

# 1 INTRODUÇÃO

A administração de Recursos Humanos (ARH) surge em meio à necessidade de mudanças no âmbito administrativo e gerencial das organizações e em relação ao ambiente de trabalho que envolve o comportamento das pessoas dentro do ambiente organizacional.

Com o acesso a novas tecnologias surgiram novas formas e modelos administrativos e de gestão que podem ser aplicados com eficiência no ambiente organizacional, sem dúvida com mais dinamismo e complexidade.

Administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover um melhor desempenho das pessoas, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar seus objetivos relacionados direta ou indiretamente com o trabalho (CHIAVENATO, 1992).

A rotatividade e absenteísmo são em muitos casos consequências de um departamento de Recursos humanos fracassado, existindo apenas para eventuais “castigos” aos funcionários.

Para Chiavenato (2010, p. 97):

Os principais fatores que intervêm no planejamento de RH são: o absenteísmo, a rotatividade e as mudanças nos requisitos da força de trabalho. Uma apreciação crítica do planejamento de RH aponta que ele precisa ser mais amplo e abrangente no sentido de envolver aspectos do capital humano como conhecimento, habilidades e competências para tornar a organização bem sucedida.

Dessa forma, a rotatividade de pessoal tem se tornado o grande desafio da Administração de Recursos Humanos. São notáveis as dificuldades em relação à rotação de pessoas.

Chiavenato (2010, p.88), descreve a rotatividade como o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. As organizações sofrem um processo contínuo e dinâmico de negentropia, ou seja, de entropia negativa, para poderem manter sua integridade e sobreviver. Devemos ressaltar que a rotatividade era vista do ponto de vista organizacional como uma questão que se resolve com a contratação e demissão de pessoas, no entanto com o surgimento de novas metodologias esse contexto tornou-se fundamental do ponto de vista organizacional.

O tema abordado neste trabalho tem grande relevância uma vez que objetiva entender os aspectos no âmbito do ambiente organizacional e busca novas formas de gestão no sentido de compreender as dificuldades em relação à administração de Recursos Humanos (ARH), a rotatividade de pessoal e a solução dos problemas.

Na pesquisa foram observadas as políticas de Recursos Humanos adotadas pela indústria de laticínio Hebrum, através da análise dos questionários de desligamento da empresa. Assim foi possível medir o índice de rotatividade no período pré-determinado; também foi feito um estudo de caso onde foi adotada como método a aplicação de questionário como forma de coleta de dados.

Foram desenvolvidos dois tipos de pesquisa. A pesquisa exploratória, que abordou a problemática em questão, assim como as questões relativas à importância da administração de recursos humanos. Também foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que selecionou e organizou as fontes mais relevantes do tema por meio da busca à autores e especialistas em administração de recursos humanos visando à exploração mais profunda de todos os conceitos que envolvem a rotatividade de pessoal.

O procedimento metodológico escolhido foi descritivo, uma vez que o trabalho observou os fatores que levam à rotatividade.

O resultado da pesquisa permitiu determinar os fatores que mais contribuíram para os altos índices de rotatividade na indústria de laticínio, objeto do estudo

## 2 TEORIAS ADMINISTRATIVAS

A complexidade da administração é muito grande e para entendê-la melhor é necessário que se saiba mais sobre as teorias administrativas. Para cada teoria administrativa foi enfatizado um ponto de vista, omitindo ou desprezando todas demais.

Segundo Garcia e Bronzo (2000), as teorias são propostas de acordo com os contextos históricos em que estão inseridos, enfatizando os problemas mais importantes enfrentados na época em que foram fundamentados. A escola clássica responsável pela ênfase nas tarefas, desenvolvida inicialmente por Frederick Winslow Taylor foi fonte de embasamento de todas as outras teorias posteriores.

Ao americano Taylor seguiu-se o francês Fayol com sua administração geral e industrial, no qual introduziu pela primeira vez a clássica divisão das funções do administrador em: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar.

Taylor e Fayol são responsáveis pelo surgimento do movimento da administração científica ou escola clássica, cujo perfil Motta (1974) apresenta abaixo:

**Quadro 1:** Movimento da administração científica.

Concepção da organização.	Relações administração empregados	Sistema de incentivos	Concepção da natureza humana	Resultados
Organização formal	Identidade interesses	Incentivos monetários	Homo Econômicos	Máximos

**Fonte:** Marras (2000, p. 22)

Fayol acreditava que a administração deveria ser observada como uma atividade atribuída a tudo que se relaciona às pessoas. Para ele a administração deveria ser vista como uma função separada das outras funções da empresa, pois

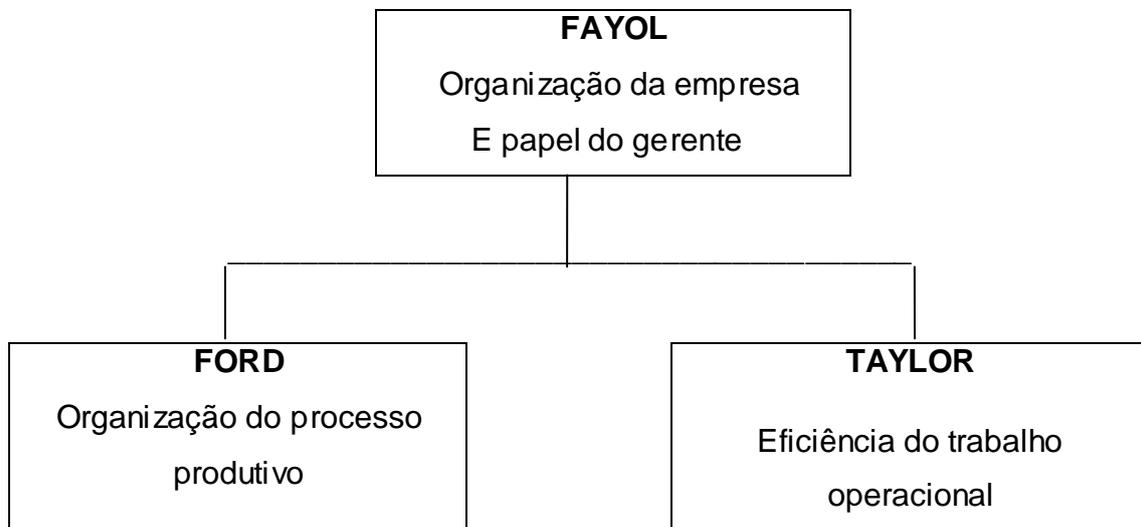
se sabe que, o que um gerente exerce dentro da organização distingui-se do realizado pelos técnicos (MAXIMIANO, 2000).

Pode-se notar que Fayol apontava o caminho que a administração seguiria ao longo dos tempos.

Assim como Taylor, Fayol dedicou sua vida à introdução do método científica, entretanto enquanto Taylor realizou seus estudos partindo das funções do operário chegando às atribuições da gerencia, Fayol realizou suas pesquisas no sentido inverso. Taylor defendia o controle de um operário por diversos supervisores, já Fayol defendia o conceito de unidade de comando, no qual um operário deve ter apenas um chefe (MAXIMIANO, 2000).

Portanto, são notáveis as divergências de opiniões entre os dois autores, entretanto a teoria clássica era a bandeira erguida tanto por Taylor, quanto por Fayol.

Estas concepções, segundo Maximiano (2000), podem ser verificadas na ilustração a seguir:



**Fonte:** Adaptada de Maximiano, 2000, p.62.

Na literatura de Maximiano (2000, p.65), para Taylor, Ford e Fayol a preocupação conjunta girava em torno do desempenho de recursos e processos de uma tarefa ou de toda a empresa. As pessoas não eram negligenciadas, contudo, são consideradas primariamente como recursos de produção.

Todavia, esse tipo de comportamento administrativo não condiz com os tempos atuais, valorizar as pessoas tem se tornado uma constante preocupação das organizações modernas.

Quando se considerar as pessoas como seres humanos e como fator prioritário no processo administrativo, estará apenas adotando-se o enfoque comportamental do indivíduo.

## **2.1 O campo da Administração**

A administração está em constante evolução. As primeiras teorias administrativas surgiram diante da necessidade de práticas que sirvam de base na tomada de decisões de acordo com os recursos disponíveis para que os objetivos sejam alcançados.

Drucker (1981) ressalta que a administração é independente da propriedade de títulos e de poder. É uma função objetiva e deve ser fundamentada na responsabilidade pelo desempenho. Administração é uma função, uma disciplina, uma tarefa a ser executada e os administradores são profissionais que praticam essa disciplina, desempenham suas funções e executam as tarefas. Já não é mais relevante se o administrador é também o proprietário; a propriedade é acidental ao trabalho principal: administrar.

O bom desempenho das organizações está intimamente associado a sua administração, que pode levar uma empresa ao sucesso ou até mesmo ao fracasso. Considerando que o ato de administrar consiste em ações para alcançar os objetivos de uma organização através dos processos de planejamento, organização, direção e controle, que por vez devem ser excedidos de modo a atingir os objetivos de forma adequada a cada situação, sendo indispensável à flexibilidade desses processos, o administrador deve perceber as eventuais necessidades de adequação para que os objetivos sejam alcançados (MAXIMIANO, 2000).

