

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MICHELE JUSTINO DANDOLINI**

**CLIMA ORGANIZACIONAL E OS IMPACTOS DO *TURNOVER* EM UMA  
EMPRESA DE MATERIAL ELÉTRICO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇO NA ÁREA  
DE INSTALAÇÕES ELÉTRICAS EM TURVO - SC.**

**CRICIÚMA**  
**2013**

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MICHELE JUSTINO DANDOLINI**

**CLIMA ORGANIZACIONAL E OS IMPACTOS DO *TURNOVER* EM UMA  
EMPRESA DE MATERIAL ELÉTRICO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇO NA ÁREA  
DE INSTALAÇÕES ELÉTRICAS EM TURVO - SC.**

Monografia apresentada para obtenção do grau de bacharel do curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Prof. Orientador: Fabrício Machado Miguel

**CRICIÚMA**

**2013**

**MICHELE JUSTINO DANDOLINI**

**CLIMA ORGANIZACIONAL E OS IMPACTOS DO *TURNOVER* EM UMA  
EMPRESA DE MATERIAL ELÉTRICO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇO NA ÁREA  
DE INSTALAÇÕES ELÉTRICAS EM TURVO - SC.**

Monografia aprovada pela Banca Examinadora para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Clima Organizacional.

Criciúma, 17 de junho de 2013.

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
**Professor Fabrício Machado Miguel – Especialista - Orientador**

\_\_\_\_\_  
**Professor Adilson Pagani – Examinador - 1**

\_\_\_\_\_  
**Professora Milla Lucia Ferreira Guimarães – Examinadora - 2**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico aos meus familiares e aos professores da UNESC, que foram razão e incentivo do meu aperfeiçoamento.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que caminha sempre comigo.

À minha família, presença constante em minha vida.

Ao meu orientador, Fabrício Machado Miguel que foi meu anjo nessa etapa, por aceitar a tarefa de orientar esta pesquisa, dedicando tempo e paciência às minhas inquietações.

Ao professores da UNESC que, ao longo do curso, contribuíram com seus conhecimentos para o meu crescimento pessoal.

Aos colegas, com quem compartilhei as aprendizagens e troquei experiências.

Enfim, a todas as pessoas verdadeiras, únicas e inesquecíveis que fizeram e fazem parte da minha história e são parceiras das minhas conquistas me apoiando e contribuindo para que o meu objetivo fosse alcançado.

Muito Obrigado!

*“A qualidade das nossas expectativas determina a  
qualidade das nossas ações.”*

**André Godin**

## RESUMO

DANDOLINI, Michele Justino Dandolini. **Clima Organizacional e os Impactos do Turnover em uma Empresa de Material Elétrico e Prestação de Serviço na Área de Instalações Elétricas em Turvo - SC.** 65 p. Monografia de graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma, SC. 2013.

Esta pesquisa surgiu do interesse em conhecer os fatores que determinam a crescente rotatividade de funcionários, também conhecida como *turnover* que é a relação que se estabelece entre admissões e demissões, ou seja, à taxa de substituição de funcionários antigos por novos que pode ser expressa em termos percentuais. Deste modo, esta pesquisa caracteriza-se por descritiva, bibliográfica, com estudo de caso e levantamento ou survey e também com uma abordagem ao problema de forma quantitativa e qualitativa. O estudo foi realizado em uma empresa prestadora de serviços do setor de materiais elétricos, localizada no município de Turvo - SC. O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário realizado junto ao responsável pelo Setor de Recursos Humanos e outro questionário que foi respondido por uma amostra de 22 funcionários da referida empresa. Constatou-se que o índice de *turnover* médio anual ficou em 11,3%, considerado alto em relação ao índice proposto como adequado (5%) por estudiosos da área, como será visto ao longo deste estudo. O resultado mais preocupante ocorreu no mês de janeiro de 2013 (18,75%), sendo que o único mês que ficou dentro do índice de *turnover* aceitável foi julho de 2012 (3,33%). Assim, considerando-se que o sucesso de qualquer empresa está na forma como a mesma e funcionários se comprometem com o nível dos serviços prestados, faz-se necessário que os gestores estejam atentos ao comportamento das pessoas no trabalho para que o índice de rotatividade seja cada vez menor.

**Palavras-chave:** Turnover. Clima Organizacional. Funcionários. Mercado Competitivo.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Processo de recrutamento e seleção .....	41
Tabela 2 – Percentual de <i>turnover</i> dos funcionários .....	44
Tabela 3 – Causas da rotatividade na percepção dos funcionários .....	46



## LISTA DE FIGURAS

Grafico 1 – Fluxograma do Processo de Recrutamento e Seleção da Empresa em Estudo .....	42
Grafico 2 – Percentual de Turnover dos funcionários.....	45
Grafico 3 – Não gostar da atividade exercida.....	47
Grafico 4 – Outra oportunidade de emprego .....	48
Grafico 5 – Excesso de Trabalho .....	48
Grafico 6 – Ambiente de Trabalho barulhento .....	49
Grafico 7 – Falta de Comunicação com os colegas .....	50
Grafico 8 – Trabalho não reconhecido.....	51
Grafico 9 – Relacionamento ruim com o encarregado.....	51
Grafico 10 – Falta de Oportunidade de Crescimento.....	52
Grafico 11 – Salário não compatível com a tarefa.....	53

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	11
1.2 JUSTIFICATIVA.....	11
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
2.1 MERCADO DE TRABALHO .....	13
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	16
<b>2.2.1 Cultura Organizacional</b> .....	<b>19</b>
2.3 TREINAMENTO.....	22
2.4 RECRUTAMENTO DE PESSOAL.....	24
2.5 SELEÇÃO DE PESSOAL .....	25
2.6 CUSTOS DE CONTRATAÇÃO DE PESSOAL.....	27
2.7 ROTATIVIDADE E <i>TURNOVER</i> .....	30
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>34</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	34
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO ALVO .....	36
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	37
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS .....	38
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>40</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	40
4.2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	41
4.3 IDENTIFICAÇÃO DO ÍNDICE DE <i>TURNOVER</i> .....	43
4.4 CAUSAS DA ROTATIVIDADE NA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS .....	46
4.5 PROPOSTA PARA REDUZIR O ÍNDICE DE <i>TURNOVER</i> DE PESSOAL.....	53
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>60</b> Erro! Indicador não definido.
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>64</b>

## 1 INTRODUÇÃO

São tantas as transformações no mundo dos negócios, bem como nas mudanças de comportamento que, dificilmente, nos dias atuais, as pessoas entrem em uma empresa com o objetivo de fazer carreira e ali permanecer até sua aposentadoria.

