

**AREA TEMATICA 3 EPCDA: Ensino-Aprendizagem, Pesquisa e Formação  
Didático-Pedagógica de Professores em Administração**

**CASO PARA ENSINO:  
QUEM OPERA A MÁQUINA? IXI NEM SEI...**

**RESUMO:** A Delta é uma fábrica de peças de reposição de máquinas de abate de proteína animal, sendo especializada na linha de evisceração de frango e corte automático. Durante a crise global do COVID-19 e com o aumento da demanda por proteína animal no mundo todo, a empresa teve seu crescimento acelerado, ocasionado pela demanda por peças no setor de aves, por consequência gerando uma rotatividade exagerada de colaboradores, alcançando uma taxa de *turnover* de 110% anual. Devido ao alto índice de rotatividade dos funcionários, a situação se tornou desgastante devido a necessidade constante de treinar novos funcionários. Mas afinal, qual a fórmula para reter os talentos da empresa?

Palavras-chave: Gestão de pessoas e processos, organização, rotatividade, retenção.

**ABSTRACT:** Delta is a factory of spare parts for protein slaughteringhouse machines, specializing in automatic cutting line. During the global crisis of COVID-19 and with the increase in demand for animal protein worldwide, growth was accelerated, caused by the demand for spare parts in the poultry industry sector, consequently generating an exaggerated turnover of employees, reaching a turnover rate of 110% annually. Due to the high rate of employee turnover, the situation is stressful due to the constant need for new employees. But what is the formula for retaining the company's talents?

Keywords: People and process management, organization, turnover, retention.

## 1. DIA CAÓTICO

A Delta é uma fábrica de componentes industriais que disparou seu crescimento justamente em um momento de crise no mercado global, as vendas cresciam ao ponto que o descompasso entre contratação e treinamento de pessoal operacional para atender aos pedidos passou a ser o gargalo da linha de produção, além de que um grande cliente acaba por tacar mais lenha na fogueira.

Em uma manhã de segunda-feira, John, o proprietário da empresa, desce ao chão de fábrica e caminha em direção a linha de produção.

- Ei, Carlão? Carlão? Opa....Quem é você? Onde está o operador chefe? (John – Proprietário)

- Bom dia, Patrão, sou o Joel, comecei na empresa semana passada. O Carlão está na sala de treinamento.

- Quando acabar o treinamento, peça para ele vir até a minha sala. Recebemos um pedido que vai dobrar o nosso faturamento! (John – Proprietário)

Para Carlão que estava no treinamento, seria aquela manhã apenas mais um dia de estresse na produção, pois mais uma vez uma nova equipe realizava a capacitação básica, já que a rotatividade se mantinha em alta. Após o treinamento, Carlão corre para a sala do proprietário, já preparado para ouvir reclamações sobre atrasos e erros da produção.

Ao entrar na sala, Carlão percebe que os Gerentes de Produção (Luíz) e Administrativo (Sérgio) também o esperavam, estes com um semblante um tanto quanto assustado, porém, o proprietário o recebe com um grande sorriso no rosto, solta uma bela gargalhada e começa a falar desenfreadamente. Falava sobre um grande pedido que havia chegado, portanto, a produção deveria apertar o passo e trabalhar a todo vapor, seja hora extra, dobra de equipe ou o que fosse, pois o pedido já havia sido processado. Os Gestores e Carlão, que hoje era o operador mais experiente da empresa (1 ano), pensavam em como atender este crescimento abrupto. O clima esquentou e todos começavam a pontuar o que deveria ser feito para atender ao pedido e manter o crescimento operacional adequado.

- Vamos comprar mais máquinas para dar conta de produzir mais! (John – Proprietário)

- Porém a mão de obra está escassa, é muito difícil encontrar bons operadores, já estamos fazendo muita hora extra! (Carlão – Operador Chefe)

- O problema é que estamos com um turnover muito elevado, a rotatividade de colaboradores está muito alta e isso atrapalha a produção, porque sempre temos equipes novas precisando de treinamento! (Luiz – Gerente de Produção)

- Com licença senhores, a agência de empregos que terceirizamos está com dificuldade de selecionar mão de obra qualificada para o nosso setor, estou pessoalmente fazendo as entrevistas e contratando tudo o que aparece! Diariamente a nossa contabilidade envia papelada de contratação e demissão! (Sérgio – Gerente Administrativo)

John questionou a equipe presente:

- Pessoal preciso de dados concretos para tomarmos uma decisão urgente, o pedido com o cliente já está fechado, agora precisamos entregar o que foi prometido dentro do prazo.

Então Sérgio, trouxe rapidamente gráficos e uma tabela com informações que estava elaborando com a equipe, afinal, o foco de todos na empresa sempre foram voltados para o operacional. Era a primeira vez que os indicadores dos dados coletados estavam sendo apresentados para o restante da equipe, todos aguardavam que alguém explicasse qual deveria ser o próximo passo....