A prática da administração começa a partir da abordagem clássica. Para Montana (2003), a administração pode ser definida como ato de realizar os objetivos organizacionais através da definição de metas da organização do trabalho, do preenchimento dos cargos, do controle da mão de obra e da avaliação dos esforços.

## 2.2 A Administração de Recursos Humanos

A evolução da Administração de Recursos ARH, deve-se à introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoal, que de acordo com Gil (1994), começa-se a falar em Administração de Recursos Humanos na década de 60, quando essa expressão passou a substituir as utilizadas no âmbito das organizações: Administração de Pessoal e Relações Industriais.

A preocupação com a integração e com a produtividade do homem no trabalho conduz a Administração de Recursos humanos ao estudo das estruturas organizacionais, no sentido de identificar melhores caminhos para o planejamento do trabalho, pois a organização e o homem são elementos inseparáveis para o desempenho eficaz da empresa. (AQUINO, 1980, p. 60).

Todavia, vale lembrar que as condições da estrutura do ambiente de trabalho é a condição básica para o desenvolvimento profissional.

Os administradores têm que se preocupar com as formas que utilizarão para tornar o trabalho mais produtivo, o trabalhador mais satisfeito, além da preocupação com a própria organização (DRUCKER, 1997).

Para tanto, o profissional de gestão de pessoas precisa assumir novas responsabilidades, novas habilidades, como atender aos clientes internos e externos, proporcionando à organização, empregados capacitados e motivados,

Não basta conhecer uma realidade para agir sobre ela. É necessário dominar todas as variáveis endógenas e exógenas aos processos em que essa realidade está envolvida, bem como possuir uma bagagem cognitiva adequada para poder garantir uma interferência, no mínimo, menos acidental e casuística. É nesse cenário que começa a ser valorizada a função de 'cuidar do pessoal'. A função até então de terceiro escalão de chefe de pessoal ganha o status de gerência. Trata-se de um marco interessante, pois na hierarquia natural das organizações essa função sobe um degrau muito importante no conceito organizacional e na estrutura piramidal, deixando de ser uma função puramente operacional para tornar-se de origem tática. (MARRAS, 2000, p. 22),

Ampliando a discussão, Ribeiro (2005), afirma que a área de recursos humanos tem como objetivo principal administrar as relações da organização como

as pessoas que a compõe, consideradas hoje em dia parceiros do negócio e não mais meros recursos empresários.

Administrar esses recursos torna-se, portanto, parte de uma tarefa existente em todas as áreas e níveis da organização.

Entretanto, o profissional de recursos humanos deve agir com sensibilidade para garantir um bom nível de competência de pessoal e uma total adequação dos indivíduos.

No entanto, vale lembrar que as pessoas estão inseridas em todo o contexto organizacional, portanto fazem parte dos processos e transformações, crescimento e desenvolvimento da organização.

Neste sentido Gil (2001) lembra que a gestão de pessoas tem como objetivo um planejamento organizacional que possa enfrentar os desafios que aparecerem. Assim, o profissional de gestão de pessoas deve agregar valor aos empregados, empresa e aos clientes. Aceitar as pessoas como parceiras da organização, proporcionar competitividade e manter um comportamento ético e socialmente responsável.

Para Ribeiro (2005, p.23), o profissional de recursos humanos tem de “prover empregados bem treinados e bem motivados, ao mesmo tempo em que desenvolve e mantém a qualidade de vida no trabalho, administra as mudanças e incentiva políticas éticas e comportamento socialmente responsável”.

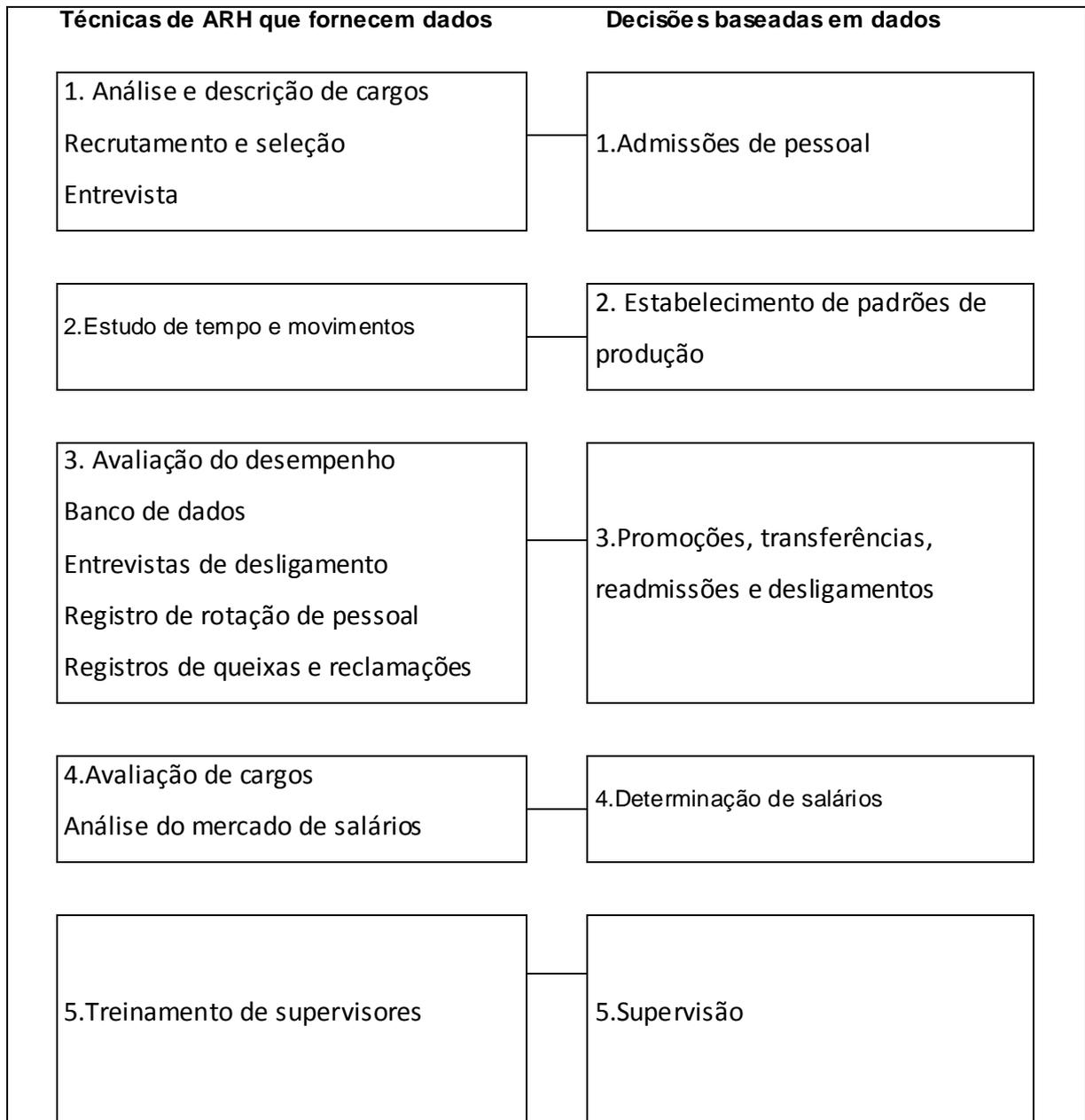
De acordo com Gil (2001), a gestão de pessoas tem como objetivo ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar os desafios que surgirem.

Ainda de acordo com Gil (2001), para que o profissional de recursos humanos consiga desempenhar suas funções, é necessário aprender a dominar tanto os processos operacionais e estratégicos como o pessoal, sem contar em possuir características como ser motivador, comunicador, líder, negociador, avaliador de desempenho e gestor de qualidade.

O profissional de recursos humanos não deve se preocupar apenas em recrutar profissionais, como gestor de pessoas, ele deve responder também pelo treinamento, seleção, ambiente de trabalho, remuneração, benefícios e questões trabalhistas.

O quadro abaixo mostra técnicas de ARH baseadas em dados.

**Quadro 2.:** Técnicas de ARH baseadas em dados.



**Fonte:** Chiavenato, (2002, p.149).

O profissional de recursos humanos não deve se preocupar apenas em recrutar profissionais, como gestor de pessoas, ele deve responder também pelo

treinamento, seleção, ambiente de trabalho, remuneração, benefícios e questões trabalhistas.

### 2.2.1 Os Sistemas de Administração das Organizações Humanas

Como todos os sistemas, a organização tem um ou vários objetivos a alcançar.

Segundo Chiavenato (1992), há quatro tipos de sistemas administrativos:

- **Sistemas um:** autoritário e forte. Consiste em um ambiente de desconfiança nos subordinados, onde há pouca comunicação, ênfase em recompensas ou punições ocasionais
- **Sistema dois:** autoritário benévolo. Consiste em um clima de confiança condescendente (típica do senhor para o escravo), onde há pouca comunicação, baseadas em prescrições e rotinas.
- **Sistema três:** participativo, consultivo. Consiste em um ambiente onde a confiança já é bem mais elevada, havendo algumas recompensas, pequeno envolvimento pessoal e uma relativa abertura de diretrizes, permitindo, também, certas decisões na base da organização.
- **Sistema quatro:** participativo de grupo. Consiste em um ambiente de completa confiança, no qual os subordinados se sentem livres para agir em equipe, onde as atitudes são positivas, de modo que as pessoas sintam responsabilidade em todos os níveis da organização.