Com base nessa premissa, esta pesquisa que tem como tema *Clima Organizacional e os Impactos do Turnover em uma Empresa de Material Elétrico e Prestação de Serviço na Área de Instalações Elétricas em Turvo - SC*, aborda o fato de que essa mudança de comportamento passou a ser observada por estudiosos e especialistas, principalmente, nas últimas décadas, frente a crescente rotatividade de funcionários, também conhecida como *turnover*, que nada mais é do que a relação que se estabelece entre admissões e demissões, ou à taxa de substituição de funcionários antigos por novos que pode ser expressa em termos percentuais.

Deste modo, faz-se necessário, frente a grande competitividade, promover ações que consigam manter os funcionários na empresa, entretanto, em um primeiro momento, deve-se identificar e diagnosticar as causas que elevam o índice de *turnover* de pessoal.

Toda empresa caracteriza-se pela intensidade dos recursos que necessita para desenvolver suas operações e obter resultados financeiros que consigam mantê-la ativa no mercado. Para que isso ocorra, não basta apenas vender seus produtos e serviços, mas precisa, ainda, preocupar-se com o capital humano de que dispõe e com estratégias que lhe permitam manter esse capital, não apenas pelos custos ocasionados pelas admissões e desligamentos, mas, principalmente, pela necessidade de manter um clima organizacional estável e adequado às novas demandas do mercado.

Sabendo-se que o elevado índice de *turnover* aponta que algo não está bem na empresa e precisa ser melhorado, cabe aos gestores em consonância com os setores de Recursos Humanos encontrar uma maneira mais eficaz de se manter um baixo índice de rotatividade de pessoal. Deste modo, a presente pesquisa levantou a seguinte problemática: "De que forma o clima organizacional pode contribuir para reduzir os impactos do *turnover* em uma empresa prestadora de serviços no ramo de materiais elétricos de Turvo - SC?"

## 1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar os impactos do *turnover* sobre uma empresa prestadora de serviços do setor de materiais elétricos, localizada no município de Turvo - SC.

A partir dessa proposta, destacam-se os seguintes objetivos específicos:

- Realizar um mapeamento de todo o processo de recrutamento e seleção da empresa em estudo;
- Fazer um levantamento dos índices de *turnover* nos últimos doze meses (março de 2012 a fevereiro de 2013);
- Apresentar estratégias que possam contribuir para diminuir os índices de *turnover* da empresa pesquisada.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa é de relevante importância, considerando-se que o sucesso de qualquer empresa está ligado a forma como organização e funcionários se entrelaçam num amplo contexto de interações. Nesta perspectiva, faz-se necessário que os gestores estejam atentos ao comportamento das pessoas no trabalho, pois frente ao atual ambiente competitivo, apenas sobreviverão no mercado, as empresas que contarem com profissionais ágeis, capacitados e capazes de se antecipar às mudanças.

Sabe-se que, atualmente, é grande o desafio na gestão de pessoas para estabelecer uma interação concreta entre os objetivos individuais e organizacionais, com vistas a priorizar a melhoria da relação entre o trabalhador e a organização, proporcionando um Clima Organizacional favorável e, conseqüentemente reduzindo os impactos de *turnover* e, no caso desta pesquisa, em empresas prestadoras de serviços.

O tema, em questão, prende-se ao fato de que o comportamento e a capacitação das pessoas juntamente com o desenvolvimento do processo produtivo estão diretamente relacionados ao clima organizacional percebido pelos funcionários. Sabe-se que, independente das diversas formas de abordagem e teorias sobre a gestão das pessoas nas organizações, o importante é fazer com que

o trabalho seja realizado com satisfação para que a produção ou prestação de serviços não seja prejudicada.

Atualmente, o *turnover* de funcionários nas organizações apresenta-se como uma situação natural e inevitável, causada por inúmeros fatores como a insatisfação do funcionário com a remuneração percebida, lideranças que não permitem o diálogo, execução de tarefas que não condizem com a experiência profissional desses mesmos funcionários, entre outros.

Para comprovar o exposto, cumpre citar que, segundo Estudo de Rotatividade realizado pelo Ministério do Trabalho e Emprego - MTE, em 2011, o índice de rotatividade das empresas brasileiras variam em torno de 36% de sua mão de obra. Deste modo, mesmo sem uma solução efetiva para combater definitivamente esse mal, vislumbra-se a necessidade de mantê-la sob controle (DIEESE, 2013).

Deste modo, para que o *turnover* de uma empresa não alcance índices elevados os gestores devem ficar atentos as causas que geram esse fator, bem como devem tomar medidas cabíveis que evitem prejuízos produtivos e financeiros, como por exemplo, uma pesquisa de clima organizacional.