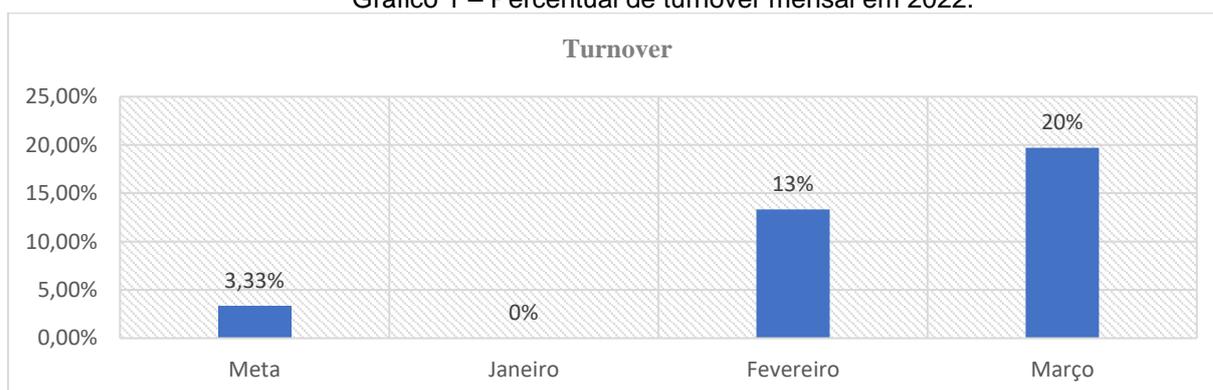
## 2. COMO TUDO COMEÇOU

De origem humilde, mas sempre com muita vontade de ajudar sua mãe em casa, John trabalhou desde muito novo como frentista de posto de gasolina, colocador de vidro, até que concluiu um curso de desenho técnico mecânico, começou a trabalhar como desenhista de peças de máquinas industriais e atrelado as suas habilidades naturais de comunicação para vendas, permitiu que se destacasse trabalhando como representante comercial de máquinas industriais, podendo visitar o cliente e desenhar no local as peças necessárias, atendendo assim com maior eficiência. Porém, revender peças não supria a necessidade de atender a grande demanda de clientes necessitando fabricação de produtos personalizados e para isso no ano de 2013 John montou sua própria fábrica de peças.

Em decorrência de uma crise global em 2020 e com o aumento de demanda por alimentos no mundo, devido aos bloqueios logísticos de importação, os abatedouros brasileiros passaram a comprar mais peças de fabricantes nacionais, consequentemente, aumentando as vendas e faturamento da empresa Delta de forma descontrolada. A empresa que antes contava com 20 colaboradores, passou a ter 50 colaboradores em alguns meses para suprir a demanda.

A empresa tinha como meta de faturamento R\$400 mil por mês e após a crise global da cadeia de suprimentos, ocasionada pelo COVID-2019, o faturamento mensal que vinha crescendo gradativamente, saltou para R\$ 1.4 milhões em março de 2022, pois os pedidos de vendas haviam aumentado consideravelmente tendo em vista que os clientes que costumavam comprar peças importadas de concorrentes internacionais, agora buscavam comprar no mercado interno. Portanto, além do aumento dos pedidos dos clientes que já compravam, ainda surgiram novos clientes. A empresa se obrigou a fazer contratações aceleradas e fora de controle, causando uma rotatividade de funcionários de 110% ao ano conforme gráfico 1 abaixo:

Gráfico 1 – Percentual de turnover mensal em 2022.



Fonte: Dados gerenciais da empresa Delta, 2022

Na Delta, o cliente tem o diferencial de um atendimento extremamente personalizado com visitas de manutenção preventiva periodicamente, no qual o representante vai pessoalmente até o cliente, levando especialistas da área de desenhos técnicos, promovendo um atendimento totalmente individualizado, podendo assim, fabricar soluções únicas e diferentes da concorrência internacional a qual não trabalha com personalização. Outro diferencial importante é o tempo de entrega que muitas vezes é imediato, por se tratar de peças pequenas com possibilidade de entrega de pedidos no mesmo dia.

Neste sentido a empresa Delta investiu em um desenvolvimento da cultura da empresa que trabalha junto aos seus colaboradores os valores, crenças e mantra que a empresa determinou que conforme mostrado na tabela 1 segue para embasar suas decisões e posicionamentos frente a clientes e fornecedores:

Tabela 1 – Valores, crenças e mantra da empresa Delta.

<b>Valores</b>	<b>Crenças</b>	<b>Mantra</b>
Agimos com ética; Comprometimento é sinônimo de resultados	Sempre temos interesse genuíno no cliente	Soluções são mais importantes que culpados, mas é necessário identificar a raiz do problema
Eficiência: o segredo do sucesso	Fazer melhor nem sempre é fazer mais caro	Compartilhe seus conhecimentos
No suor do exemplo as boas práticas são escritas	Otimizar tempo e recursos melhora resultados	Importe-se
Confiança em primeiro lugar	Fazer bem feito. Fazer mal feito dá o dobro de trabalho	A direção é mais importante que a velocidade
	Não existem funcionários, existem colaboradores. Todos colaboramos uns com os outros	Se você quer ir rápido, vá sozinho. Se quiser ir longe, vá acompanhado
	Nossos valores são nossos guias no dia-a-dia	Sonhe grande
	Aqui todos aprendemos e crescemos juntos	Não deixe a experiência limitar sua criatividade
		Seja 1% melhor a cada dia, todos os dias

Fonte: site da empresa Delta

### **3. AFINAL QUEM OPERA A MÁQUINA?**

Delta trabalha em um ramo totalmente especializado em fornecer soluções para abatedouros de proteína animal frigoríficos, principalmente na linha de abate de frango. Portanto é uma tarefa difícil para encontrar mão de obra com experiência prévia ou conhecimento anterior nesse ramo. Atualmente não existe um setor de Recursos Humanos formal dentro da empresa e também não tem um sistema padronizado para contratação, que no momento se baseiam por tempo de serviço, ou seja, quanto mais tempo o candidato trabalhou em qualquer função: melhor, independente do ramo de atuação. Durante o último ano, além da contratação de uma psicóloga que ficou na empresa durante 11 meses realizando avaliações diárias individualizadas e sigilosas com os colaboradores, a empresa realizou diversas tentativas de preencher uma vaga de um funcionário de recursos humanos para cuidar operacionalmente do setor liderado pelo Gerente Administrativo financeiro, porém todos os candidatos nunca passaram do período de experiência, e a vaga continua em aberto. Atualmente são os funcionários do setor administrativo que se responsabilizam em terceirizar empresas de recrutamento de talentos para selecionar candidatos que são entrevistados pelo proprietário da empresa ou pelo gerente administrativo financeiro. Com ajuda da contabilidade que envia a documentação necessária para registro dos funcionários tanto para demissão quanto para contratação. O setor financeiro tem como líder o Gerente Administrativo, que tem o foco em estratégia e com formação em Ciências Contábeis, ele conta com a ajuda de sua secretária, uma funcionária com conhecimento na área operacional de finanças

