

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**TURNOVER / ROTAVIDADE: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CASA DE  
CARNES J KASTROS**

Aluno: Bismark de Sousa costa  
Orientador: Prof. M.e Pedro Ramos Lima.

Aparecida de Goiânia, 2018

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA  
ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**TURNOVER / ROTAVIDADE: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CASA DE  
CARNES J KASTROS**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Ciências Contábeis, sob orientação do Prof. M.e Pedro Ramos Lima.

APARECIDA DE GOIÂNIA

2018

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Bismark de Sousa costa

**TURNOVER / ROTAVIDADE: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA  
CASA DE CARNES J KASTROS**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração, sob orientação do Prof. M.e Pedro Ramos Lima

Avaliado em \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Nota Final: (     ) \_\_\_\_\_

---

Professor- Orientador M.e Pedro Ramos Lima

---

Professor Examinador

Aparecida de Goiânia, 2018

## RESUMO

O objetivo geral desse artigo é analisar e diagnosticar as causas e motivos que levam a rotatividade dos colaboradores da Casa de Carnes J.Kastro e, mostrar a realidade do *Turnover na empresa*, através de observações, entrevistas e questionários com os colaboradores, fundamentando o trabalho através de livros, revistas e artigos científicos, seus principais motivos e geradores que são a baixa remuneração, falta de conhecimento técnico no ato da contratação, desmotivação e pouco equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. A rotatividade faz parte do mundo dos negócios, porém é algo que deve ser evitado por motivos banais. As dificuldades enfrentadas por conta deste problema podem ser percebidas no momento da nova contratação, prática que demanda tempo, esforços e também dinheiro. O controle do fluxo de colaboradores é de suma importância para a sobrevivência das organizações em um mercado cada vez mais competitivo, com isso planos estratégicos eficazes para gerir tais tarefas tornam-se imprescindíveis, por tanto sugeriu-se dois planos de ação para tais problemas como a terceirização das contratações dos funcionários por uma empresa de recrutamento e seleção, com intenção de selecionar os melhores profissionais disponíveis no mercado de trabalho e que se encaixem no perfil desejado pela organização, afim da retenção dos colaboradores, foi proposto um plano de cargos e salários incentivando o crescimento profissional dos funcionários e permanência por mais tempo dos mesmos na empresa

**Palavras-chave:** *Turnover*, recursos humanos, administração, gestão, rotatividade.

## INTRODUÇÃO

Hoje ser competitivo no mercado, tendo bons produtos e serviços já não é o bastante para se manter, com isso torna-se cada vez mais importante a profissionalização e investimentos nos departamentos da empresa, com isso a área de recursos humanos tem como objetivo desenvolver estratégias, que gerem um diferencial competitivo na hora da contratação dos profissionais e gerenciamento da equipe.

A falta do controle da rotatividade impacta a imagem e afeta o nível de empregabilidade diante do mercado e da sociedade, compreender e analisar os fatos e motivos que levam a o turnover torna-se cada vez mais importante, uma vez que compromete a qualidade e o processo de produção. (CHIAVENATO 2004).

Cabe aos recursos humanos essa tarefa de implantação de treinamentos de recrutamento e seleção, planos de cargos e salários, com avaliação de desempenho, incentivo e remuneração, incentivo a o crescimento profissional de seus colaboradores, na direção dos objetivos e metas da empresa (CHIAVENATO 2004).

O objetivo geral deste estudo é a análise e interpretação dos motivos e causas que implicam no alto turnover da Casa de Carnes J.Kastro, e responder a pergunta: Qual o motivo da alta rotatividade na empresa Casa de Carnes J. Kastros?

A metodologia empregada para a confecção deste trabalho foi a utilização de pesquisa bibliográfica, livros, artigos, internet para fundamentar o artigo, pesquisa quantitativa e qualitativa com intuito de qualificar dados, questionário com colaboradores aferindo a situação profissional e atual dos mesmos na empresa, análise SWOT, aplicação ferramenta administrativa 5W2H, estudo de campo e uma entrevista com a Sr. Lauainy Barros, gerente da empresa, obtendo um levantamento dos possíveis motivos que levam à empresa Casa de carnes J.kastro ter um alto índice de turnover.