Nos sistemas apresentados acima são notáveis a evolução dos modelos administrativos e a preocupação com as Relações Humanas no ambiente de trabalho.

### 2.2.2 Absenteísmo

Absenteísmo refere-se à ausência dos trabalhadores no processo de trabalho, seja por falta ou atraso, cuja medida é a relação entre o total de dias/horas faltas num período e o total de dias/horas de presença neste mesmo período.

A frequência com que os funcionários se ausentam do trabalho está diretamente relacionada ao planejamento de RH. Frequentemente as empresas contratam funcionários extras para suprir àqueles ausentes; é difícil evitar certas faltas, mas o absenteísmo crônico, entretanto pode ser sinal de problemas mais profundos no ambiente de trabalho Bohlander e George W. (2003, p.97).

As causas de faltas ao trabalho são muitas. Chiavenato (1992, p. 169), afirma:

Nem sempre as causas do absenteísmo estão no empregado, mas na organização, na supervisão deficiente, no empobrecimento das tarefas, na falta de motivação e estímulo, nas condições desagradáveis de trabalho, na precária integração do empregado à organização e nos impactos psicológicos de uma direção deficiente.

Muitas empresas dizem ter programas de qualidade de vida, outras afirmam adotar práticas que visam o maior equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, mas segundo a revista Exame (2010, p.31) só 36% delas tem iniciativas para que volume e tempo de trabalho não prejudiquem a vida pessoal de seus funcionários.

Vale ressaltar que quando a qualidade de vida fica prejudicada, fatalmente o desempenho profissional também será afetado.

### 2.2.3 Rotatividade de Pessoal

A rotatividade de pessoal tem se tornado o grande desafio da Administração de Recursos Humanos; são notáveis as dificuldades em relação à rotação de pessoas. Hoje as empresas que quiserem sobreviver deverão apresentar diferenciais em seus serviços e realizar investimentos em seu capital humano.

Para Marras (2000), rotatividade é o número de empregados desligados de uma empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos.

Para Chiavenato (2002, p.180), o cálculo do índice de rotatividade de pessoal é “baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis na organização, dentro de certo período de tempo”.

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

Onde:

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

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

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

**Fonte:** Chiavenato,( 2002, p.180).

As organizações buscam pessoas criativas, motivadas, íntegras, eficientes, eficazes e compreensivas. Para isso, essas empresas precisam perceber se suas políticas internas favorecem a motivação dos indivíduos ou se elas mesmas boicotam esse processo.

De acordo com Chiavenato (1992), essa rotação de pessoal, além de gerar custos maiores para as organizações, provocam a redução do volume de produção, seja ela em termos de materiais produzidos ou mesmo na parte burocrática da empresa.

Cada empresa deve estar diretamente envolvida em criar seu próprio modo de proporcionar bem estar tanto para os dirigentes quanto aos seus colaboradores. Com a satisfação das pessoas dentro da organização e com a atuação das pessoas, certamente o índice de absenteísmo e rotatividade ficaria em níveis insignificantes. Eis um grande desafio para a área de Recursos Humanos.

#### 2.2.4 Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção de pessoal envolvem contato com o mercado de mão-de-obra, devendo ser executado com muita eficiência, pois se trata de possíveis colaboradores da organização e se esse processo contiver falhas pode comprometer ações futuras dos gestores.

De acordo com Ribeiro (2005, p. 52), recrutamento é “Um sistema de informações, que visa atrair candidatos potencialmente qualificados dos quais serão selecionados futuros funcionários da organização”.

O profissional de recursos humanos por muitas vezes deve se preocupar com o ambiente de trabalho como um todo. Para Carvalho e Nascimento (1997, p.114), seleção significa “escolha entre os candidatos, daqueles mais aptos para execução de determinado trabalho, classificando-os conforme o grau de aptidão de cada um”.

No processo de seleção é feita uma comparação entre as variáveis para o cargo e perfil das características dos candidatos recrutados; por este motivo aplicam-se entrevistas, testes e dinâmicas que servem como instrumento para medir a personalidade de cada candidato à vaga oferecida.

Gil (2001, p.92), lembra que “para fins de seleção de pessoal o importante é que ela possibilite relacionar atribuições e responsabilidades de cada cargo”.

#### 2.2.5 Capacitação e Treinamento

Depois da contratação dos funcionários à próxima etapa é a capacitação e treinamento. Para Carvalho e Nascimento (1997), a organização deve orientar seus colaboradores passando informações básicas daquilo que ele necessita para desempenhar suas funções. O treinamento é um investimento perfeitamente justificável haja vista que tem como objetivo habilitar funcionários em sua área para execução de suas tarefas quando o processo de treinamento é devidamente repassado, envolvendo todos os níveis hierárquicos da empresa define-se prioridades de formação, tendo em vista os objetivos da organização e caracterizando os vários tipos e formas de desenvolvimentos de pessoal a serem aplicados, considerando sua viabilidade, vantagens, custos e outros.

O importante é a capacitação de seu pessoal. Uma unidade de assessoramento, qualquer que seja a sua função, só se manterá se o seu pessoal for realmente qualificado. Caso contrário, cairá no descrédito e na desconfiança. E retornar a credibilidade é tarefa das mais difíceis e poucos consegue alcançar. (ARAÚJO, 1986, p. 43).

Vale lembrar que funcionários qualificados desempenham melhor suas funções, proporcionando aumento na produtividade e na qualidade do produto final.

## 2.2.6 Benefícios

Cada organização define seu plano de benefícios para atender às necessidades de seus colaboradores.

Os benefícios podem ser classificados quanto à sua exigibilidade legal, quanto à sua natureza e quanto aos seus objetivos (CHIAVENTATO, 2004).

Quanto à sua exigibilidade legal: podem ser classificados em legais e espontâneos. Os benefícios legais são os exigidos pela legislação trabalhista, espontâneos são concedidos por mera liberalidade das empresas.

Quanto à natureza: podem ser classificados em monetários e não monetários. Os benefícios monetários são concedidos em dinheiro e os não monetários são os não financeiros, oferecidos na forma de serviços e vantagens.

Quanto aos seus objetivos, podem ser classificados em assistenciais, recreativos e supletivos. Os assistenciais visam prover os colaboradores e suas famílias. Os benefícios recreativos visam proporcionar condições físicas e psicológicas de repouso, diversão e lazer aos colaboradores. E os supletivos, que visam proporcionar aos colaboradores certas facilidades, como transporte, consultório médico e agência bancária no local de trabalho.

Assim, percebe-se que os benefícios oferecidos pela empresa são vistos como diferencial na hora da contratação. No entanto, tais benefícios devem ser considerados como incentivos, visando manter os funcionários motivados e realizados no trabalho.

Pode-se perceber que a Administração de Recursos Humanos tem seu foco voltado para seus colaboradores, procurando entendê-los como pessoa, com medos e desafios, afinal é o sentimento que os diferenciam das máquinas.

### 3 PESQUISA DE CAMPO

Nesse estudo foram desenvolvidos dois tipos de pesquisa. A pesquisa exploratória, por meio da qual foi abordada a problemática em questão, empreendida de maneira objetiva, visando abordar questões relativas à importância da administração de recursos humanos. Também foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que selecionou e organizou as fontes mais relevantes do tema por meio da busca à autores e especialistas em administração de recursos humanos para exploração mais profunda de todos os conceitos que envolvem a rotatividade de pessoal.

O procedimento metodológico escolhido foi o descritivo, uma vez que o trabalho fará uma observação aos fatores que levam a rotatividade sem interferência nos dados já existentes.

Quanto ao procedimento técnico, esta investigação fez opção pela qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa que tem como objetivo a compreensão particular daquilo que estuda.

Já a pesquisa quantitativa busca a resposta para a solução do problema de pesquisa previamente formulado.

Enfim, espera-se que os resultados a serem obtidos por meio desse trabalho possam emprestar contribuições para o estudo da temática em questão.

Para alcançar os objetivos da pesquisa, foi realizado um levantamento sobre a rotatividade na empresa, adotando-se os seguintes critérios:

- a) Foi medido o índice de rotatividade da referida empresa nos últimos três trimestres do ano de 2010.
- b) Foram pesquisados quanto à frequência e as causas da rotatividade no mesmo período citado acima.
- c) Os dados obtidos no estudo de caso foram analisados e transformados para o formato estatístico.

d) Também foram analisados os dados dos arquivos da empresa, quanto ao tema da pesquisa.

Foram analisados documentos como livros de registros, questionários da entrevista de desligamento etc.