que é liderada por ele, para este cargo operacional do setor financeiro a empresa Delta tem uma política de sempre contratar somente mulheres. O setor financeiro faz mensalmente o balanço das contratações/demissões, salários e faturamento para análise. É possível verificar na tabela 2 o controle do faturamento dos últimos meses e folha de pagamento:

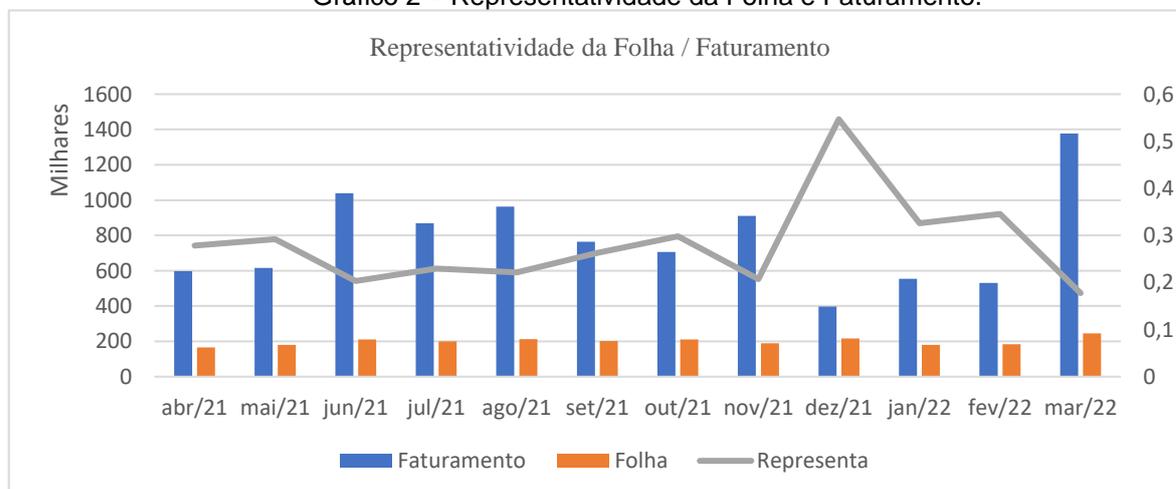
Tabela 2 - Evolução do faturamento e folha anual.

Mês/Ano	Faturamento	Folha	% do faturamento
abr/21	R\$ 612.985	R\$ 166.391	27,14%
mai/21	R\$ 634.291	R\$ 178.522	28,15%
jun/21	R\$ 1.078.178	R\$ 208.865	19,37%
jul/21	R\$ 883.648	R\$ 197.084	22,30%
ago/21	R\$ 962.845	R\$ 213.042	22,13%
set/21	R\$ 824.787	R\$ 200.941	24,36%
out/21	R\$ 706.050	R\$ 195.951	27,75%
nov/21	R\$ 910.982	R\$ 188.962	20,74%
dez/21	R\$ 396.142	R\$ 216.562	54,67%
jan/22	R\$ 554.789	R\$ 192.403	34,68%
fev/22	R\$ 530.958	R\$ 190.172	35,82%
mar/22	R\$ 1.376.241	R\$ 254.200	18,47%
<b>Total</b>	<b>R\$ 9.471.895</b>	<b>R\$ 2.403.095</b>	<b>25,37%</b>
<b>Média</b>	<b>R\$ 789.325</b>	<b>R\$ 200.258</b>	<b>25,37%</b>

Fonte: Dados gerenciais da empresa Delta.

O setor financeiro faz um investimento relativamente alto em folha de pagamento dos funcionários, sem mencionar o custo fixo total mensal para manutenção da empresa. A folha de pagamento analisada é a soma de todos os registros financeiros: vencimentos, salários, bônus e descontos e encargos sociais afetam consideravelmente o lucro da empresa. No mês de dezembro a folha ultrapassou mais da metade do faturamento mensal ultrapassando a capacidade que a empresa tem de fazer investimentos com capital próprio em outros setores, conforme gráfico 2 abaixo:

Gráfico 2 – Representatividade da Folha e Faturamento.



Fonte: Dados gerenciais da empresa Delta.

Como forma de motivar os candidatos e manter o corpo de colaboradores, a empresa ainda oferece os seguintes benefícios: plano odontológico, plano de saúde, seguro de vida e vale alimentação. Na tabela 02, é possível verificar os valores dos salários praticados para as funções desempenhadas na empresa Delta e o salário médio da função no Estado de Santa Catarina:

Tabela 3 – Funções e salários na empresa Delta X salários médios em Santa Catarina.