## RECURSOS HUMANOS

Perante a elevada disputa de mercado, as empresas necessitam cada vez mais de ferramentas eficazes que possibilitam permanecer constantemente dentro do mercado. Esses recursos podem ser financeiros, humanos e tecnológicos.

Segundo Chiavenato (2004 p. 129), os recursos humanos são compostos de pessoas que cooperam de formas distintas para a organização, não sendo de grande relevância o nível hierárquico, função ou o tempo de empresa.

A área de recursos humanos tem como objetivo desenvolver estratégias entre relações sindicais e de trabalho, elaborando planos de cargos e salários, com avaliação de desempenho, incentivo e remuneração. Tem por finalidade selecionar, gerir e coordenar os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa.

## ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A administração do RH, como é conhecida a área de recursos humanos, tem como objetivo auxiliar no gerenciamento do quadro de funcionários, ou seja, nas admissões, demissões, cursos, incentivos entre outros aspectos.

Conforme Marras (2000, p. 31), enquanto as organizações preocupam-se em liderar o mercado, produzindo mais a custos menores, os empregados buscam no interior das empresas a compensação do estresse causado pela busca de resultados. De um lado, existe o interesse da organização em alcançar seus objetivos econômicos, produtivos e competitivos, e de outro há os empregados que buscam o bem estar no ambiente de trabalho, mesmo diante das cobranças por parte dos gestores, ainda segundo o autor, profissionais bons educam seus subordinados e agem com imparcialidade nas decisões que os afetam.

Em resumo, o administrador da área de recursos humanos tem como obrigação cuidar de todo ambiente organizacional e garantir bons resultados tanto para os empresários, quanto para os que trabalham nos demais cargos oferecidos pela mesma.

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Sabe-se que recrutamento e seleção, é a forma que uma empresa usa para a contratação de seus colaboradores, durante o processo são aplicadas técnicas para a escolha do melhor perfil para ocupar determinada função. Esta etapa da

contratação é feita de acordo com as necessidades do RH e requer um planejamento dividido em fases, são elas: necessidades organizacionais, mercado e técnicas de recrutamento.

Ao identificar a necessidade de pessoal na empresa, o gestor de recursos humanos tem a função de recrutar candidatos para as vagas disponíveis e fica responsável pela identificação do candidato mais qualificado para o cargo oferecido na empresa. Este planejamento visa colocar o perfil certo no local ideal, no melhor tempo possível.

O sucesso de um bom recrutamento e seleção possibilita a captação do profissional mais apto ao cargo e com o perfil que melhor encaixe a cultura e rotina da empresa.

Segundo Chiavenato (2004, p.131)

O recrutamento e seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo, ou seja, a introdução de recursos humanos na organização. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção. A seleção é uma atividade de escolha, de opção e decisão, portanto de classificação restritiva.

Esse mesmo autor mostra que o recrutamento adota técnicas que atraíam pessoas qualificadas para as funções determinadas dentro da organização.

## TIPOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento pode ocorrer por meios internos ou externos. As ferramentas utilizadas no recrutamento interno dispõem de cartaz, boca-a-boca, dentre outras opções, além de ser mais econômico, apresenta maior validade e segurança, pois é feito dentro da própria empresa. Já o recrutamento externo dispõe de rádios, empresas terceirizadas, jornais e telejornais, além do mais, traz consigo algumas vantagens.

Ainda de acordo com Chiavenato (2004), o recrutamento interno estimula a atentar-se para outras vagas de nível maior ou igual ao atual. As empresas que não criam oportunidades de promoção para os seus colaboradores, acabam perdendo-os para outras empresas, pois seus funcionários tendem a buscar melhores oportunidades dentro do mercado.

Segundo Chiavenato (2008, p. 172), existem alguns meios de recrutamento e seleção: Recrutamento externo procura possíveis candidatos que estejam

disponíveis ou trabalhando em outras empresas. O recrutamento externo é aplicado para candidatos vindo de fora.