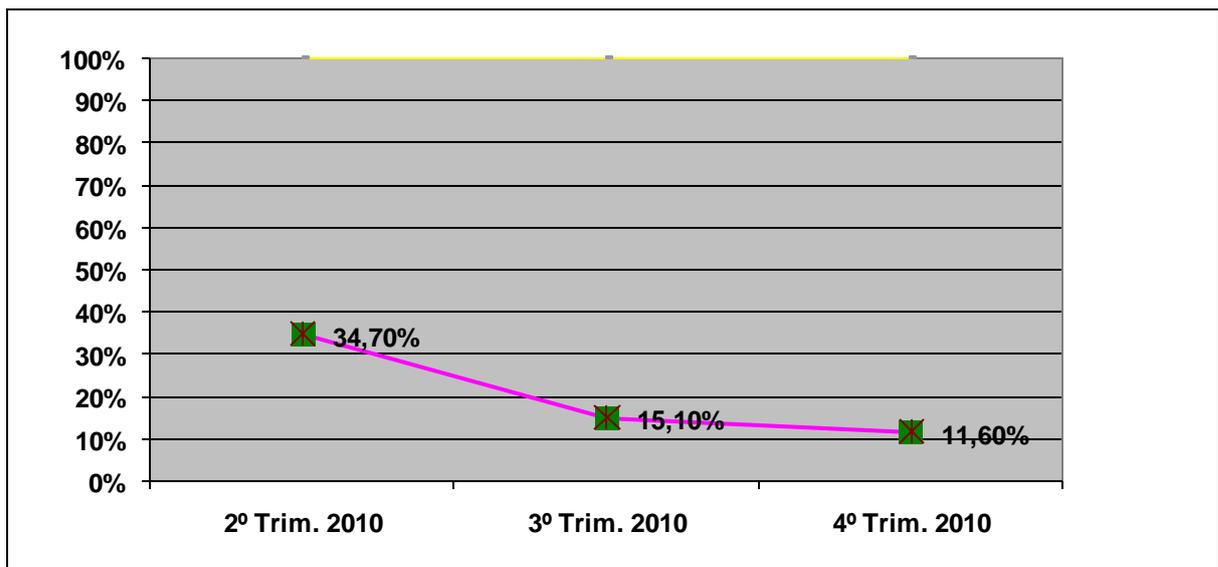
Para medir o nível de rotatividade de pessoal foi definido um período compreendido entre 01 abril e 31 dezembro de 2010, esse período foi dividido em três trimestres, ou seja, os três últimos trimestres de 2010, em seguida foi analisado os dados das estatísticas da empresa.

De acordo com o resultado da análise, em 01 de abril de 2010 a empresa contava com um efetivo de 47 funcionários, data do início do período de cálculo.

Ainda conforme o resultado da análise no período compreendido entre 01 de abril e 30 de junho de 2010, foram admitidos, 17 e demitidos 16 trabalhadores na empresa.

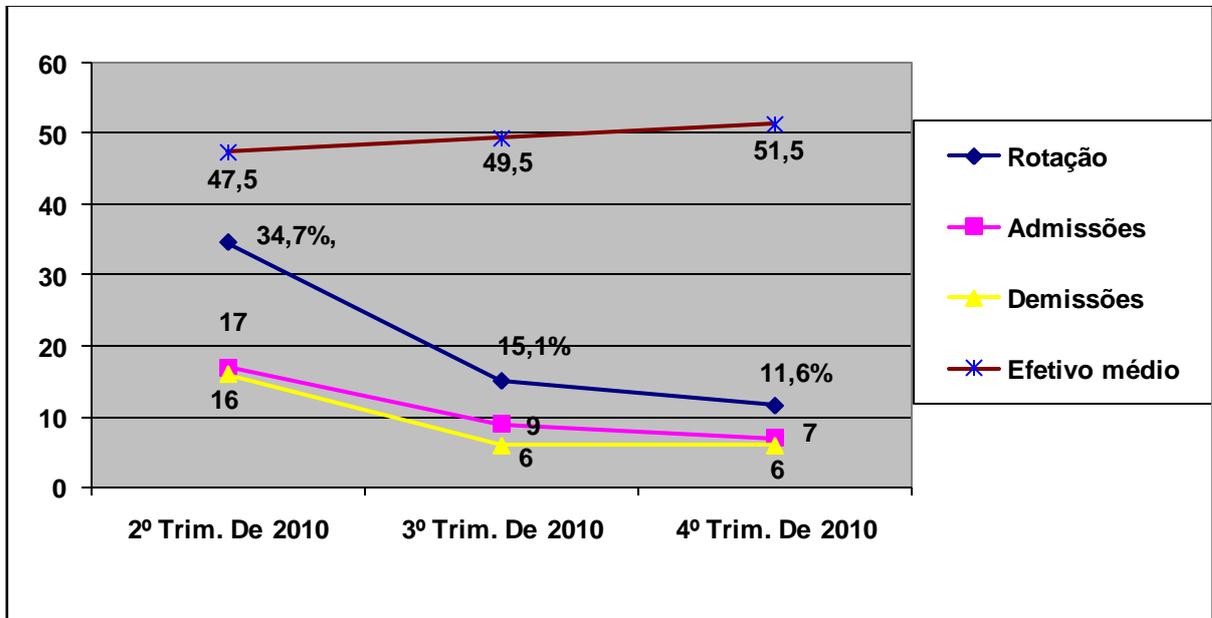
No período entre 01 de julho a 31 de setembro do mesmo ano foram admitidos 09 e demitidos 6 trabalhadores. No último período entre 01 de outubro e 31 de dezembro de 2010, foram admitidos 07 e demitidos 05 trabalhadores na empresa.

Após a coleta desses dados foi aplicado à equação citada no caput anterior para chegar ao resultado que está ilustrado nos gráficos a seguir.



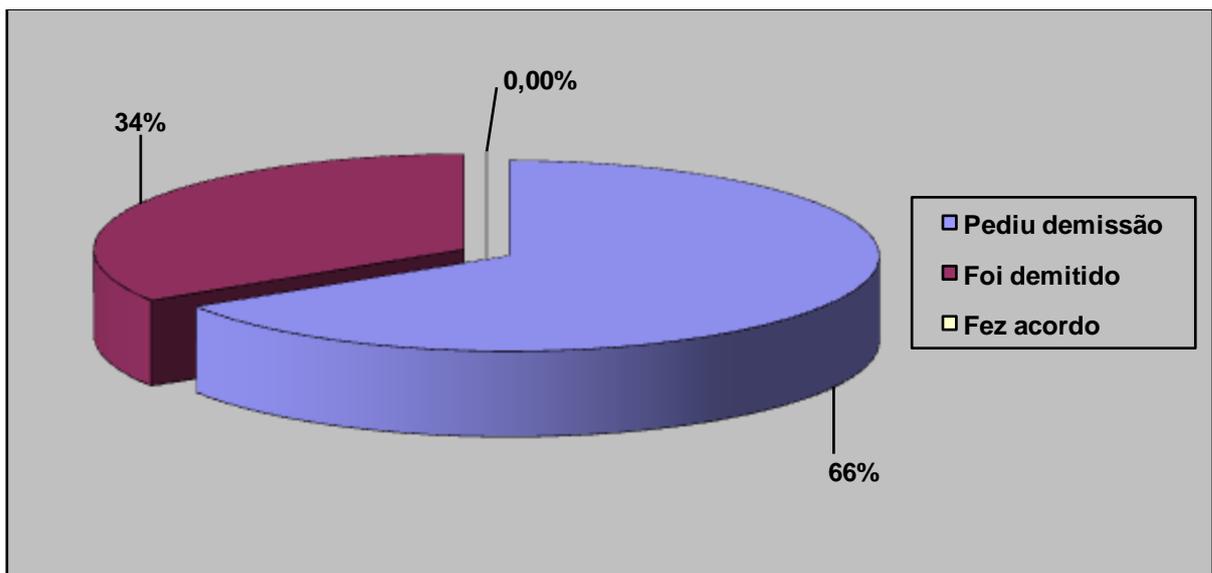
**Gráfico: 1 - Índice de rotatividade**

O gráfico índice de rotatividade mostra que no 2º trimestre de 2010 chegou a 34,7% e apesar de cair nos dois trimestres seguintes ainda sim pode ser considerados bastante alto o que justifica o estudo de caso.