<b>Função</b>	<b>Salário Delta</b>	<b>Rotatividade na Delta</b>	<b>Média Salarial em Santa Catarina</b>
Analista de PCP	R\$ 4.500	Alta	R\$ 3.717
Auxiliar financeiro	R\$ 2.794	Média	R\$ 1.800
Almoxarifado	R\$ 1.800	Alta	R\$ 1.959
Auxiliar de produção	R\$ 1.600 – 1.800	Média	R\$ 1.833
Comprador	R\$ 4.500	Média	R\$ 3.638
Desenhista	R\$ 2.501 – 8.914	Média	R\$ 3.274
Fresamento convencional	R\$ 7.000	Alta	R\$ 2.587
Líder de produção	R\$ 3.000	Baixa	R\$ 3.316
Montador externo	R\$ 3.027 – 5.929	Média	R\$ 1.888
Operador de centro de usinagem	R\$ 4.000 – 7.000	Alta	R\$ 3.000
Operador de torno CNC	R\$ 4.500 – 7.000	Baixa	R\$ 2.777
Processos	R\$ 2.400	Baixa	R\$ 1.552
Soldador	R\$ 3.502	Média	R\$ 2.821
Vendas	R\$ 1.600 – 3.500	Alta	R\$ 1.711

Fonte: Dados da empresa Delta e consulta ao site especializado em salários *glassdoor*.

Já no setor comercial, existe um Gerente Comercial recém contratado com experiência em logística internacional, alinhado com a estratégia da empresa de expandir suas operações internacionalmente, ele é responsável pelos dois representantes externos que viajam pelo Brasil visitando clientes, por um vendedor estrangeiro com idioma nativo espanhol que mora no Brasil e tem foco em exportação e por duas vendedoras internas que trabalham com experiência do cliente e com atendimento por telefone dando suporte a clientes e vendedores externos. Um detalhe importante é que a empresa Delta tem uma política de contratar apenas mulheres para o cargo de vendedora interna, e experiência do cliente para equilibrar a diversidade dentro da empresa que em sua maioria são colaboradores homens por ser um setor de metalmeccânica com colaboradores em sua maioria homens, a empresa busca contratar mulheres neste setor para haver um equilíbrio. Para o setor da engenharia, existe um excelente engenheiro que trabalha na Delta desde o início (quando a empresa ainda estava em Luzerna/SC) ele saiu da empresa por um período, mas atualmente voltou e agora lidera sua equipe com mais 3 desenhistas industriais que possuem formação em engenharia mecânica e áreas afins. O setor de máquinas é liderado pelo gerente engenheiro de produção, que está na Delta desde o primeiro ano da empresa, sua equipe é composta pelos torneiros mecânicos, almoxarifado, operadores de centro de usinagem, fresadores, soldadores e demais colaboradores da área operacional, além dos colaboradores que trabalham externamente, realizando manutenção em máquinas de clientes, mas que também ajudam internamente quando estão na empresa participando do processo de acabamento das peças.

#### **4. FIM DA REUNIÃO**

Com os dados expostos e sem uma direção apontada por Sérgio, após apresentação dos gráficos e tabela, era visível a preocupação de cada um. Muitos eram os desafios a serem vencidos, os problemas apontados por cada um eram preocupantes, mas o compromisso de entrega com o cliente já havia sido firmado.

Com uma alta rotatividade em praticamente todos os setores, e o questionamento sobre qual o motivo que possam afetar a intenção dos funcionários em se desligar da empresa, (ou em algumas situações a motivação para a empresa de demitir o funcionário), o que poderia ocasionar essa insatisfação no ambiente de trabalho: estresse, cultura organizacional, comprometimento organizacional, salários, justiça organizacional, promoções e oportunidades, variáveis demográficas, estilos de liderança e clima organizacional.

Afinal, qual seria o melhor caminho a percorrer? Seria o de John (proprietário e de vasta experiência no ramo), poderia ser o de Carlão (operador chefe e já exaurido com o excesso de horas extras), quem sabe Sérgio (gerente administrativo) tem razão quanto a rotatividade de colaboradores, ou seria o Luíz (gerente de produção) que sugere ações mais estratégicas. Mas, afinal de contas, quem opera a máquina?

#### **5. NOTAS DE ENSINO**

##### **5.1 Resumo**

O presente caso de ensino defronta o aluno com a necessidade de identificar os reais motivos para uma alta rotatividade em uma fábrica de peças para máquinas de abate de proteína animal. O problema se agrava em meio a crise global de COVID-19, em virtude do *Lockdown* mundial, algumas cadeias produtivas foram impactadas e com isso surgem algumas demandas reprimidas, além disso, um novo e pomposo contrato surge em meio a um período de alta rotatividade de colaboradores. Para permitir essa análise, o caso oferece informações sobre o dilema dos objetos que estarão envolvidos direta ou indiretamente na empresa, salário, localização e estado atual. O caso foi desenvolvido para proporcionar a possibilidade de explorar e praticar vários conceitos relacionados com processos e pessoas em ambientes industriais.

##### **5.2 Fontes de dados do caso**

Caso real e com o uso de dados primários para a elaboração foram obtidos em entrevista pessoal com o proprietário da empresa Delta e o setor administrativo que forneceu gráficos e tabelas. Os dados secundários foram obtidos por meio de consulta na *homepage* da empresa e de site especializado. As funções e salários da empresa Delta foram comparados com salários médios de Santa Catarina obtidos em consulta no site especializado em salários Glassdoor: <https://www.glassdoor.com.br/Sal%C3%A1rios/santa-catarina>. Acesso em: 25/05/2022.

O nome da empresa e dos personagens foram alterados para garantir o sigilo e preservar a identidade dos envolvidos. As alterações não impactam de qualquer maneira a proposta pretendida como caso de ensino.