#### GASTOS COM ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Um dos problemas que as empresas enfrentam é o alto índice do *turnover*, que afeta diretamente seu financeiro. Essa elevada rotatividade pode deixar a empresa com uma imagem negativa além de ter seus gastos aumentados, pois existem questões que vão além da rescisão.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 187), “saber até que nível de rotatividade de pessoal uma organização pode suportar sem maiores danos é um problema que cada organização deve avaliar segundo seus próprios cálculos e bases de interesses.”

#### TURNOVER

Turnover é um termo em inglês que define o processo de admissões e demissões de uma empresa, em um período determinado (CHIAVENATO, 2004). Quanto às demissões, elas podem ser espontâneas (quando a iniciativa é do funcionário) ou provocadas (quando a iniciativa é da empresa, independentemente da vontade do empregado).

Para Chiavenato (2004), *Turnover* ou Rotatividade de Recursos Humanos são as palavras que definem as mudanças de pessoas que assumem os cargos oferecidos pelas instituições. Chiavenato relata que esta rotatividade pode ser benéfica para a empresa caso seja feita de forma ordeira.

#### CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DO TURNOVER

A rotatividade de pessoal corresponde a quantidade de admissões e demissões de uma empresa. É causado na maioria das vezes pela motivação profissional, que tem como consequências negativas o aumento dos custos e desgaste dos colegas da empresa por conta do aumento do trabalho dos que trabalham na mesma área.

Afirma Chiavenato (2004) que as causas do *Turnover* nas empresas se devem a fenômenos internos e externos à organização; os externos podem ser definidos a partir da situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado, economia e também oportunidades no mercado de trabalho.

Os fenômenos internos abrangem todos os fatores organizacionais como, por exemplo, apolítica salarial, tipos de gerenciamento de pessoal, planos de carreira, cultura organizacional, dentre outras características.

Chiavenato diz ainda que quando um colaborador se desliga da empresa “ela perde uma parte daquilo que representa o maior diferencial competitivo para qualquer companhia que pretenda durar no mercado: perde talento, perde conhecimento, perde cérebro.” Pode-se constatar que “as empresas inteligentes não estão dispostas a perder capital humano em uma era em que ele se torne crucial para os seus negócios.” (CHIAVENATO, 2004, p. 190)

Pode citar que uma das principais consequências do *turnover* é o aumento do custo com recrutamento, desligamento e treinamento, gerando desmotivação dos colaboradores nas organizações, gerando assim, perda na produtividade e queda da imagem da empresa no mercado.

O alto índice de desligamentos é mensurado através da quantidade de pessoas dispensadas durante um determinado período de tempo, esse tempo é estabelecido pelos recursos humanos e é medido de acordo com o número médio de colaboradores existentes. Há outro cálculo que abrange apenas as saídas e desconsidera as entradas de pessoal na organização.

Para Carvalho (2000), a empresa deve avaliar e mapear, por meio de resultados quantitativos e qualitativos, as mudanças no gerenciamento do capital humano.

As áreas que necessitam de um gerenciamento mais amplo são as que envolvem a contratação, socialização com a empresa, planos de carreira, dentre outras atividades que envolvem o bem estar do colaborador em seu ambiente de trabalho.

Ter uma boa gestão do *turnover* é de extrema importância num mercado cada vez mais acirrado. Sabe-se que a rotatividade é comum nas áreas administrativas e que ao longo dos tempos pessoas fazem novas escolhas, e estas, fazem toda diferença em qualquer tipo de negócio, mas para agirem de acordo com que pede o mercado, é necessário que haja gestão das mesmas.

É válido citar que a perda de pessoal é algo que ocasiona prejuízos que vão além do financeiro. Perde-se experiências, ideias, perde-se relacionamentos com clientes. Em suma, o turnover em índices elevados é considerado um dos principais fatores da desmotivação e da perda dos lucros. Caso não tratado com cuidado, essa rotatividade torna-se um círculo vicioso.

