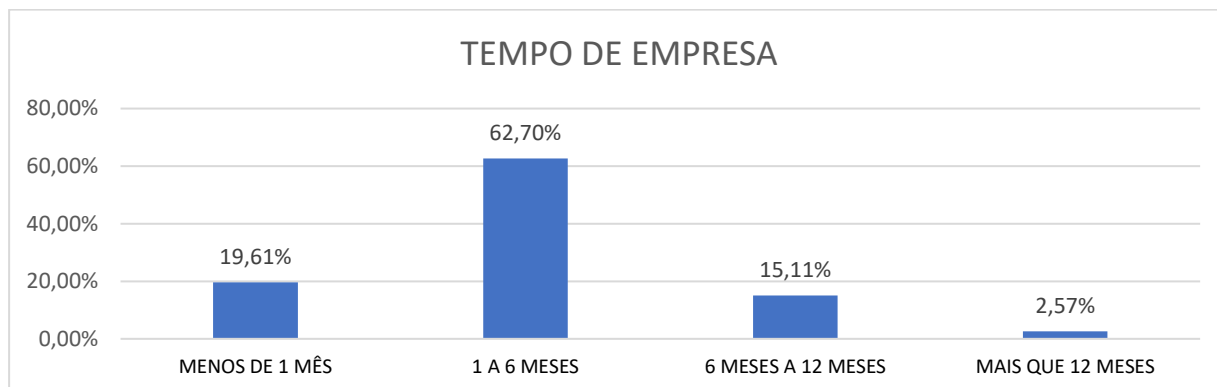


Fonte: elaborada pela autora (2022).

O maior número de desligamentos ocorre pelo rescindimento do contrato de experiência antecipado pelo empregado, o qual é firmado por 45 dias e podendo ser encerrado ou prorrogado por mais 45 dias, totalizando 3 meses. Devido ao ambiente de trabalho no frigorífico ser

insalubre/repetitivo, muitos empregados não se adaptam e acabam desistindo antes mesmo de iniciar a contratação efetiva.

Gráfico 3 – Tempo de Empresa



Fonte: elaborada pela autora (2022).

Mais da metade dos funcionários desligados não ultrapassaram 6 meses na empresa. Isso indica que mesmo aqueles que cumprem o contrato de experiência permanecem por pouco tempo empregados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo foi realizado em uma importante empresa do setor frigorífico, localizada na região norte do Estado do Rio Grande do Sul. Sua marca, está há mais de 10 anos no mercado, e está habilitada a exportar para mais de 30 países. Além disso, sua reputação no mercado consumidor já é altamente respeitada e admirada, e para isso, está sempre buscando excelência no âmbito profissional também.

O objetivo geral do estudo de avaliar o impacto da rotatividade na performance do frigorífico, bem como a pergunta de pesquisa, conseguiram ser alcançados e respondidos devido à análise dos dados coletados.

Os níveis de rotatividade foram medidos através das fórmulas aplicadas. Os motivos dos meses com maior alta de rotatividade: janeiro, abril e julho é de difícil análise em virtude de não termos clareza e indicadores suficientes para determinar um diagnóstico e as análises sobre esses motivos, visto que, a empresa em tela está operando na cidade há pouco mais de 1 ano na unidade objeto dessa análise, portanto, não há como termos o histórico do processo de rotatividade.

Como forma de propor alternativas para diminuir os índices de turnover, percebeu-se que há possibilidade de implementar um plano de ação. Plano de ação é um documento no qual é feito um planejamento com as atividades ou metodologias necessárias para o atingimento de um objetivo ou resultado.

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



Figura 2 - Plano de ação

PLANO DE AÇÃO - 5W2H

PLANO DE AÇÃO: Frigorífico X
OBJETIVO: Diminuir a rotatividade

5W					2H		Status
O quê? (What?)	Por que? (Why?)	Onde? (Where?)	Quem? (Who?)	Quando? (When?)	Como? (How?)	Quanto custa? (How Much?)	
Melhorar o processo de recrutamento e seleção	Evitar de recrutar e selecionar candidatos que não estão alinhados com a cultura organizacional da empresa	Setor de Recursos Humanos (RH)	Responsável pelo RH	01/01/2023	Padronizar as entrevistas e aplicar testes psicológicos	*	Pendente
Ampliar os meios de divulgação das vagas de emprego	Abranger um número maior de candidatos	Setor de Recursos Humanos (RH)	Responsável pelo RH	01/01/2023	Divulgar através das redes sociais e panfletos.	*	Pendente
Fazer entrevista de desligamento com todos os funcionários	Para entender os reais motivos da demissão e também visualizar a percepção do ex funcionário em relação à empresa.	Setor de Recursos Humanos (RH)	Psicóloga	01/01/2023	Entrevista semiestruturada	*	Pendente
Realizar avaliação de desempenho com feedbacks trimestralmente	Avaliar o desempenho do funcionário e assim poder parabenizá-lo pelo trabalho realizado ou poder solicitar algumas melhoras e também ter o feedback dele referente a empresa	Setor de Recursos Humanos (RH)	Psicóloga	01/01/2023	Através de planilhas preenchidas pelos superiores	*	Pendente
Implementação de mais Benefícios	Benefícios são necessários para motivar, atender as necessidades do funcionários e assim aumentar as chances de retê-lo por mais tempo	Setor de Recursos Humanos (RH)	Gestor	01/01/2023	Plano de saúde, odontológico, seguro de vida, gympass, auxílio escola e PPR (participação nos lucros e resultados)	*	Pendente
Treinar e desenvolver os líderes	É imprescindível um bom líder estar sempre renovando seus conhecimentos e habilidades para gerir e motivar a sua equipe adequadamente	Setor de Recursos Humanos (RH)	Gestor	01/01/2023	Investir em treinamentos voltados à gestão de equipes capital humano	*	Pendente

* Quesito de difícil mensuração uma vez que é necessário saber o quanto a empresa está disposta a investir nestas ações.

Fonte: elaborado pela autora (2022).

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de Talentos**: com foco em competências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento e Seleção com Foco na Transformação Digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos - PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 06 jun. 2022.

OFORI, D., & Aryeetey, M. (2011). **Recruitment and selection practices in small and medium enterprises**: Perspectives from Ghana. *International Journal of Business Administration*, 2(3), 45.