##### **5.3 Objetivos educacionais**

O presente caso para ensino serve para auxiliar o aluno no conhecimento das inúmeras possibilidades e soluções frente aos problemas que surgem durante a gestão de uma empresa industrial. É esperado que o aluno consiga identificar os motivos da alta rotatividade na empresa, que possa propor ações para retenção dos

colaboradores e avaliar de que forma o posicionamento estratégico da área de recursos humanos é capaz de contribuir para o bom funcionamento da empresa. O caso pode ser aplicado na Graduação em cursos de Administração e Engenharia de Produção, também em Pós-Graduação voltadas para as disciplinas das áreas de negócios e recursos humanos.

## **6. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO**

### **6.1 Analise as razões da elevada rotatividade na empresa.**

Belete (2019) verificou, em estudo de revisão, sobre a intenção de rotatividade identificando os diferentes fatores: satisfação no trabalho, estresse no trabalho, cultura organizacional, comprometimento organizacional, salário, justiça organizacional, promoção e oportunidade, variáveis demográficas, estilos de liderança e clima organizacional, considerados comum a qualquer tipo de organização, que possam afetar a intenção dos funcionários em se desligar da empresa. Alguns desses fatores podem permanecer como preditores e outros podem atuar como mediadores ou moderadores para os principais relacionamentos.

A alta rotatividade pode ser por falta de um setor de RH estratégico na empresa Delta (e não apenas operacional) com o objetivo de contratar apenas funcionários que estejam alinhados com a cultura e necessidade de empresa e com experiência prévia no cargo no setor, ao invés de contratar “qualquer pessoa” apenas para suprir uma vaga em aberto. Com um setor de RH estratégico será possível captar e analisar dados com atas de contratação e demissão para uma gestão positivada neste setor. Com relação aos fatores associados à rotatividade voluntária de empregados, Richer, Blanchard e Vallerand (2002) desenvolveram um modelo que destaca o papel das relações sociais desenvolvidas no ambiente trabalho, o sentimento de competência e as características da tarefa (RICHER, BLANCHARD; VALLERAND, 2002). Ainda segundo o modelo, esses três fatores influenciariam a motivação para o trabalho, que por sua vez afetaria a satisfação com o trabalho e a exaustão emocional, culminando com a intenção de rotatividade (RICHER, BLANCHARD; VALLERAND, 2002). Considerando a importância da retenção de funcionários proativos com potencial, ou seja, que toma iniciativa, que se interessa, que veste a camisa da empresa e torce por ela, que a ajuda a crescer, para um alto desempenho organizacional, sendo essa uma das condições para sobrevivência e prosperidade de uma empresa, Shin e Jeung (2019) estudaram a ligação entre a personalidade proativa e a intenção de rotatividade de prever o comportamento real da rotatividade em funcionários de empresas de manufatura de médio porte. Para Silveira (2011, p. 10 apud PINHEIRO, 2013, p. 4), o turnover no meio organizacional é o movimento de entrada e saída dos funcionários em uma organização. Como lembra Mobley (1992, p. 30 apud PINHEIRO, 2013, p. 2), uma alta rotatividade afeta diretamente na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal. O índice de alta rotatividade é um indicador que traz malefícios para a organização empresarial, pois a rotatividade descontrolada apresenta grandes lacunas no processo produtivo e a reposição da mão-de-obra ocasiona aumento de custos nos investimentos em novos treinamentos para os trabalhadores que serão inseridos no processo (PINHEIRO, 2013, p. 2).

De acordo com Siqueira e Alves (2016), o aumento da competitividade e globalização faz com que as empresas passem a disputar os trabalhadores mais talentosos, buscando melhorar seu capital intelectual. Esse cenário, juntamente com a facilidade de acesso às informações e a entrada de pessoas desqualificadas no mercado de trabalho, resulta no fenômeno da rotatividade, que representa justamente o fluxo de entrada e saída de pessoas no mercado de trabalho (RIBEIRO, 2010).

Segundo Ribeiro (2010), o fluxo de trabalhadores e postos de trabalho brasileiros são altos, sendo esse mercado classificado por alguns estudiosos como hiperativo e, conseqüentemente, as taxas de rotatividade e realocação encontram-se entre as maiores do mundo. A este respeito, pesquisa realizada por Moura (2019) mostrou que 48,3% dos trabalhadores se desligam da função antes de terminar o contrato inicial de três meses.

As medições da rotatividade de pessoal servem para analisar a cultura organizacional, o clima, a aceitação ou rejeição das políticas organizacionais. Não é desejável que esse índice medido nas empresas seja zero, pois apresentaria um caso de total rigidez e envelhecimento da organização. Por outro lado, se esse fator for elevado, também indica prejuízo da saúde organizacional, pois sugere que ela não conseguiria fixar adequadamente os recursos humanos, agregando custo e retrabalho para a empresa. Agapito et al. (2015) demonstram que para reduzir a intenção dos profissionais em abandonar as organizações, deve-se desenvolver um ambiente de trabalho estimulante e agradável. Para Ferreira e Siqueira (2005), algo que preocupa os gestores de pessoas é a busca por maior competitividade, assim uma atenção especial é dada com a manutenção dos talentos e a redução da rotatividade. Silva, Cappelozza e Costa (2014) afirmam que a rotatividade pode gerar perdas estratégicas e operacionais para as organizações.

Pontes (2008) nos mostra que existe um percentual ideal de rotatividade de pessoal nas empresas. “Pode ser dado um número próximo ou menor que 10% ao ano como bom. Esse número significa um índice de rotatividade pouco menor que 1% ao mês” (PONTES, 2008 p. 32). Existem diversas causas para um possível desligamento, como o choque entre valores pessoais e organizacionais, estilo de gestão autoritário, falta de valorização, más condições de trabalho, oportunidades de crescimento na carreira, remuneração inadequada e sobrecarga de trabalho seriam algumas delas. Conforme estudos realizados por Strapasson, Concolatto e Ferreira (2007), apresenta a tabela 2 a seguir com as possíveis causas que influenciam na rotatividade de colaboradores, podendo ser causas organizacionais, individuais ou externas:

Tabela 4 - Causas da Rotatividade.