Assim, esta pesquisa que tem como objetivo analisar o *turnover* de uma empresa prestadora de serviços do setor de materiais elétricos localizada em Turvo - SC, justifica-se na intenção de contribuir com alternativas de solução para que a empresa em questão, através de seus gestores, possam corrigir os possíveis desvios e falhas que determinam a rotatividade dos funcionários, com vistas a atender melhor a demanda interna e externa da empresa, além de assegurar a satisfação dos trabalhadores através de uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Ressalta-se que a pesquisa foi previamente autorizada pelos gestores da empresa em estudo e que os mesmos disponibilizaram o responsável pelo setor de Recursos Humanos para que respondesse ao questionário proposto, além de colocar à disposição alguns documentos dos funcionários para que o resultado final pudesse ajudá-las a tornar o ambiente organizacional mais condizente com as expectativas dos profissionais envolvidos na pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo buscar subsídios nas produções bibliográficas já consolidadas sobre os conceitos e abordagens de mercado de trabalho na atualidade, abordando clima e cultura organizacional, treinamento, recrutamento e seleção, custos de contratação de pessoal, rotatividade e *turnover*

### 2.1 MERCADO DE TRABALHO

O mercado do trabalho vem apresentando cada vez mais mudanças tanto no conteúdo mundial, como nacional. Para Morin (2001), essas mudanças passam pela reestruturação produtiva, por uma maior flexibilização das relações trabalhistas, além da crescente intensificação e da precarização do trabalho.

Analisando esse contexto de forma mais simples, constata-se que, do mesmo modo como existem menos ofertas de trabalho nos modelos formais, ou seja, com carteira assinada e benefícios trabalhistas, há, também, para aqueles que conseguem um trabalho um aumento da carga de atividades e um elevado grau de competição. mesmo assim, não tem sido fácil o acesso ao mercado de trabalho e, menos ainda, conseguir manter-se no trabalho (MORIN, 2001).

Cabe, portanto, antes de discorrer sobre o mercado de trabalho formal, bem como aquele ocupado ou que deveria ser ocupado por jovens recém graduados no ensino superior, tecer um breve panorama das características do mercado de trabalho no Brasil em relação à educação, salário e encargos trabalhistas (LIMA; ABDAL, 2013).

No período compreendido entre 1992 e 2004, o mercado de trabalho brasileiro apresentou um crescimento de cerca de 28,5%. Também, nesse mesmo período, a força de trabalho com menor nível de escolaridade veio perdendo espaço no mercado de trabalho que apresentou uma queda de 28,8%. O ano de 2004 registrou, segundo o PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, um total de trabalhadores com carteira assinada, funcionários públicos e estatutários correspondente a 38,9%.

Quase uma década depois, em 2012, o IBGE - Instituto Brasileiro de

Geografia e Estatística, registrou uma taxa nacional de desemprego de 5,7%, sendo que em 2004 essa mesma taxa era de 12%, o que mostra que taxa nacional de desemprego despencou para menos da metade em um período de oito anos. Sobre a qualificação do desempregado, em 2004, a pesquisa registrava que apenas 40% tinha 11 anos de estudo ou mais. Já, em 2012, 62,9% dos desempregados possuem 11 anos de estudos ou mais. Com relação aos empregos formais com carteira assinada, observa-se na pesquisa realizada em 2004 que apenas 39,6% enquadrava-se nesse critério. No entanto, percebe-se um aumento significativo na pesquisa realizada em 2012 que apontou um salto para 50% nas pessoas ocupadas no mercado de trabalho com carteira de trabalho assinada (BROM, 2013).

Esses índices percentuais mostram que o mercado de trabalho brasileiro sofreu uma melhora significativa ao longo dos últimos oito anos, diferente das outras partes do mundo que, em geral, experimentaram um decréscimo. Importante destacar que a crise econômica da década de 1970, que durou quase 30 anos no Brasil, provocou o desemprego em massa, causando um grande aumento nos índices de miséria e violência, principalmente nos grandes centros urbanos (CARVALHO, 2002).

Certamente, como dito anteriormente, a crise recente da economia brasileira tem suas raízes históricas na segunda metade da década de 1970, entretanto, esse quadro que atingiu o mercado de trabalho, levou anos para ser corrigido ou minimizado, mas também não há como negar, a partir dos resultados das pesquisas apresentadas, que a situação do trabalho tem melhorado significativamente no Brasil, sem perder de vista, é claro, os vários problemas que ainda persistem (CARDOSO JUNIOR, 2013).

Brom (2013) cita entre esses problemas, a qualidade do trabalho no país que se mostra precária, a partir do crescimento do trabalho informal representado por camelôs, ambulantes e prestadores de serviço sem qualquer vínculo formal. As pesquisas de trabalho classificam esses trabalhadores precários como ocupados e não como desempregados.

Outro problema refere-se ao grande crescimento dos empregos com carteira assinada, mas com faixa de até dois salários mínimos. De acordo com o IBGE (2012), o censo de 2010 mostrou que 73% de todas as pessoas que trabalham no país ganham até três salários mínimos e que, apenas 0,86% ganha mais do que vinte salários mínimos. Esses percentuais colocam o Brasil como um dos países que

apresentam a maior disparidade salarial do mundo.

Brom (2013, p. 1) destaca as mudanças que o conceito de pleno emprego vem sofrendo ao longo dos anos:

Antigamente o pleno emprego era conceituado pelo seu aspecto quantitativo, ou seja, pela taxa de desemprego. De alguns anos para cá, todavia, esse entendimento mudou. Não basta que todas as pessoas estejam trabalhando para que haja pleno emprego. É preciso também que esse trabalho seja decente, tal como define a Organização Internacional do Trabalho (OIT). Trabalho decente significa trabalho digno da pessoa humana e com remuneração justa (*fair wages*), que permita ao trabalhador o correto atendimento de suas necessidades, tais como moradia, saúde e educação.

Essa citação confirma que, embora o Brasil tenha avançado no sentido quantitativo em relação ao mercado de trabalho, uma vez que pesquisas apontam para a queda na taxa de desemprego, no aspecto qualitativo a situação ainda é grave, pois os empregos e outras formas de inserção no mercado de trabalho ainda estão estagnadas em relação à qualidade. Neste contexto, cabe ao governo brasileiro desonerar o trabalho no país, considerando-se que os encargos trabalhistas estão entre os mais altos do mundo, ao contrário dos salários (BROM, 2013).