## ABSENTEÍSMO

O absenteísmo é um problema atual que interfere diretamente na produtividade e na qualidade do serviço prestado em muitas empresas brasileiras. Atualmente a maioria das empresas de médio e grande porte necessita de uma gestão estratégica de recursos humanos.

Segundo Dejours (1992), quando os empregados chegam a seu limite de tolerância, muito provavelmente não conseguem manter o ritmo de trabalho ou o equilíbrio mental. Por isso, eles buscam uma solução, que pode ser mudar de posto de trabalho, largar o emprego ou mudar de empresa.

De acordo com Chiavenato (2010), o termo absenteísmo, também denominado absentismo ou absenteísmo, é uma expressão utilizada para designar faltas ou ausências dos empregados no ambiente de trabalho. Em um sentido mais amplo, absenteísmo é a soma dos períodos em que os colaboradores da organização se encontram ausentes da sua função de trabalho, seja por atraso ou em virtude de um motivo interveniente.

## 5W2H – PLANO DE AÇÃO

A ferramenta 5W2H foi criada por profissionais da indústria automobilística do Japão como uma ferramenta auxiliar na utilização do PDCA, principalmente na fase de planejamento. Polacinski (2012) descreve que a ferramenta consiste num plano de ação para atividades pré-estabelecidas que precisem ser desenvolvidas com a maior clareza possível, além de funcionar como um mapeamento dessas atividades. O autor continua discorrendo e ressalta que o objetivo central da ferramenta 5W2H é responder a sete questões e organizá-las. No Quadro 1 são apresentadas as etapas para estruturação da planilha do plano de ação 5W2H.

## Quadro 1- 5W2H

Método dos 5W2H			
5W	What	O que?	Que ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where	Onde?	Onde será executada a ação?
	When	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why	Por Quê?	Por que a ação será executada?
2H	How	Como?	Como será executada a ação?
	Howmuch	Quanto custa?	Quanto custa para executar a ação?

Polacinski (2012)

## ANALISE SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão que pode ser usada na elaboração do planejamento Estratégico como forma de demonstração das análises dos ambientes externo e interno da empresa. A sigla é originada das palavras strengths (força), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças).

De acordo com Dornelas (2001), “a matriz SWOT traça uma análise da situação atual do negócio e deve ser feita regularmente, dependendo da velocidade com que seu ambiente, seu setor e sua própria empresa muda”.

## ESTUDO DE CASO

### Analise da entrevista

Realizada uma entrevista com a senhora Lauainy Barros, gerente da empresa Casa de Carnes Barros e Silva Ltda. Me, e conforme explicado as contratações são feitas mediante indicações de amigos, parentes ou conhecidos mais próximos, raramente utiliza-se do uso mais habitual de anuncio de vagas ou coleta de currículos.

Demonstrou o quanto é impactante e necessário um padrão rigoroso de contratação para novos funcionários, evitando assim, que em um futuro breve tenha que se desligar ou perde o funcionário por quaisquer motivos.

Perguntado quais motivos levam a empresa a uma alta rotatividade, acredita-se ser muitos que vão desde, um motivo pessoal, até algo que esteja em desacordo com as normas internas, ou descontentamento com a forma de trabalho do

empregado, por fim motivos comuns como: salário, ambiente de trabalho, adaptação ou ausência de reconhecimento profissional.

Os empregados são subordinados a gerência de onde recebem as coordenadas para execução dos trabalhos diários, e orientações rotineiras de como se deve decorrer o dia de trabalho e atendimentos á clientes e fornecedores, cabe a gerencia a coleta de sugestões de melhorias dos empregados e execuções das tarefas, inclusive técnicas de atendimentos, ainda reclamações de clientes e funcionários no sentido de melhorar o ambiente de trabalho no dia a dia.