<b>Internas</b>	<b>Externas</b>	<b>Individuais</b>
Falta de critério tanto na entrevista de seleção, quanto no desligamento.	Aquecimento da oferta de empregos.	Inadequação dos trabalhadores.
A política salarial e de benefícios da organização.	A conjuntura econômica.	Mudança de município ou de estado.
O tipo de supervisão exercido sobre o pessoal.	Mudanças tecnológicas.	Busca de melhores salários.
As oportunidades de crescimento oferecidas pela organização.		Insatisfação no trabalho.
O tipo de relacionamento humano dentro da organização.		Razões ligadas à idade, saúde e família.
Condições físicas e ambientais de trabalho da organização.		Condições socioeconômicas dos empregados.
Os critérios e programas de treinamento de gestão de pessoas.		
Critério de avaliação do desempenho.		
O grau de flexibilidade das políticas da organização.		

Fonte: Strapasson, Concolatto e Ferreira (2007).

De acordo com Pontes (2008), a atividade de entrada e de saída de pessoal dentro das empresas é considerada como rotatividade de pessoal, sendo que este índice indica o nível de troca dos recursos dentro da organização, possuindo também a capacidade de influenciar nos processos e nos resultados esperados.

Conforme Lucena (2007), a gestão do turnover é muito importante para a organização, pois o turnover não somente pode significar investimentos perdidos, desperdiçados, que não retomam à empresa, como pode afetar o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus resultados, além do custo elevado dos processos de desligamento e novas admissões. Para Lacombe (2005), a rotatividade de pessoal tem um custo financeiro elevado para a empresa, considerando as contratações e os desligamentos.

*Turnover* é um termo em inglês que define o movimento de entrada e saída dos colaboradores em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado. Como sinônimo, na língua portuguesa, temos o termo rotatividade (SILVEIRA, 2011, p. 10).

Há dois tipos de rotatividade: as que ocorrem nas empresas e as de iniciativa pessoal. Chiavenato (2010) afirma que a rotatividade de pessoal é a diferença entre a saída de alguns colaboradores e a inserção de outros:

Para Lacombe (2005, p. 260), “Se a empresa não tiver condições de evitar uma rotatividade alta numa área, e se essa área não for parte do núcleo das atividades da empresa, deve-se considerar a possibilidade de terceirizar a atividade”.

Vemos que pessoas são movidas por vários tipos de necessidades, dentre elas a financeira, assim a história do salário possui resquícios antigos. Conforme Ribeiro (2006), a palavra salário vem do latim *salarium* (pagamento em sal). Esta transação surgiu durante o Império Romano, quando os soldados eram recompensados por este produto. Portanto, o salário é, essencialmente, o preço pago por uma mercadoria peculiar. Segundo Oliveira (2007, p. 413) salário “...é a contraprestação devida e paga diretamente pelo empregador a todo empregado. Entenda-se que salário é o valor ajustado entre as partes, seja por um acordo tácito ou expresso.”

Para DUTRA (2006), a gestão estratégica de pessoas é considerada um processo estruturado entre a interação das pessoas e os objetivos organizacionais, maximizando os resultados. Robbins e Coulter (1998) apresentam os principais componentes do processo de administração de recursos humanos (ARH) de uma organização. O primeiro passo representa o planejamento de recursos humanos, o projeto de recursos humanos, o recrutamento, logo após a seleção onde permanecem somente os mais competentes, em seguida é realizada a orientação e treinamento, assim já começam a se destacar os mais competentes que poderão se sobressair a longo prazo na empresa. O último passo é realizar uma avaliação de desempenho para corrigir eventuais problemas (ROBBINS; COULTER, 1998, p. 239).

O departamento de Recursos Humanos possui como incumbência central gerir o capital intelectual de uma organização, buscando promover o desenvolvimento e retenção de seus colaboradores, propiciar o bem-estar dos colaboradores, bem como oferecer treinamentos e remuneração compatível com o mercado.

De acordo com Mayo (2003, p. 101) a empresa deve estar atenta para reter os colaboradores, pois quando perde um talento, perde todo o investimento nele despendido, assim como a experiência desenvolvida ao longo do período dentro da organização. Portanto, para auxiliar na permanência destes talentos, é possível realizar ações no âmbito da Compensação (Administração de Salários), Planos de Benefícios Sociais, Higiene e Segurança no Trabalho e Relações Trabalhistas.

## **6.2 Quais ações necessárias para sanar ou mitigar a alta rotatividade na empresa?**

A empresa poderia oferecer salários maiores e mais benefícios para os setores de alta rotatividade que a empresa oferece salários menores do que a faixa salarial do estado: Analista financeiro, almoxarifado. As políticas e práticas de recursos humanos voltadas para tornar as organizações melhores lugares para se trabalhar, tais como compensações além da remuneração (benefícios como planos de saúde, normas claras de promoções) muitas vezes podem ter efeito na diminuição da rotatividade (Ferreira & Almeida, 2015; Oliveira & Rocha, 2019).

A empresa Delta oferece salários maiores do que o padrão do mercado em alguns cargos com alta rotatividade de funcionário com difícil retenção: Analista PCP, operador de fresa, operador de centro de usinagem e vendedor interno. Para esses cargos deve-se entender as motivações de desligamento dos funcionários que podem estar ligadas a fatores emocionais: as dimensões de bem-estar no trabalho exercem forte impacto na intenção de rotatividade de forma que, quanto mais a empresa se preocupa em proporcionar um ambiente animador, menos os funcionários pensam em sair (Agapito, Polizzi Filho & Siqueira, 2015). Além da motivação e satisfação, as variações de rotatividade entre setores estão relacionadas com a sazonalidade e a qualificação da mão-de-obra, por exemplo (Sousa-Pozza & Henneberger, 2004; Strapasson, Concollato & Ferreira, 2007).