**Gráfico: 2** - Rotação, admissões, demissões e efetivo médio.

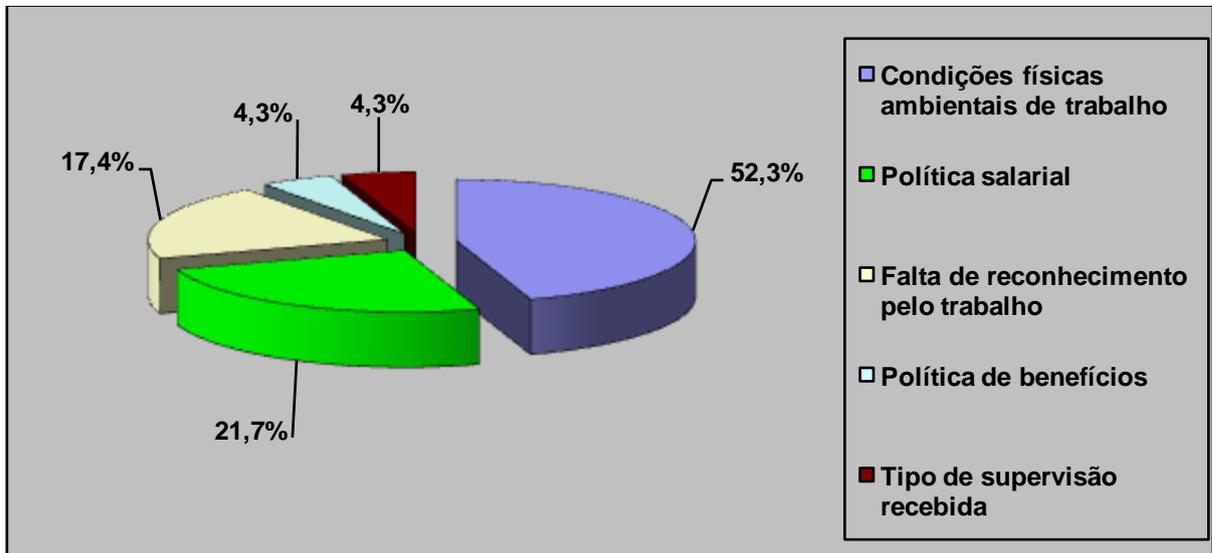
O gráfico 2 ilustra o resultado da análise do questionários de desligamento de funcionários mantido pela empresa, (modelo em anexo).



**Gráfico: 3** – Desligamentos de trabalhadores

Como você está se desligando da empresa

De acordo com o resultado da análise, 66% dos trabalhadores que se desligaram da empresa nesse período pediram demissão e 34% foram demitidos, nem um fez acordo, conforme mostra o gráfico acima.



**Gráfico: 4** - Questionário de desligamento de trabalhadores

Em sua opinião, quais destes fatores mais contribuíram para a sua saída.

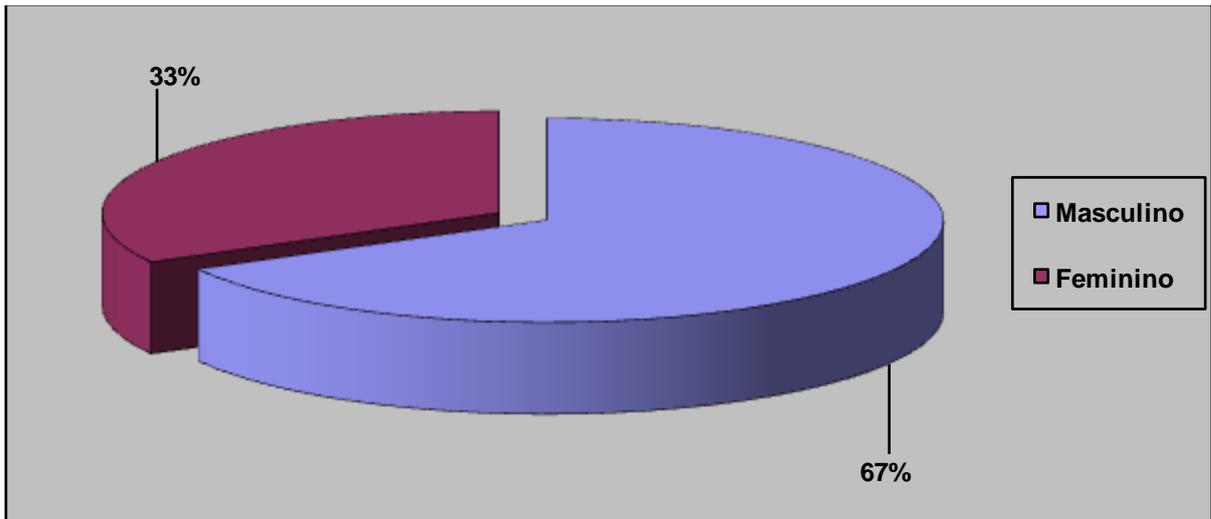
Os resultados do gráfico 4 mostram que as questões mais relevantes e que mais contribuem para o elevado índices de rotatividade conforme mostrado acima são: condições físicas ambientais de trabalho 45%, política salarial 25%, falta de reconhecimento pelo trabalho 20%, política de benefícios 5% e tipo de supervisão recebida 5%, esse resultado levou a realização do estudo de caso que teve como objetivo principal apontar variáveis que levem a identificar as causas da rotatividade nesta industria de laticínio.

### 3.2 Resultados do Estudo de caso

Neste item serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa realizada junto aos funcionários da Hebrom Produtos de Laticínio, com o objetivo de coletar dados a cerca da opinião dos seus colaboradores sobre as políticas de Recursos Humanos adotados pela diretoria da organização.

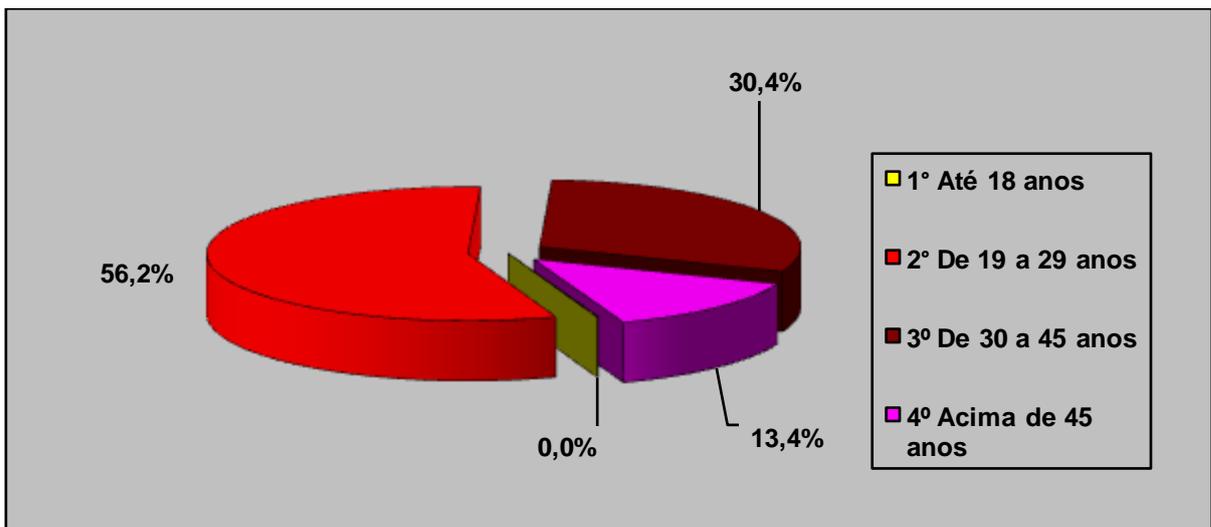
A pesquisa de campo foi realizada por amostragem, dos 52 (cinquenta e dois) colaboradores da empresa de laticínios, objeto do estudo, a amostra teve um alcance de 44,2% ou seja, 23 colaboradores foram escolhidos de forma aleatória.

Os gráficos a seguir ilustram o resultado da pesquisa feita através da aplicação de questionário na indústria de laticínio Hebrom, em Patos de Minas. (modelo em anexo).



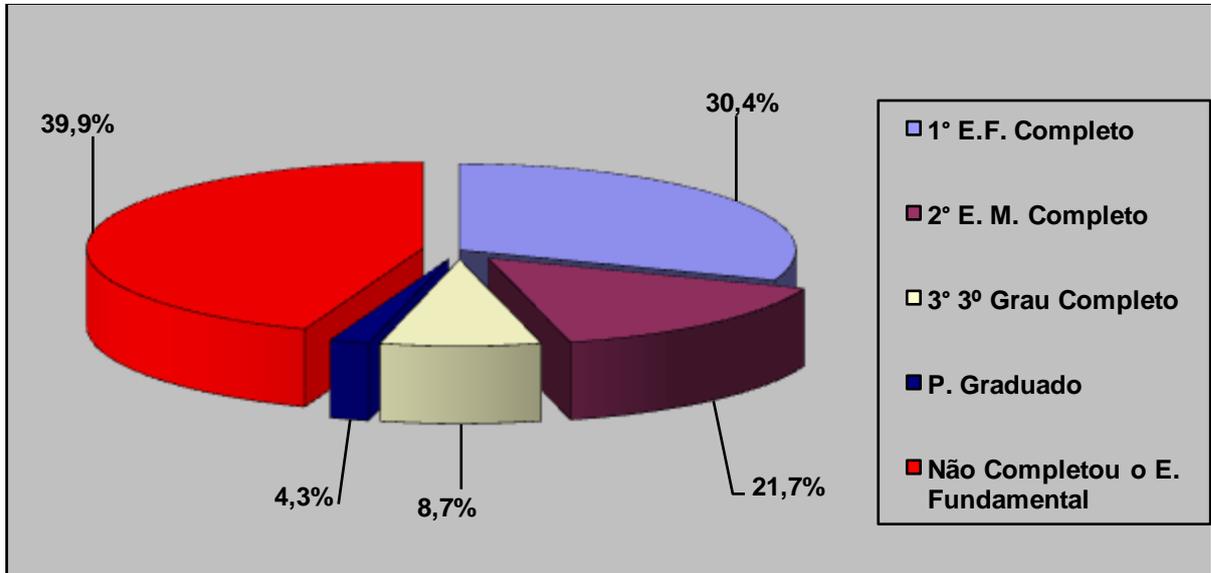
**Gráfico: 5-** Sexo predominante

O gráfico 5 indica que 67% dos entrevistados pertence ao gênero masculino e 33% ao gênero feminino.