Dentro do mesmo contexto, está o jovem e sua inserção no mercado de trabalho, pois quando opta por um curso superior, sua expectativa é que, afinal do curso, consiga acessar o mercado de trabalho de forma a colocar em prática todo o conhecimento adquirido nos anos de graduação. No entanto, o que este jovem certamente vai encontrar é uma realidade voltada para a dificuldade de inserção profissional e a descoberta de que o diploma de curso superior não é uma porta aberta para o mercado de trabalho (VERIGUINE et al, 2013).

Nesta perspectiva, observa-se que ter em mãos um diploma de ensino superior não representa mais a garantia de trabalho, principalmente, se for levado em conta que, em um mercado saturado, muitos jovens recém formados acabam por trabalhar em áreas diversas daquela de sua formação e que, inclusive não exigem a qualificação profissional que os mesmos possuem (VERIGUINE et al, 2013).

Alguns estudos demonstram, com o relata Pimentel (2007 apud VEREGUINE et al., 2013, p. 81) que esses jovens que não conseguem trabalho em suas áreas de formação acabam por experimentar "[...] sentimentos de depressão, ansiedade, baixa estima, angústia, desânimo, medo diante do futuro, vergonha,



culpa, incompetência e inutilidade".

Por outro lado, dentro do contexto brasileiro, pode-se afirmar que o mercado de trabalho apresenta-se em expansão e que, a cada dia, maiores são os índices de ofertas de empregos que, em geral, não são totalmente preenchidos porque falta capacitação e profissionalização dos jovens para que se enquadrem nas exigências das empresas. Em outras palavras, o jovem sai da universidade com um certificado, mas não possui a experiência que as empresas exigem, assim, lhe é negado o direito à capacitação. Um círculo vicioso que contribui, sobremaneira, para aumentar os problemas profissionais e sociais do Brasil (PAULA, 2013).

Vislumbra-se, portanto, a solução na oferta do Primeiro Emprego, que é um programa criado pelo Governo Federal em parceria com as empresas de diferentes ramos e que tem como objetivo promover a inserção dos jovens no mercado de trabalho. De acordo com Paula (2013), somente a conquista do primeiro emprego poderá devolver aos jovens novas perspectivas de futuro, uma vez que representa o caminho para a independência financeira e o seu amadurecimento como cidadão que passa a ter em suas mãos a possibilidade de contribuir com o seu próprio desenvolvimento e o da nação.

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Marras (2002), os primeiros estudos sobre clima organizacional surgiram na década de 1960, a partir dos estudos de Gilmer que priorizavam as variações e o comportamento organizacional. Havia nesses estudos uma intrínseca relação com a Psicologia, uma vez que abordavam problemas de comportamento individual com vistas a conceituar e mensurar o clima organizacional das empresas.

Posteriormente, Gil (2001) considerou o estudo de clima nas organizações negligenciado por várias razões, mas citou como principais o fato de ser uma pesquisa fácil, por se tratar de um assunto bastante complexo e, também, o fato de que as organizações nem sempre estão dispostas a expor e resolver os problemas identificados nesse tipo de pesquisa, além do que, uma pesquisa de clima organizacional requer disponibilidade de tempo e de recursos.

No trilha dos conceitos, Gil (2001) entende que o clima organizacional

surge quando ideias preconcebidas são defrontadas na atmosfera organizacional pelos funcionários acerca do seu local de trabalho e que ocasionam reações diversas diante dos fatos relacionados ao dia a dia da organização. Frente a estas situações, os funcionários expressam suas opiniões e seu estilo de liderança que podem determinar reações positivas ou negativas.

Dias (2003, p.105), por sua vez, conceitua clima organizacional como:

[...] a expressão pessoal da visão que os trabalhadores e dirigentes adquirem da organização a qual pertencem. O clima organizacional está diretamente relacionado com o grau de satisfação, expectativas e necessidade dos integrantes de uma organização.

Luz (2007, p.12), a luz da psicologia, conceitua clima organizacional como “[...] a atmosfera psicológica que envolve num dado momento a relação entre a empresa e seus funcionários”.

Embora, sem uma versão mais recente, Schein (1999, p.46) publicou que o clima organizacional,

[...] contribui para moldar o comportamento dos indivíduos, através de procedimentos administrativos, participação nas decisões políticas e administrativas, recompensa e incentivos, influenciando de modo significativo nos fatores motivacionais dos servidores da organização.

Do mesmo modo, Stoner e Freeman (1995) ampliaram o conceito de clima organizacional ao relacioná-lo com a motivação. Para os autores, a motivação é um fator preponderante que influencia a qualidade do ambiente organizacional, desde que seja percebida ou experimentada pelos funcionários e, de modo especial, quando interfere em seu comportamento.

Em síntese, o termo clima organizacional pode ser entendido como sinônimo de meio ambiente psicológico da organização, atmosfera de trabalho e personalidades individuais, embora possam ser citados também fatores como competição, mudanças tecnológicas, ambiente físico, normas internas, benefícios, variáveis econômicas, entre outros (CHIAVENATO, 2004).

Como observado a partir dos conceitos apresentados acima, embora os mesmos se complementem, não existe um conceito único de clima organizacional, levando-se em conta o que já dizia Gil, em 1991, que o tema é muito abrangente e complexo, uma vez que busca reunir numa mesma pesquisa, percepções, atitudes e sentimentos, numa tentativa de mensuração.

Entendido como exercício, o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura organizacional, que é segundo Luz (2007), influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização, impactando o cotidiano da organização, bem como suas decisões em relação as atribuições dos funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho.

O Clima organizacional também sofre alterações em função da importância dada à tecnologia, que desumaniza as relações interpessoais e a pressão das normas organizacionais que encaminha para um clima de tensão que perturba a tranquilidade e a confiança do ambiente (CHIAVENATO, 2004).