No tocante das ferramentas e consultorias que realizam trabalhos de recrutamento e seleção, foi entendido como meios de favorecer a empresa no ato da contratação e diminuição dos gastos com admissão e demissões de empregados, pois, são profissionais específicos para este tipo de trabalho e tem mais experiência nesta área, devido à falta de entendimento sobre o assunto acaba-se contratando empregados com vícios de profissão, ou com pouco tempo de permanência em outros empregos e falta de adaptação no ambiente inserido, o que no futuro acaba gerando a rotatividade.

A senhora Lauainy, ciente de suas limitações profissionais e desconhecimento específico sobre contratação de novos empregados, entende que uma empresa de consultoria com e experiência em recrutamento e seleção, para dicas e orientações de como prosseguir um processo de contratação de um candidato a vaga em aberto , acredita que ser algo positivo para o negócio, pois ajudaria na diminuição da alta rotatividade dos funcionários, uma vez que bem selecionado a chance de fracasso futuro dentro da organização diminuem consideravelmente. No entanto a falta de tempo e profissionalismo exigidos por estes processos, tem atrapalhado e gerado altos custos para a empresa, e desviado recursos que poderiam ser usados em investimentos internos e externos, melhorando e fortalecendo a organização em todos os aspectos.

## Situação Atual da Empresa – Análise SWOT Simplificada

Na análise SWOT da empresa Casa de Carnes J.Kastro, observa-se que existem pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que precisam de atenção e cuidados, Serviços de qualidade, preços competitivos, nome no mercado de atuação e região, fazem da organização um ponto forte e diferencial para com seus clientes.

Já nos pontos fracos é visto que há o que melhorar, o mais impactante e de grande urgência está a ampliação do espaço físico que já não proporciona um bom atendimento e conforto para os clientes, mas também, a alta rotatividade dos empregados que geram insatisfação dos clientes.

As oportunidades aumentam constantemente a demanda, e pedidos de diversificação nos produtos e serviços oferecidos, os cuidados com as ameaças são os que rondam todos os negócios como crise financeira, forte concorrência e a estrutura física limitada.

Com o propósito de obter um planejamento estratégico para a empresa foi utilizada a ferramenta administrativa análise SWOT. No decorrer desta ferramenta será coletada informações consideráveis relacionadas ao ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da empresa em estudo.

Quadro 2- SWOT

Interna (Organização)	Pontos Fortes 1° Serviços de acordo com a necessidade do cliente. 2° Ofertas toda semana. 3° Produtos e serviços de qualidade. 4° Experiência de mercado.	Pontos Fracos 1° Estrutura limitada. 2° Atendimento deficitário. 3° Alta rotatividade. 4° Custos
Externa (Ambiente)	Oportunidades 1° Investimentos em estrutura física. 2° Inovação em produtos e serviços. 3° Aumento na demanda.	Ameaças 1° Forte concorrência. 2° Estrutura insuficiente. 3° Crise econômica.

Fonte: Acadêmico 2018

A empresa é extremamente organizada e procura atender seus clientes da melhor maneira possível. São efetuadas ofertas semanais para conquistar mais

clientes, sendo que o proprietário já tem bastante experiência na área e trabalha com respeito, ética, dignidade e honestidade perante seus clientes, todavia, infelizmente a demanda na região e o grau de exigência de seus clientes serem amplos, sua estrutura e atendimento não alcançam a satisfação total dos consumidores da loja, que desejam maior diversidade em produtos, serviços e atendimento diferenciado, em razão disso, a empresa não consegue alcançar seus objetivos de vendas desejados e o lucro esperado.

### **Resultados e análise do questionário aplicado aos funcionários**

A análise que se segue teve como base as respostas obtidas com a aplicação do formulário do apêndice 1, aplicado aos (11) onze funcionários da empresa Casa de Carnes J Kastros, com isso torna-se possível a apresentação gráfica que se inicia com o levantamento do perfil dos colaboradores, buscando logo após expor a percepção dos funcionários quanto a forma de gestão de pessoal da empresa, e por fim, identificar os fatores que levam à saída dos funcionários, ou seja, as possíveis causas da rotatividade do pessoal, conforme apêndices A, B e C.