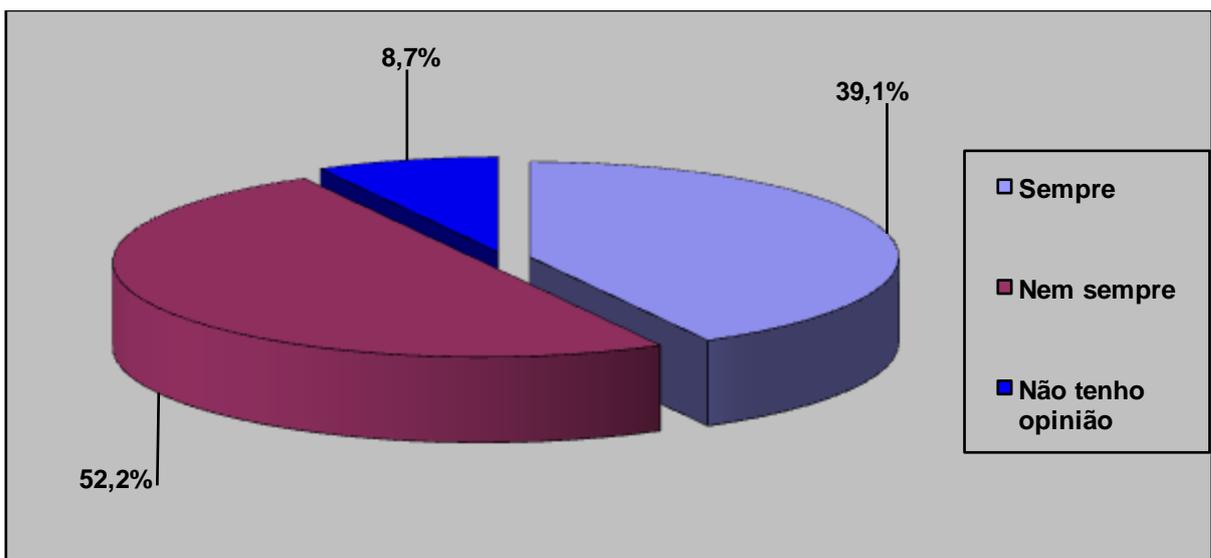
**Gráfico: 6 –** Faixas etárias

O gráfico 6 mostra que a empresa não tem colaborador com menos de 18 anos, a maioria 56,2% são Jovens entre 19 e 29 anos, 30,4% tem entre 30 e 45 anos e 13,3% estão acima dos 45 anos.



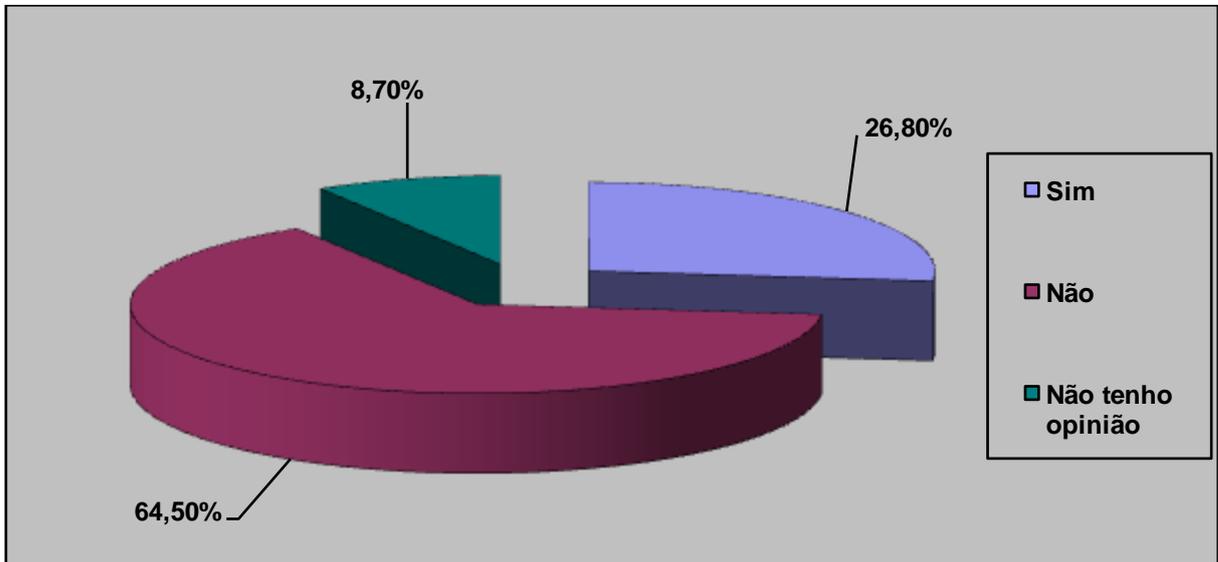
**Gráfico: 7** - Escolaridade.

No gráfico 7 estão os resultados a respeito da escolaridade onde 30,4% tem o ensino fundamental completo, 21,7% completou o ensino médio, 8,7% tem o 3º grau completo, 4,3% tem pós graduação e 39,9% não completou o ensino fundamental.



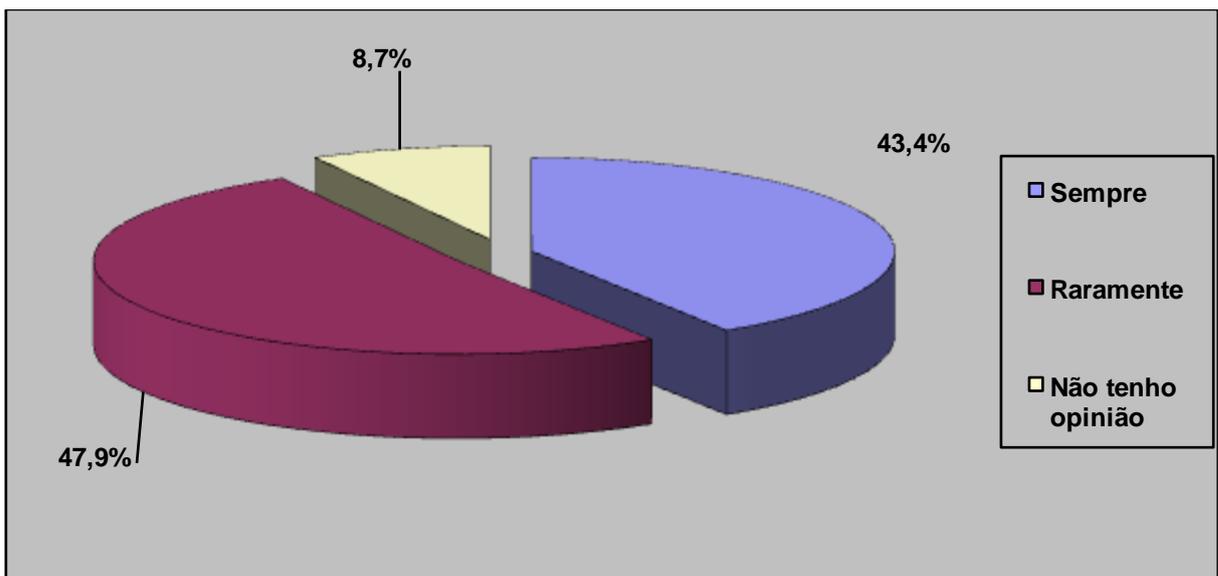
**Gráfico: 8** - O desenvolvimento profissional dos colaboradores se dá com base no mérito de cada um?

O gráfico 8 mostra que para 39,1% dos entrevistados o desenvolvimento profissional se dá com base no mérito de cada um; já para 52,2% nem sempre isto acontece o que sugere um certo descontentamento entre eles, 8,7% não opinaram.



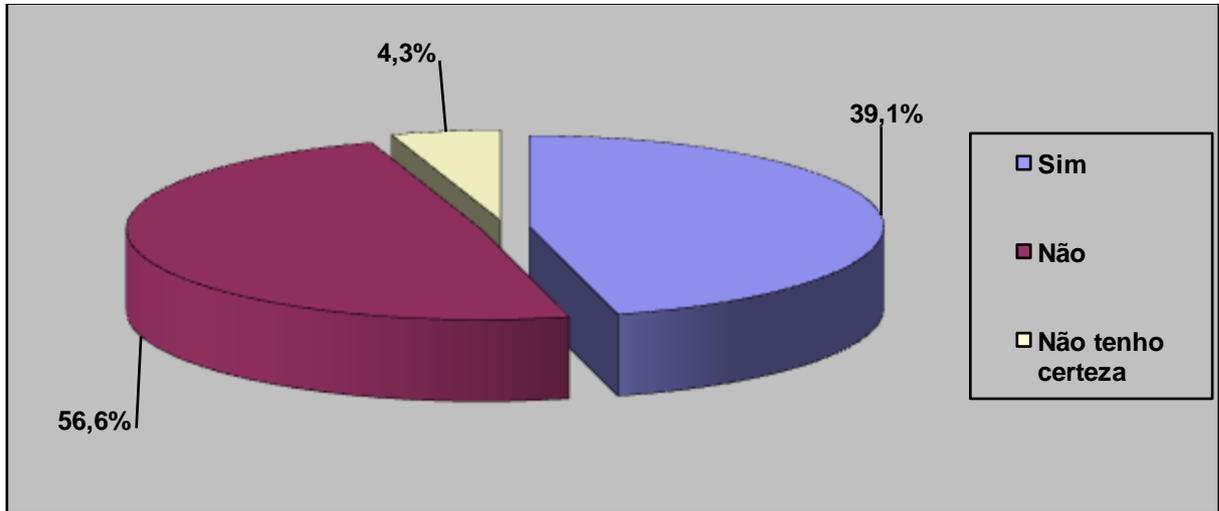
**Gráfico: 9** A empresa oferece capacitação/treinamento para que você desenvolva bem o seu trabalho?