Com base nessas definições, considera-se que o clima organizacional mensura o clima interno em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, no entanto, é importante destacar que esse estado não é permanente e pode sofrer alteração em um curto espaço de tempo por conta de novas influências, decisões e/ou ações pretendidas pela empresa. Além disso, as reações dos empregados a essas ações também podem interferir no clima organizacional (GIL, 2001).

Com a pesquisa de clima organizacional as empresas podem alcançar os seguintes objetivos, como destaca Gil (2001, p. 273):

- Identificar e mensurar as atitudes dos empregados para com os programas, políticas e possibilidades práticas da empresa. De posse desses dados, a organização poderá avaliar os efeitos das decisões anteriores e promover mudanças onde for conveniente;
- Desenvolver a compreensão das gerências acerca de pontos de vista dos empregados para melhorar as relações de trabalho com seus subordinados;
- Identificar as tendências das opiniões e atitudes dos empregados. Comparando-se os resultados de levantamentos sucessivos, torna-se possível antecipar tendências que poderão influenciar no comportamento dos empregados. Dessa forma, a pesquisa de clima organizacional poderá constituir um verdadeiro "sistema de alerta preventivo".
- Subsidiar estudos sobre a eficiência organizacional. Os dados obtidos podem ser utilizados para uma melhor compreensão acerca dos fatores que intervêm na satisfação e no moral do empregado.
- Demonstrar o interesse da empresa nas opiniões dos empregados para melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Para contemplar os objetivos descritos acima, uma pesquisa de clima organizacional faz uso de questionários padronizados com perguntas que

correspondam aos fatores considerados importantes dentro da organização da empresa e que devem ser respondidos pelos funcionários. Luz (2007) descreve esses fatores como: o trabalho em si, a integração funcional, salário, supervisão, comunicação, progresso funcional, relacionamento interpessoal, estabilidade no emprego, processo decisório, benefícios, condições físicas do trabalho, disciplina, culturas, segurança, entre outros.

Desse modo, o objetivo principal da pesquisa de clima organizacional é maximizar suas relações com os funcionários, de forma a oferecer condições de trabalho adequadas, proporcionar oportunidades de desenvolvimento e estabelecer um ambiente de trabalho agradável, com vistas a alcançar os objetivos definidos pela diretoria empresa (LUZ, 2007).

Com uma gestão eficiente do clima organizacional, as empresas podem monitorar com mais frequência as percepções das pessoas no seu ambiente de trabalho, conhecendo o que funciona e o que não funciona na organização. Partindo desse pressuposto, poderá formular ações para melhorar o ambiente e a qualidade de vida de seus funcionários, bem como motivá-los. É por meio da melhoria contínua do clima organizacional que as empresas passam a ser reconhecidas como excelentes locais para se trabalhar (CHIAVENATO, 2004).

Pelo exposto, contata-se que a pesquisa de clima organizacional visa em um primeiro momento, proporcionar a análise da organização a partir do seu ambiente, bem como o conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação e/ou insatisfação dos funcionários na empresa e das demais pessoas que com eles interagem (CHIAVENATO, 2004).

### **2.2.1 Cultura Organizacional**

Não existe cultura sem pessoas, não existe organização sem pessoas: portanto as pessoas são o recurso mais valioso da organização e, estudar seu comportamento é fundamental para o sucesso da organização. Assim, conforme destaca Xavier et al (2013), em toda organização formal com cargos determinados e relações de poder determinadas, encontra-se uma organização informal de regras, procedimentos e interações. Essa organização informal é resultado de mudanças espontâneas, não autorizadas, realizadas pelos colaboradores que acabam por modificar o ritmo de trabalho na empresa, bem como o modo de realizar as tarefas.

Para Chiavenato (2004), o termo cultura se refere ao *modus vivendi* de toda e qualquer sociedade. Neste sentido, as pessoas acumulam em suas vidas os conhecimentos adquiridos através de experiências pessoais ou por outros meios como a sua passagem pela escola, por exemplo. Cultura, portanto, está ligada ao padrão de desenvolvimento observado nos sistemas sociais de conhecimentos, nos valores, nas leis, enfim, no cotidiano das pessoas.

Assim, entender a cultura organizacional é entender o modo como as pessoas interagem em uma organização, que atitudes preponderam, e quais são as aspirações e os assuntos mais relevantes nas interações que ocorrem entre os membros que fazem parte dessa organização e, conseqüentemente, de sua cultura (CHIAVENATO, 2004).

Levando-se em conta que toda sociedade tem uma herança cultural, as organizações também possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos que são transmitidos aos novos membros do grupo. Conforme Marras (2002), as atividades, crenças, e valores dos integrantes de uma organização juntam-se às tradições e formas habituais de comportamento da organização como um método, para formar uma determinada cultura. Dessa forma, essa cultura cria um comportamento que serve de modelo, ou seja, que passa a servir de padrão e influencia profundamente cada um dos seus integrantes.

Portanto, entender a cultura como uma forma de representação de realidade enfatiza a maneira pela quais as pessoas entendem a empresa. “Tal entendimento se origina do relacionamento das pessoas durante o cotidiano do ambiente de trabalho ou mesmo da influência de agentes externo à organização” (RICHTER apud MARRAS, 2002, p.120).

Um dos aspectos da cultura organizacional pode ser identificado na própria rotina da organização, no significado dado para cada ato realizado. Sobre isso, Richter (apud MARRAS, 2002) afirma que o fundamento do agir, assim como as atitudes, estão calcados na interpretação que as pessoas fazem do ambiente organizacional. Tal representação pode ser, por exemplo, de um local no qual exista liberdade, confiança, informalidade, relacionamentos francos e abertos. Contrariamente, pode existir a representação de um ambiente repressor, com hipocrisia, desconfiança e formalismo, no qual os colegas são vistos como adversários ou aliados numa espécie de guerra permanente pelo sucesso em seus objetivos.