De acordo com os dados 55% dos funcionários possuem ensino médio completo, esse valor corresponde a 73% que são açougueiros, 18% atendentes e auxiliares administrativos e 9% entregadores.

Nota-se que a empresa consegue atrair pessoas dos mais variados graus de conhecimento, no entanto não consegue reter na organização. O grau de escolaridade é um fator que serve de referência para distribuição das pessoas nos cargos. À medida que se faz a descrição da função em determinado cargo, é desejável que se tenha o nível de conhecimento mínimo exigido para exercê-la.

No questionário aplicado com os funcionários da empresa Casa de Carnes J Kastros, buscou-se levantar as funções desempenhadas por cada um e constataram-se que 55% representam açougueiros, 18% atendentes, 9% auxiliares administrativos, 9% ocupam a função de gerentes e 9% de entregadores.

Ainda analisando 46% dos colaboradores foram contratados através de indicações, 9% mediante currículo e 45% de outras formas, podendo ser entre outros parentes, amigos ou conhecidos.

Visto que no ato de realizar uma nova contratação, a empresa ainda é deficiente ou ineficiente, pois um processo de recrutamento e seleção não eficiente e eficaz, gera um alto custo para as organizações, impedindo o crescimento não só da empresa como dos empregados também, que por não serem muitas das vezes do perfil desejado e não se encaixarem no que se espera do mesmo, acabam sendo desligados brevemente.

Analisando o tempo mínimo de permanência de cada colaborador foi identificado que, 37% dos contratados, por motivos não declarados especificamente permanecem menos de seis meses nos respectivos trabalhos, 27% tem histórico de até um ano nos postos de trabalhos já ocupados, diferente dos 36% que ficam mais de um ano.

Por não respeitar e realizar claramente processos mínimos exigidos em processos de recrutamento e seleção, grande maioria dos empregados da Casa de Carnes J.kastro, não tem em seu currículo longos períodos de trabalho nas empresas por onde passaram.

Na aplicação do questionário, com 37% ficou em primeiro lugar como motivo principal para deixar o emprego, o ambiente de trabalho que para maioria pesa mais na hora de encerrar seu vínculo com o emprego, ouve um empate técnico entre outros 3 motivos que acabam levando a o funcionário a deixar a empresa ambos obtiveram 18% que foram Salário, Reconhecimento e Outros, em último mas não menos relevante foram as Gratificações com 9% o motivo de desligamento.

Para muitos o ambiente de trabalho é sua segunda casa, portanto ter um bom ambiente é de suma importância para permanência do empregado e uma boa produtividade do mesmo, outros fatores são também muito relevantes como salário, reconhecimento e bonificações por seus esforços, prevendo isso as organizações de sucesso cada dia mais investem em qualidade de vida para seus colaboradores, que por fim optam muitas das vezes permanecer em seu trabalho, mesmo tendo propostas melhores tanto de remuneração como de crescimento.

Verifica-se que no âmbito da satisfação dos empregados quanto a sua função é notório que 37% dos funcionários estão respectivamente muito satisfeitos com a profissão exercida, já 27% acreditam que estão razoavelmente satisfeitos, ainda na análise percebe-se um empate entre estar Satisfeito e insatisfeito com 18%.

Torna-se preocupante o fato na instituição ter um alto número de colaboradores insatisfeitos e razoavelmente insatisfeitos quanto a sua função ou profissão escolhida que juntos somam 45%, do quadro de empregados.

Finalmente é possível identificar que, 37% dos colaboradores consideram como fator primordial para permanência em um posto de trabalho a questão salarial, diferente de 27% que já apostam em um bom ambiente de trabalho para criar raízes na organização, indiferente de outros 18% que acham que Outros fatores importam mais, 9% acreditam que Gratificações por seus esforços é importante, e 9% pregam pelo reconhecimento como diferencial na hora de pensar em se desligar da empresa.

Em um mercado competitivo, reter ou evitar gastos com contratação e demissão de empregados se torna um diferencial, que passa por um bom plano de cargos e salários, ou até mesmo bons salários para atrair profissionais qualificados e comprometidos com os resultados desejados pelas empresas, e nota-se que na Casa de Carnes J.kastro, Salários para os funcionários é fator diferencial para permanência na empresa.