A política da empresa é de sempre contratar mulheres para a vaga de vendedor interno (cargo de alta rotatividade), mesmo com salários acima do mercado existe uma alta rotatividade nesse cargo que pode ser devido a dificuldades nos processos, problemas de liderança e na falta de treinamento dessas mulheres para o segmento metalmecânico de vendas de peças de máquinas, por estarem trabalhando em um ambiente predominantemente masculino. Robbins (2005, p. 90-91) argumenta que entre os motivos que levam os funcionários a saírem de uma empresa, o emocional merece destaque. A prática de treinamento facilita a aprendizagem dos indivíduos e contribui para atingir resultados e objetivos das organizações, sendo um processo relacionado à área de gestão de pessoas (GP). Demo et al. (2011, p. 16) dizem que a “gestão de pessoas não deve ter papel tradicional de suporte, mas, sim, constituir competência essencial organizacional, uma vez que os recursos humanos (RH) são responsáveis pela produção de conhecimento”. No caso da empresa Delta que ainda não tem um setor de Recursos Humanos estratégico, a ausência de plano de carreira por exemplo, pode ser um fator agravante para a falta de engajamento e motivação para manter os colaboradores na empresa.

## **6.3 É possível que o setor esteja focado apenas em ser operacional esquecendo de ser estratégico? Como a empresa pode melhorar?**

Evidentemente a empresa Delta não tem um setor formal de Recursos Humanos estruturado, para isso existe a necessidade de contratação de um especialista em recursos humanos (com pensamento estratégico) e um funcionário para departamento pessoal (para ação operacional), formando assim essa equipe que vai se responsabilizar-se nas contratações, seleções, entrevistas, documentações de pessoal junto com a contabilidade, e o especialista em recursos humanos poderá realizar desenvolver um plano de cargos e salários, carreira, ações de motivação e treinamento de pessoal. Marras (2002) salienta que a administração estratégica dos recursos humanos (AERH) é a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização de resultados finais da empresa e da

qualidade dos talentos que a compõem. Segundo a Norma ISSO 9001 que a partir da sua atualização na versão 2000 passou a falar sobre gestão de recursos humanos para determinar competências necessárias para cada função, oferecer treinamentos, avaliar a eficácia das ações exercidas, ou seja, medir resultados.

A estratégia deve estar alinhada ao modelo de negócio, considerando a relação de produtos, vantagens competitivas, uso dos recursos, mercado e desempenho. Portanto, se faz necessário o uso de indicadores para medir e monitorar o desempenho destes. Focado em uma gestão estratégica, é possível maximizar os recursos físicos e financeiros e assim alcançar os objetivos da empresa (MAXIMIANO, 2007).

Na tabela 5 abaixo são exemplificados os subsistemas que podem ser desenvolvidos pela área de recursos humanos, assim como seus respectivos processos:

Tabela 5 - Subsistemas e processos da área de recursos humanos.

<b>Subsistema</b>	<b>Processos</b>
Relações Trabalhistas	Gestão do absenteísmo
	Interface com entidades externas (governo e sindicato)
	Política disciplinar
	Administração do passivo trabalhista
Administração de Salários	Plano de cargos
	Estrutura salarial
	Estrutura organizacional
	Políticas de promoções / transferências
	Controle de <i>headcount</i>
Administração de Pessoal	Administração da relação contratual (admissões, demissões, férias) Provedor de informações aos empregados
Apontadoria	Administração da jornada de trabalho
	Provedor de informações estatísticas
Expatriados	Administração da relação contratual dos empregados estrangeiros
Transporte	Concessão e administração de benefício (transporte de empregados)
Alimentação	Administração e controle dos serviços de alimentação (refeitórios internos)
Administração da Frota	Administração da frota dos veículos de executivos e dos veículos utilizados em serviço pelos empregados
Serviço Social	Serviços de assistência e orientação social aos empregados e familiares
	Desenvolvimento de programas de integração entre empresa e família
Administração de Budget e Contratos	Administração do budget de recursos humanos
	Pagamentos dos serviços comprados (terceirizados)
	Fiscalização de contratos
	Administração do programa de gerenciamento de ideias
Prevenção Contra Incêndio	Inspeções nas instalações físicas da empresa (hidrantes, sensores de incêndio, alarmes)
	Atuação em casos de acidentes com empregados e incidentes nas instalações físicas

<b>Subsistema</b>	<b>Processos</b>
Segurança do Trabalho	Garantia de condições seguras de trabalho através de treinamentos, fiscalizações, avaliações
	Cumprimento da legislação (SESMT, CIPA, PPRA)
Medicina Ocupacional	Avaliação das condições de trabalho dos empregados
	Gestão dos processos de afastamento e retorno (previdência social)
	Cumprimento da legislação (ASO's, PCMSO)
Medicina Assistencial	Concessão de benefício (plano médico)
	Serviços de medicina assistencial (ambulatório médico)
Fisioterapia	Condições ergonômicas dos postos de trabalho
	Programa de ginástica laboral
	Acompanhamento de empregados com restrições médicas
Proteção ao Patrimônio	Responsável pela integridade do patrimônio físico
	Contribui para o cumprimento dos procedimentos internos
Correio	Distribuição interna de correspondências e documentos
	Encaminhamento de correspondências aos Correios (ECT)
Captação de Imagens	Identificações funcionais dos empregados
Recrutamento e Seleção	Suporte nos processos de recrutamento e seleção (terceirizado)
	Procedimentos documentais para admissão de empregados
Treinamento e Desenvolvimento	Levantamento das necessidades de treinamento
	Gestão de desempenho
	Plano de sucessão
	Pesquisa de clima organizacional
Comunicação	Dissemina as informações interna e externamente
	Promove eventos comemorativos

Fonte: J. Maia Del Corso, S. J. Petraski, W. V. Silva, M. Taffarel, Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico, 2014.