Para Marras (2000), entender as engrenagens da cultura organizacional de uma empresa significa investir em um ambiente de trabalho mais sadio que potencialize pessoas mais conscientes e equilibradas, ou seja, significa investir em qualidade, acreditando que os resultados não são passageiros, mas construídos de forma sólida e compensadora.

Em se tratando de cultura organizacional, não há como deixar de refletir sobre a qualidade, principalmente, ao se levar em consideração que esta é uma palavra que faz parte do cotidiano das pessoas e das organizações e desempenha um papel importante em função de que o ser humano que está sempre em busca do melhor. Vive-se, atualmente, a revolução da qualidade com a introdução de novas ideias, técnicas, processos e procedimentos que tem transformado o gerenciamento e os processos de produção e de prestação de serviços nas empresas (MAXIMIANO, 2004).

Buscando a qualidade, a empresa que gerencia estrategicamente seus recursos humanos deve tomar atitudes no sentido de promover a integração de competências que possibilitem alcançar as vantagens competitivas desejadas, incentivando a aprendizagem organizacional e cuidando da gestão da cultura organizacional (MAXIMIANO, 2004).

Hoje em dia, a principal preocupação de uma gerência estratégica está intimamente relacionada com o desenvolvimento organizacional, uma vez que, agora, mais ainda do que antes, percebe-se que o desenvolvimento individual do funcionário é parte crucial do desenvolvimento da organização. A integração de competências, habilidades e tecnologias envolve a utilização de redes de trabalho, isto é, o trabalho em equipes e entre equipes. Assim, para que a força de trabalho possa agir com eficiência, deve ser considerada como parte integrante de todas as atividades da empresa (SANTOS, 2001).

Maximiano (2004) destaca que o capital humano das empresas, composto de pessoas que vão desde o mais simples operário ao seu principal executivo, passou a ser uma questão vital para o seu sucesso. Nessa perspectiva, o capital humano é o principal diferencial competitivo das organizações bem-sucedidas. As pessoas que fazem as coisas acontecerem, que conduzem os negócios, produzem os produtos e prestam os serviços de maneira excepcional. Assim, apostar na qualidade para desenvolver competências nas pessoas, certamente irá torná-las mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir

melhor para os objetivos organizacionais.

Toda empresa que busca um crescimento a passos largos na conquista de suas metas e objetivos, bem como de novos mercados, tanto nacional quanto internacionalmente, tem que investir em quem faz acontecer: “as pessoas”. A valorização de seus funcionários tem que fazer parte da política da organização. Incentivar, capacitar, reciclar e preparar os funcionários para os novos desafios são itens fundamentais para que uma organização atinja seus objetivos e alcance altos índices de qualidade não apenas junto aos seus colaboradores, mas inclusive junto aos agentes externos que são seus parceiros (BIGHELINI, 2013).

### 2.3 TREINAMENTO

Dentro das organizações são as pessoas (funcionários, gestores, entre outras) que conduzem os negócios, produzem e prestam os serviços. Entretanto, para conseguir com que isso aconteça, é imprescindível o treinamento e o desenvolvimento de pessoal para que as empresas se atualizem e se modernizem, tornando-se mais produtivas, criativas e inovadoras, pois, somente seguindo por esse caminho conseguirão atingir com sucesso os objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2004).

Atualmente, até mesmo as pequenas empresas já estão percebendo a necessidade de reciclar seus Recursos Humanos para adequá-los aos seus objetivos organizacionais. Já, as organizações mais bem-sucedidas investem pesadamente em treinamento para obter um retorno garantido. Nesse sentido, o conceito de treinamento deixa de ser apenas mais uma despesa, para tornar-se um precioso investimento, seja na organização e/ou nas pessoas que nela trabalham, uma vez que traz benefícios diretos, principalmente para os clientes que são os maiores privilegiados (CHIAVENATO, 2004).

Dito de outra maneira, quando as empresas investem em programas de treinamentos e desenvolvimento de funcionários, na verdade estão aprimorando o potencial e a capacidade dos funcionários, além de abrir novas oportunidades dentro da própria empresa.

Marras (2002, p. 145) conceitua treinamento como um processo de “[...] assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua

otimização no trabalho."

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) entendem que o objetivo do treinamento está diretamente relacionado a forma como as pessoas são preparadas para executarem determinadas tarefas dentro das organizações, dessa forma, os funcionários têm oportunidade de continuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo que ocupam, mas, também em cargos que possam vir a exercer. De acordo com os autores, o treinamento pode ocasionar mudanças nas atitudes das pessoas ao criar um clima mais adequado as suas necessidades, que certamente aumentará sua satisfação, tornando-as mais receptivas às técnicas de gestão e supervisão empregadas.

As organizações, dentro dessa perspectiva, buscam a adequação ao mercado contemporâneo seguindo por diferentes caminhos, seja pelo meio tecnológico ou pelo meio gerencial. No entanto, uma coisa é certa, sejam quais forem as diferentes ferramentas utilizadas, todo esforço empreendido pelas empresas em termos de treinamento estão voltados para a melhor adequação das pessoas ao local de trabalho para que, conseqüentemente, os resultados organizacionais sejam os melhores possíveis (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Deste modo, a capacitação dos funcionários, por meio de treinamentos, é vista, na atualidade, como responsável pelo sucesso organizacional, uma vez que as organizações têm que estar preocupadas com o treinamento e desenvolvimento dos funcionários para que tenham sempre um segmento adequado (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Marras (2002, p. 161) entende que o treinamento deve trazer em si objetivos que, ao seu término, permitam avaliar os resultados alcançados. Esses resultados se refletem no:

Aumento da produtividade; melhorias nas qualidades dos resultados; redução dos custos (retrabalhos, etc.); otimização da eficiência; otimização da eficácia; modificação percebida das habilidades; redução do índice de acidentes; melhoria do clima organizacional; aumento da motivação pessoal e redução do absenteísmo.