O resultado mostra que para 26,8% a capacitação/treinamento oferecido pela empresa satisfaz as necessidades já para 64,5% a empresa deixa a desejar nesse aspecto, 8,7% não opinaram.



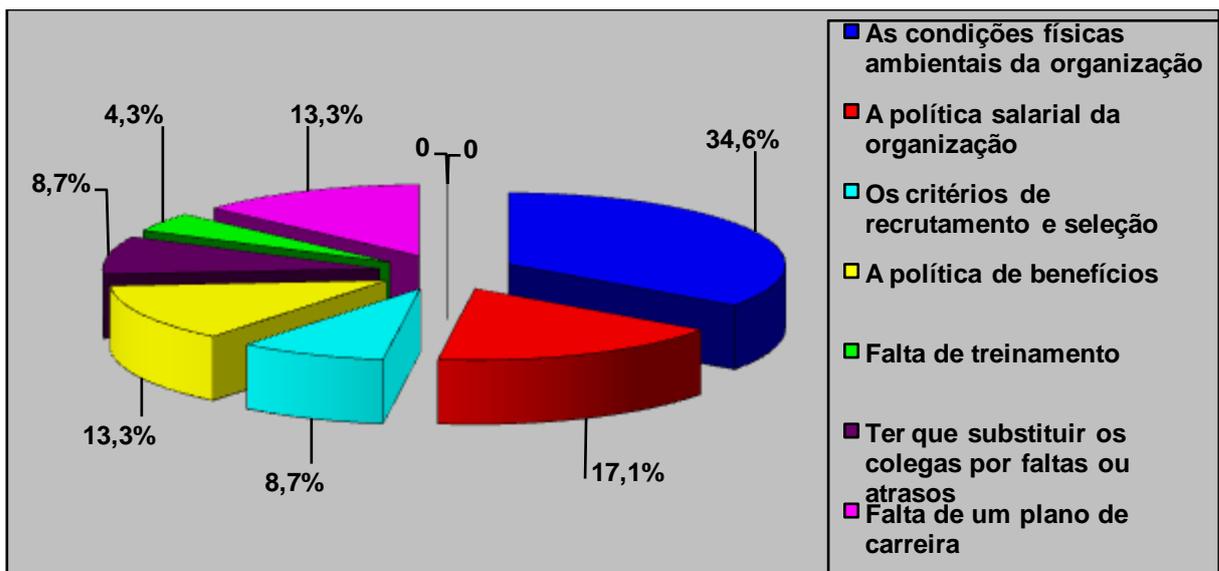
**Gráfico: 10** Você recebe o reconhecimento devido quando tem um bom desempenho?

Para 43,4% sempre são reconhecidos quando tem um bom desempenho, 47,9% responderam que raramente recebe esse tipo de tratamento o que sugere certa frustração por parte desses colaboradores, 8,7% não opinaram.



**Gráfico: 11** As condições estruturais e ambientais oferecidas pela organização são adequadas para que você desenvolva bem o seu trabalho?

Para 39,1% dos que responderam o questionário as condições estruturais e ambientais oferecidas pela empresa são adequadas, mas a maioria 56,6% não estão satisfeitos, 4,3% não tem certeza.



**Gráfico: 12** Em sua opinião, quais destes fatores mais contribuem para a saída de funcionários da empresa?

O resultado do gráfico 12 mostra que na opinião de 34,6% o grande vilão quando se trata de se desligar da empresa são as condições físicas ambientais; depois com 17,1% vem a política salarial da empresa; 8,7% apontam os critérios de recrutamento e seleção; 13,3% acham que é a política de benefícios; 4,3% acham que é a falta de treinamento; para 8,7% é ter que substituir os colegas faltantes ou atrasados e 13,3% acham que é a falta de um plano de carreira.

Com a aplicação dos questionários foi possível obter as respostas necessárias para a conclusão da pesquisa. Vale ressaltar que tanto o resultado da análise nos questionário de desligamento da empresa quanto o resultado do estudo de caso, apontam as condições físicas ambientais, seguido de política salarial, falta de reconhecimento pelo trabalho realizado e falta de um plano de carreira.

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Com base no resultado da pesquisa os fatores que se destacaram como determinantes para os altos índices de rotatividade na indústria de laticínio, objeto do estudo foram, condições físicas ambientais, política salarial, falta de reconhecimento pelo trabalho e falta de um plano de carreira.

Este estudo permitiu compreender um quadro de elevado índice de rotatividade ocorrido no período pesquisado. Durante a pesquisa foi possível perceber que de maneira geral os colaboradores estão satisfeitos em trabalharem na empresa. Vale lembrar que ouvir a opinião dos colaboradores foi uma oportunidade de levantar questões e fatores que afetam o relacionamento entre a empresa e seus colaboradores, tais informações trará mais embasamento na tomada de decisões quanto às políticas de Recursos Humanos a serem adotadas pela diretoria da empresa através do plano de ação sugerido nesse trabalho.

O plano de ação a seguir tem por objetivo buscar melhorias para que possa minimizar situações de conflitos entre colaboradores; implementar ações que incentive os colaboradores no cumprimento das metas; promover e intensificar o treinamento e capacitação dos funcionários; melhorar o ambiente de trabalho e a qualidade de vida dos colaboradores.

#### 4.1 Plano de Ação

**Quadro 3: Plano de Ação**

O que	Quem	Como	Quando
1 Ampliar o espaço físico melhorando o ambiente de trabalho	Diretoria	Construir um novo galpão que irá abrigar a sala de ricota e a máquina de fatiar mussarela	Em andamento
2 Reavaliar a atual política salarial e oferecer novos incentivos, tornando mais justa a remuneração para cada colaborador	RH	A empresa já está analisando formas de compensações para tornar mais justa sua política de remuneração	Dezembro de 2011.
3 Deixar claro o reconhecimento pelo trabalho realizado por seus colaboradores	RH	Criando um sistema de pontuação com o objetivo de premiar os destaques de cada setor.	Em andamento
4 Criar um plano de carreira que tenha regras claras e bem definidas.	RH	Contratar uma consultoria que encontre a solução mais adequada.	Abril 2012.
5 Melhorar e ampliar o programa de benefícios oferecidos atualmente.	Diretoria	Oferecer abono salarial; vale gasolina, refeição e plano de saúde.	Em andamento
6 Melhorar o atual programa de capacitação e treinamento.	RH	Buscar parcerias com o município e empresas especializadas em treinamentos na área de atuação da empresa.	Dezembro de 2011.
7 Implantar programas que visem melhorar tanto a qualidade dos produtos quanto a qualidade de vida dos colaboradores.	Diretoria, RH e Gestores.	A empresa já está implantando o programa ISO 9001, que tem como objetivo padronizar, aumentar a excelência dos produtos e melhorar a qualidade de vida dos colaboradores.	Em andamento
8 Criar manual com as normas e políticas adotadas pela organização, visando facilitar a adaptação e o crescimento profissional dos colaboradores.	RH	A empresa já está trabalhando na definição do modelo mais adequado ao público alvo.	Dezembro 2011

Como se podem notar muitas das ações propostas neste trabalho já se encontra em fase de execução, isso demonstra a preocupação e a agilidade por parte da diretoria da indústria de laticínio Hebrum, em solucionar os problemas da empresa especialmente as questões relacionadas ao seu capital humano.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como propósito descrever as causas da rotatividade de pessoal numa indústria de laticínio e apresentar alternativas para a solução dos problemas.

Ao concluir esta pesquisa na qual a fundamentação teórica foi direcionada para autores que possibilitassem o maior entendimento da administração de Recursos Humanos e da rotatividade de pessoal.

Na pesquisa foram observadas as políticas de Recursos Humanos adotadas pela indústria de laticínio Hebrum, através da análise dos questionários de desligamento da empresa, assim foi possível medir o índice de rotatividade no período pré-determinado, também foi feito um estudo de caso onde foi adotada como método a aplicação de questionário como forma de coleta de dados, assim foi possível obter as informações necessárias para a conclusão da pesquisa, vale lembrar que se trata da opinião dos colaboradores por tanto delimitado a organização objeto do estudo.