Perguntado se os empregados em algum momento de sua carreira profissional desejam montar seu próprio negócio, 82% responderam que sim, e apenas 18% não pensam em serem seus próprios patrões.

Um dado preocupante para o tipo de negócio, pois compreendendo que grande maioria dos profissionais pensa em algum momento ter seu próprio negócio, se faz necessário um imenso esforço por partes das organizações no intuito de proteger e reter seus empregados.

## PROPOSTA E SUGESTÃO DE MELHORIA

Utilizando a ferramenta da administração 5W2H, sugeriu-se os planos de ação conforme segue:

### Quadro 3- Plano de ação 1: Plano de cargos e salários

O que fazer?	Implantar um plano de cargos e salários.
Por que fazer?	Com a implantação de um plano de cargos e salários para incentivar os empregados tanto financeiramente quanto profissionalmente, retendo o mesmo por mais tempo na empresa.
Onde fazer?	Casa de Carnes J.Kastro.
Quem fará?	O proprietário.
Quando fazer?	De imediato.
Como fazer?	Melhorando o ambiente de trabalho, e incentivando os empregados a melhorar sua produtividade.
Quanto vai custar?	Investimento mínimo, contratação de uma consultoria especializada em implantação de planos de cargos, R\$ 3.000,00 SEBRAE.

Fonte: Acadêmico (2018)

A gestão estratégica de cargos e salários é cada vez mais uma necessidade para empresas de qualquer porte e faz toda a diferença na atração e retenção de talentos, melhorando a produtividade e efetividade dos empregados e diminuindo a rotatividade.

### Quadro 4- Plano de ações 2: Terceirização das contratações

O que fazer?	Contratação de uma empresa de recrutamento e seleção.
Por que fazer?	Com a contratação de uma empresa de recrutamento e seleção a empresa contara com profissionais mais capacitados e qualificados no seus quadro de empregados, diminuindo a rotatividade.
Onde fazer?	Casa de Carnes J.Kastro.
Quem fará?	O proprietário.
Quando fazer?	Quando a empresa dispor de recursos e suficientes para contratação.
Como fazer?	Melhorando a contratação dos empregados.
Quanto vai custar?	Aproximadamente R\$ 1.500,00.

Fonte: Acadêmico (2018)

Um dos maiores desafios de um empresário é contratar funcionários para ocuparem os cargos de sua empresa, só contratar hoje não é mais suficiente, pois o bom quadro de empregados além de gerar a produtividade esperada, traz segurança e redução nos custos operacionais, cada contratação mal feita além de prejudicar no andamento das tarefas diárias traz um custo inesperado para o empregador.

Demissões e admissões, exonerando recursos que poderiam ser empregados em investimentos na empresa ou nos funcionários com qualificação,

existem especialistas em processos de recrutamento e seleção de funcionários que podem prestar esse serviço á sua empresa, além das vantagens óbvias ao contratar o serviço, o contratante também conta com a oportunidade de delegar mais funções a serem desempenhadas.

As empresas de recrutamento assumem a responsabilidade pelas divulgações e entrevistas dos candidatos, repassando as avaliações de acordo com a qualificação exigida pelo empregador para candidato, e atributos mínimos esperados para a função a ser preenchida.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho buscou identificar a influência das práticas de recrutamento, seleção e manutenção de pessoal na rotatividade da empresa Casa de Carnes J Kastros. Paralelo a esse objetivo os aspectos do modelo de gestão com pessoas dessa empresa foram analisados bem como foi verificado seu processo de recrutamento, seleção, treinamento. Além disso, foram identificados os fatores que levam à saída de pessoal da empresa.

De acordo com os levantamentos são vários os fatores que influenciam os desligamentos de funcionários na empresa estudada, tanto relacionados à política de Recursos Humanos quanto à gestão pessoal em si.