São vários os modelos de avaliação e validação dos programas de treinamentos, no entanto, mesmo não sendo atual, o mais utilizado, um dos mais utilizados pelas empresas dentre os atuais modelos é aquele proposto por



Kirkpatrick (1977) citado nesta pesquisa por Bohlander; Snell; Sherman (2005), que, que divide o processo de avaliação em quatro níveis: reações, aprendizado, comportamento e resultados.

O critério de reações avalia a satisfação do funcionário durante a e após o treinamento em relação ao programa que está sendo executado, considera o insatisfatório quando acredita que o treinamento não surtiu os efeitos esperados. O critério de aprendizado tem como função analisar quanto conhecimento foi repassado aos participantes durante o treinamento. Já, o critério do comportamento verifica se o aprendiz realmente está fazendo aquilo que lhe foi ensinado durante o treinamento. E, finalmente, o último critério de resultados tem como finalidade verificar se os resultados revelam indicadores importantes para eliminar falhas e integrar soluções práticas à rotina das empresas. Ou seja, verificar se o treinamento permitirá o desenvolvimento das pessoas nas organizações. Nesse caso, conforme Bohlander; Snell; Sherman (2005), os resultados alcançados serão satisfatórios tanto para os indivíduos como para as próprias organizações.

## 2.4 RECRUTAMENTO DE PESSOAL

Uma das etapas mais importantes da Administração de Pessoal está relacionada ao recrutamento, uma vez que, é a partir dele que são realizados os primeiros controles para evitar admissões inadequadas, bem como o acesso de funcionários à empresa incapacitados para a função que irão exercer, obrigando a empresa, em um curto espaço de tempo a demitir esse funcionário, gerando, assim, a rotatividade (SILVA, 2012).

De acordo com Chiavenato (2004), recrutamento é compreendido como um conjunto de técnicas e ações que tem como objetivo captar candidatos que sejam qualificados para ocupar os cargos em aberto dentro das empresas ou organizações. Atuando na mesma sincronia que um sistema de informação, a empresa faz a divulgação e a oferta da vaga no mercado de Recursos Humanos.

Marras (2002, p. 69) entende que:

[...] recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

No contexto da definição de Marras (2002), acrescenta-se que o recrutamento interno tem como objetivo valorizar os próprios recursos da empresa, ou seja, busca ocupar os cargos em aberto com os próprios funcionários que, no momento, podem estar atuando em outros setores.

É importante que no processo de recrutamento interno haja transparência por parte da empresa. Deste modo, Marras (2002, p. 72) recomenda que a empresa siga os seguintes critérios:

[...] a prática do recrutamento interno deve estar sustentada em procedimentos e política elaborada de forma transparente e ter a sua divulgação garantida em todos os níveis da estrutura organizacional. todos na organização desde o supervisor menos categorizado até o gerente de maior nível hierárquico devem estar em uníssono com essa política e até promovê-la, como instrumento de desenvolvimento não só dos trabalhadores, na medida em que proporciona uma possibilidade maior e mais veloz de ascensão nos quadros da empresa, mas também da própria organização, como instrumento fortíssimo de incentivo motivacional e de deficiência e baixo custo para o processo de recrutamento.

Em relação ao recrutamento externo cabe a empresa divulgar as vagas em aberto, bem como as qualificações necessárias para que o possível candidato ocupe a vaga. Em outras palavras, é fundamental, para evitar a rotatividade, que somente candidatos qualificados disputem a vaga (CHIAVENATO, 2004).

Desse modo, Chiavenato (2004) destaca que o recrutamento externo está diretamente relacionado com a captação de recursos humanos disponível no mercado de trabalho e que possa suprir eficientemente as vagas em aberto colocadas à disposição.

Em síntese, como destaca Silva (2012, p. 36), "[...] o recrutamento para ser eficaz, deve atrair um número de candidatos suficientes para abastecer adequadamente o processo de seleção."

Neste contexto, independente do recrutamento ser interno ou externo, é fundamental que a empresa encontre a pessoa adequada e qualificada para o cargo em aberto, pois somente assim, poderá evitar perdas de tempo e custo.

## 2.5 SELEÇÃO DE PESSOAL

De acordo com Mazon; Trevisan (2013, p. 4), o processo de seleção tem como objetivo "[...] escolher, entre os candidatos atraídos pelo recrutamento, aqueles que correspondem ao perfil do cargo desejado pela empresa".

Por outro lado, Chiavenato (2004) entende que o objetivo da seleção é

manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal dentro da organização. De forma mais específica, deve-se registrar que o processo de seleção vem logo após o recrutamento, no sentido de trazer pessoas para trabalhar na empresa. Deste modo, a seleção é considerada como uma atividade restrita, uma vez que envolve escolha, opção e decisão, filtragem de entrada e de classificação.

Conforme Santos; Gimenez (2013), o processo de seleção é aquele no qual a organização decide, a partir de uma lista de candidatos a pessoa que melhor responde aos requisitos dos critérios estipulados antecipadamente para o preenchimento da vaga, levando em consideração, principalmente, as atuais condições do mercado.

Importante destacar que a seleção não deve levar em conta apenas a experiência e o conhecimento do trabalho que será realizado, mas, também, características próprias do candidato, inclusive em relação a sua personalidade. Sob esse ângulo, constata-se que, para a seleção de pessoal deve-se fazer uso de técnicas que permitam conhecer e escolher os candidatos adequados com rapidez e confiabilidade (SANTOS; GIMENEZ, 2013).

Durante o processo de seleção, o recrutador analisa os conhecimentos, habilidades, atitudes, personalidade e outras características do candidato que estão ligados à adaptação na organização como sexo, porte físico, estatura, endereço, posse de um carro, idade, etc (MAZON; TREVISAN, 2013).