Para a empresa, este estudo tem grande importância já que a pesquisa proporcionou a oportunidade de discutir e identificar os pontos positivos e aqueles que precisam ser melhorados.

Como profissionais aprendemos que para administrar e gerenciar pessoas é preciso compreendê-las, devemos aprimorar sempre haja a complexidade que envolve o universo da área de Recursos Humanos, aprendi com a faculdade através dos meus professores que a prática é importante quando é aliado ao conhecimento teórico e que valorizar e investir nas pessoas é agregar conhecimento e o conhecimento é o caminho do desenvolvimento.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, C.G. Luis. **Organização e Métodos**: Integrando Comportamento, Estrutura, Estratégia e Tecnologia. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- AQUINO, Cleber Pinheiro. **Administração de recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1980
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos humanos**. São Paulo: Thomas, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas: 1992.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CARAVANTES, R. Geraldo. **Teoria da Administração**: pensando e fazendo. Porto Alegre: Age, 1998.
- CARVALHO, V. Antonio; NASCIMENTO, P. Luiz. **Administração de Recursos Humanos**. Vol.1. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- DRUCKER, F. Peter. **Fator Humano e Desempenho**: O melhor de Peter F. Drucker sobre administração. E. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Fator Humano e Desempenho**. São Paulo: Cengage Learning, 1981.
- EXAME. **Edição Especial 2010**. 150 melhores empresas para você trabalhar. São Paulo: Abril, 2010.
- GARCIA, Fernando Coutinho; BRONZO, Marcelo. **As bases epistemológicas do pensamento administrativo convencional e a crítica à teoria das organizações**. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/22288530/Teorias-administrativas-a-evolucao-em-decorrencia-das-necessidades> .Acesso em: 20 jan. 2011.

GIL, C. Antonio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo; Atlas, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, C. A. Antonio. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTANA, J. Patrick. **Administração**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

RIBEIRO, L. Antonio. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva,2005.

## ANEXO A

### CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

Razão Social: Hebrom Produtos do Laticínio Ltda

Nome Fantasia: Laticínio Hebrom

Endereço: Rodovia MGT 354, km 178.5, Distrito Industrial II,

CEP: 38706-128 - Patos de Minas - MG

Site: [www.laticiniohebrom.com.br](http://www.laticiniohebrom.com.br)

Ramo de Atividade: Laticínio – produção e comercialização

Missão: “Oferecer produtos diferenciados e conquistar a confiança dos clientes”;

Política da Qualidade: Desenvolver processos com efetividade;

Objetivos da Qualidade: Atender as demandas com maior agilidade; Melhoria da autodisciplina (gente convivendo com gente); Aumento da participação no mercado.

### HISTÓRICO DA EMPRESA

1968 – O patriarca da família, Sr. Francisco Faria do Amaral, desenvolve uma receita de queijo fresco com durabilidade de 3 a 4 meses, em Carmo do Paranaíba.

1992 - O queijo fresco passa a ser fornecido diariamente para supermercados da região.

1994 - A fabricação era de 100 peças de queijo por dia. Foi enviado o primeiro carregamento de queijos para Brasília com 169,4 kg e a carga foi comercializada a R\$ 3,26/kg

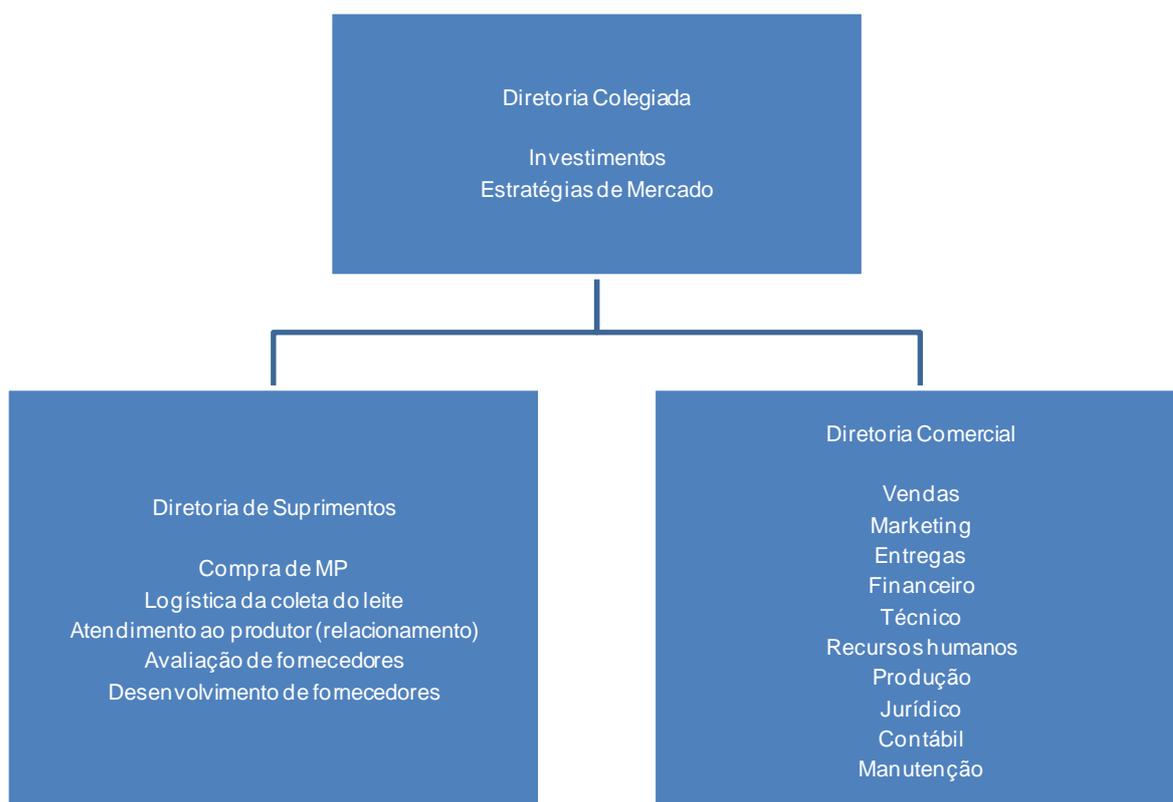
1997 - É estabelecida a sociedade entre os dois irmãos. Instalação da queijaria na propriedade denominada Fazenda Beira Rio. O volume processado era de na média 1.100 Litros/dia.

2004 - Início da construção das instalações do Laticínio Hebrom sob selo SIF (Serviço de Inspeção Federal – normaliza e autoriza a produção e comercialização de todos os alimentos de origem animal). Fabricação dos queijos padrão e pastel.

2005 - Início das atividades nas novas e atuais instalações do Laticínio Hebrom, localizada na Rodovia MGT 354, km 178.5, Distrito Industrial de Patos de Minas – MG, com aproximadamente 3.000 m<sup>2</sup>. Há uma grande modernização dos equipamentos usados

2010 – Assim, a Hebrom Produtos do Laticínio se consolidou como uma grande empresa do município de Patos de Minas, gerando empregos e renda, trazendo desenvolvimento econômico e social à cidade.

Segue abaixo o organograma da organização:



Fonte: Planilha Organograma Hebrom.xls

## ANEXO B

### QUESTIONÁRIO DE DESLIGAMENTO

Como você está se desligando da empresa

Você pediu demissão  foi demitido  fez acordo

Em sua opinião, quais destes fatores mais contribuíram para a sua saída.

As condições físicas ambientais de trabalho?

A política salarial da empresa?

Falta reconhecimento pelo trabalho realizado?

A política de benefícios da empresa?

Tipo de supervisão recebida?

## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO DO ESTUDO DE CASO

Este questionário tem como objetivo coletar dados acerca da opinião dos colaboradores da Hebrom Produtos de Laticínio, sobre as políticas de Recursos Humanos adotados pela diretoria da organização. Estes dados poderão ser utilizados pela organização como base na tomada de decisões visando à melhoria do ambiente das condições de trabalho e qualidade de vida dos colaboradores. É importante que você responda todas as questões com a maior precisão possível.

#### **1 Sexo:**

Masculino  Feminino

#### **2 faixa etária**

Menos de 18 anos

De 19 a 29 anos

De 30 a 45 anos

Acima de 45 anos

#### **3 Escolaridade:**

Ensino fundamental completo

Ensino médio completo

3º Grau completo

Pós graduado

Não completou o Ensino fundamental

**4** O desenvolvimento profissional dos colaboradores se dá com base no mérito de cada um deles?

Sempre  Nem sempre  Não tenho opinião

**5** A empresa oferece capacitação/treinamento para que você desenvolva bem o seu trabalho?

Sim  Não  Não tenho opinião

**6** Você recebe o reconhecimento devido quando tem um bom desempenho?

Sempre  Raramente  Não tenho opinião

**7** As condições estruturais e ambientais oferecidas pela organização são adequadas para que você desenvolva bem o seu trabalho?

Sim  Não  Não tenho certeza

**8** Em sua opinião, quais destes fatores mais contribuem para a saída de funcionários da empresa?

Falta de condições estruturais

Falta de recrutamento e seleção

Baixa remuneração

Poucos benefícios

Falta de treinamento

Falta de um plano de carreira.