## **7. DESFECHO DO CASO**

Após um ano e de diversas ações, além da contratação de psicóloga que não ofereceu devolutivas das avaliações individualizadas, com a dificuldade em preencher a vaga em aberto do setor operacional de Recursos Humanos, a dificuldade em mapear as razões para a rotatividade continua, pela ausência de dados e de um setor de Recursos Humanos formal. A empresa realizou uma pesquisa de clima entre os colaboradores e descobriu que a principal reclamação dos colaboradores era a falta de comunicação e problemas nos processos. Como medida a empresa Delta contratou um consultor especializado em melhoria de processos para auxiliar o trabalho da equipe. Foi implementado a metodologia LEAN de manufatura enxuta, aplicando treinamentos semanais de melhoria contínua, capacitação dos funcionários como padronização, 5s, KANBAN, JIT, PDCA, entre outras ferramentas lean. Todos os setores que estavam em andares separados da fábrica, foram unificados em uma mesma sala para facilitar a comunicação entre eles, e atualmente a reorganização está sendo feita no layout das máquinas no chão de fábrica. Atualmente a empresa está estruturando um setor de RH estratégico, não apenas operacional buscando focar em cima de três pilares: pessoas, processos e tecnologia, procurando assim estabilizar a alta rotatividade na empresa através da gestão enxuta.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGAPITO, P. R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. **Bem-Estar no Trabalho e Percepção de Sucesso na Carreira como Antecedentes de Intenção de Rotatividade**. Revista de Administração Mackenzie, v. 16, n. 6, p. 71-93, 2015.

BELETE, A. k. **Turnover intention influencing factors of employees: An empirical work review**. Journal of Entrepreneurship & Organization Management, Ethiopia, v.7, n.3, p. 1-7, 2019.

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

DUTRA, J. **Gestão de pessoas**. Ed Atlas, 2006.

FERREIRA, M. L. C. Bisi; SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de intenção da rotatividade: estudo de um modelo psicossocial**. 2005. Dissertação (Mestrado) – Universidade Metodista de São Paulo, SP, 2005.

GLASSDOOR. <https://www.glassdoor.com.br/Sal%C3%A1rios/santa-catarina>. Acesso em: 25/05/2022.

J. Maia Del Corso, S. J. Petraski, W. V. Silva, M. Taffarel, *Tourism & Management Studies*, 10(*Special Issue*), **Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico**, 2014, 49-57.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

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

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Teoria Geral Da Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 20015.

MOURA, T. **Primeiro emprego: pesquisa diz que 43% não passam do período de experiência**. 8 set. 2019. Disponível em: [https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2019/07/08/internas\\_economia,768973/primeiro-emprego-pesquisa-diz-que-43-nao-passam-do-periodo-de-experi.shtml](https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2019/07/08/internas_economia,768973/primeiro-emprego-pesquisa-diz-que-43-nao-passam-do-periodo-de-experi.shtml) Acesso em: 30 mai. 2022.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de Descrição de Cargos e Salários**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 5º ed. São Paulo: LTR, 2008.

PINHEIRO, Ana Paula. **Causas e efeitos da rotatividade de pessoal / turnover: estudos de caso de uma microempresa do setor de educação.** Simpósio de Excelência de Gestão e Tecnologia - SEGeT, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58618723.pdf>. Acesso em: 30 maio. 2022.

RICHER, S. F.; BLANCHARD, C.; VALLERAND, R. J. **Motivation and work turnover.** *Journal of Applied Social Psychology*, v. 32, n. 10, p. 2089–2113, 2002.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** Ed. 11, São Paulo: Pearson Prentice, 2005.

ROBBINS, S. & COULTER, M. **Administração.** Prentice-Hall do Brasil, Rio de Janeiro, 1998.

SILVEIRA, Cibele Cardoso da. **Análise de turnover na Química Brasil Ltda.** Porto Alegre 2011.

SOUSA-POZA, A., & HENNEBERGER, F. (2004) **Analysing job mobility with job turnover intentions: an international comparative study.** *Journal of Economic Issues*, 38 (1), 113-137.

STRAPASSON, A, M, H.; CONCOLATTO, C, P.; FERREIRA, G, M, V. **Rotatividade de pessoal: um estudo de caso na agroindústria.** In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2007, Natal. Anais... Natal, 2007.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização.** In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.* Porto Alegre: Artmed, 2004. p.300-331.

SILVA, R. D. S.; CAPPELLOZZA, A.; COSTA, L. V. **O impacto do Suporte Organizacional e do Comprometimento Afetivo sobre a Rotatividade.** *Revista de Administração IMED*, Passo Fundo, v. 4, n. 3, p. 314-329, 2014.

SILVA, R. E.; DIAS, A. L. **the role of organizational training on organizational commitment. the case of private security employees working remotely.** *European Journal of Business and Social Sciences*, v. 5, n. 8, p. 14-30, 2016.

SHIN, I. JEUNG, C-W. **Uncovering the turnover intention of proactive employees: The mediating role of work engagement and the moderated mediating role of job autonomy.** *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Switzerland, v. 16, n. 5, p. 843-859, 2019.