Os questionários mostram que a maioria dos colaboradores são desligados ou pedem seu desligamento por sentirem-se cobrados em demasia, insatisfeitos com a profissão escolhida ou até mesmo pelos salários oferecidos ou até mesmo pelo desejo de abrir seu próprio negócio e também pela contratação errada.

Constatou-se o desconhecimento do cálculo do *turnover* por parte dos gestores e a percepção equivocada que tinham sobre o grau de desligamentos de pessoal na organização, para a organização, este estudo foi bastante interessante, pois foi proposto ferramentas novas que vão ser utilizadas na melhora dos processos de recrutamento e seleção.

Para o acadêmico, o estágio supervisionado foi importante para o progresso profissional e pessoal, pois foi alcançado prática e teoria, entendendo melhor o que é o *turnover* e o que acarreta para uma empresa.

Para a faculdade Fanap, o estudo foi significativo para compreender os trabalhos dos acadêmicos e sua concreta execução na prática da empresa em estudo..

## REFERÊNCIAS

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Recursos humanos**. São Paulo: Alínea, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Revista atual. Rio de Janeiro – RJ. 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis, **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro : Editora Campus , 2001

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

POLACINSKI et al. Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate. Disponível em:

<[https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.admpg.com.br%2F2012%2Fdown.php%3Fid%3D3037%26q%3D1&ei=afblUKvPKrLO0QHol4HYBA&usg=AFQjCNG\\_xK4MiwxLH05YB4kSXiApwYP1g](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.admpg.com.br%2F2012%2Fdown.php%3Fid%3D3037%26q%3D1&ei=afblUKvPKrLO0QHol4HYBA&usg=AFQjCNG_xK4MiwxLH05YB4kSXiApwYP1g)>. Acesso em: 29 nov. 2012.

PARASURAMAN, A. **Marketing research**. 2. ed. Addison Wesley PublishingCompany, 1991.

## APENDICES

### Apêndice A: Questionário aplicado aos colaboradores

Funcionário:

1- Idade:

2-Sexo: F ( ) M ( )

3-Escolaridade:

( ) Ensino médio incompleto ( ) Ensino médio completo

( ) Ensino superior Incompleto ( ) Ensino superior completo

4- Função desempenhada na empresa

( ) Açougueiro

( ) Auxiliar Administrativo

( ) Atendente

( ) Entregador

( ) Gerente

5-Como foi contratado?

( ) Indicação ( ) currículo ( ) outros

6- Quanto tempo você ficou no seu último emprego?

( ) 0 a 6 meses ( ) 6 meses a 1 ano ( ) mais de 1 ano

7- O que te leva a deixar uma empresa?

( ) salário ( ) gratificação ( ) reconhecimento ( ) ambiente de trabalho ( ) outros

8- Qual grau de satisfação com a sua Função?

( ) Insatisfeito ( ) Razoavelmente satisfeito ( ) satisfeito ( ) Muito satisfeito

9- O que você considera de importante pra permanecer em uma empresa?

( ) salário ( ) gratificação ( ) reconhecimento ( ) ambiente de trabalho ( ) outros

10-Você considera em algum momento sair da empresa para montar seu próprio negocio?

( ) Sim ( ) Não

11- Outros comentários dos colaboradores.

Apêndice B: Entrevista com SR<sup>a</sup>Lauainy Gerente da empresa Casa de carnes J.kastro.

1. Como e feita á contratação dos empregados?
2. O que você entende de recrutamento e seleção?
3. O que leva á rotatividade do funcionário?
4. Você considera importante as informações profissionais sobre o candidato antes da admissão?
5. Com respeito a gerenciamento dos empregados como e feito?
6. Se uma empresa executasse o controle das contratações dos empregados seria melhor? Por quê?
7. Você considera que uma empresa de recrutamento e seleção, poderia auxiliar na diminuição da rotatividade dos empregados?
8. Você tem alguma sugestão para resolver o problema?
9. Por qual motivo não foi implantado.

APENDICE C: COMPILAÇÃO DOS DADOS COLETADOS COM A APLICAÇÃO DO QUESTIONARIO