Deve-se ressaltar que os processos de seleção não acontecem da mesma maneira em todas as organizações, pois diferem em complexidade, uma vez que algumas empresas adotam estratégias que selecionam os candidatos rapidamente para evitar grandes custos. Por outro lado, empresas de médio e grande porte são mais criteriosas nos seus processos de seleção, investem mais para que possam tomar decisões mais acertadas e, conseqüentemente, tenham que demitir e admitir com menor frequência (MAZON; TREVISAN, 2013).

Chiavenato (2004) concorda que o processo de seleção deve ser criterioso e personalizado. O autor recomenda que as empresas sigam o seguinte esquema no momento da seleção: análise curricular, testes, entrevista, e verificação de referências.

A análise curricular corresponde a primeira fase do processo de seleção e tem como objetivo fazer uma pré seleção com vistas a eliminar os candidatos que não atendam os requisitos solicitados pela organização. Os testes, por sua vez, são

considerados fundamentais para o processo de seleção, pois define aqueles que irão passar para a próxima fase que é a entrevista. Segundo Mazon; Trevisan (2013), os tipos de testes podem ser de conhecimentos gerais e específicos, de idiomas, de habilidades mentais, dinâmica de grupo, entre outros.

A fase seguinte é a entrevista que tem como finalidade obter informações mais precisas sobre a vida pessoal e profissional do candidato. Nessa fase, o recrutador pode esclarecer e aprofundar questões contidas no currículo que não estavam bem claras, principalmente, em relação a experiências em empregos anteriores (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Santos; Gimenez (2013), a entrevista pode oferecer ao recrutador uma maior número de informações sobre o candidato, principalmente, por se tratar de um processo de comunicação no qual duas ou mais pessoas interagem entre si. Nesse momento, torna-se possível pesquisar os aspectos profissionais e pessoais do candidato tanto no que se refere a experiência passadas como as expectativas que o mesmo tem em relação a sua vida futura.

Importante, ainda, é que antes da contratação o recrutador verifique as referências do candidato através de informações profissionais e pessoais, para comprovar a veracidade dos dados fornecidos. Nessa fase, o recrutador busca aprofundar o nível de informações referentes ao desempenho profissional do candidato nos empregos anteriores. essas informações podem ser obtidas através de contato telefônico, e-mail, pessoalmente ou carta de referência. (MAZON; TREVISAN, 2013).

Também é fundamental que, antes da contratação, o candidato selecionado realize um exame físico. Ressalta-se que esse procedimento visa cumprir uma exigência legal para comprovar a sanidade física do candidato para o cargo, bem como para comprovar a existência ou não de eventuais doenças ou deficiências da pessoa. Em outras palavras, o exame medico conhecido com atestado de saúde ocupacional, tem como objetivo garantir que o candidato encontra-se em perfeitas condições físicas e psíquicas para trabalhar (BRASIL, et al., 2013).

## 2.6 CUSTOS DE CONTRATAÇÃO DE PESSOAL

Antes de se falar em custos de contratação de pessoal cumpre,

inicialmente, conceituar contabilidade que, de acordo com Franco (1997), trata-se de uma ciência que se dedica ao estudo dos fenômenos que ocorrem nos patrimônios das empresas. Deste modo, seus profissionais têm a função de registrar, classificar, demonstrar de forma expositiva e interpretar os fatos, com a finalidade de informar e orientar os gestores nas suas tomadas de decisão, principalmente, em relação ao patrimônio que possuem e disponibilizam, as variações e o resultado econômicos que decorrem desse patrimônio.

A importância de esclarecer esse conceito se dá pelo fato de são as informações contábeis que permitem às empresas e seus gestores avaliar sua situação patrimonial, ou seja, econômica e financeira (GRECO E AREND, 2001).

Como o foco desta pesquisa está centrado nos impactos financeiros causados pelo *turnover* dos funcionários de uma empresa de prestação de serviços do ramo de materiais elétricos, fica impossível não destacar que a rotatividade de pessoas nas empresas envolve a área de recursos humanos e que, com ele há custos e outros fatores envolvidos que devem ser observados e analisados pelos gestores no momento da tomada de decisão. Daí a importância das informações contábeis, uma vez que esses estes fatores vão, de alguma forma, impactar o resultado patrimonial.

Neste contexto, Greco e Arend (2001) destacam que dentre as maiores consequências causadas pelo *turnover* estão os custos. Por isso, é fundamental que a a empresa conheça com exatidão seus custos econômicos e financeiros para que possa avaliar o quanto perde ou deixa de ganhar com a entrada e saída de funcionários.

Chiavenato (2004, p. 58) relata que os custos de rotatividade dividem-se em três grupos:

- a) Primários: são os custos com recrutamento e seleção de pessoas, registro e documentação, integração, desligamento. Os custos primários podem ser calculados.
- b) Secundários: são os relacionados ao reflexo na produção, reflexo na atitude extralaboral, extraoperacional. Estes custos são intangíveis, de características qualitativas, é mais difícil de avaliar numericamente.
- c) Terciários: reflete em perdas no negócio, envolve a imagem do produto ou serviços prestados por funcionários despreparados.

Pode-se, portanto, afirmar que a contabilidade necessita estar integrada à área de recursos humanos, pois somente dessa forma poderá avaliar os custos envolvidos nas admissões e rescisões de funcionários. Quando a empresa fica

atenta aos custos econômicos e/ou financeiros causados pelas rescisões, passa a investir mais em treinamento, em clima e cultura organizacional, qualidade de vida, entre outros fatores, para evitar perder funcionários habilidosos e responsáveis que só necessitam de motivação para realizar suas tarefas com eficiência e eficácia (CHIAVENATO, 2004).

Vale lembrar que, em muitas empresas, os custos que envolvem o *turnover* passam despercebidos, no entanto, um custo que envolve o *turnover* e passa despercebido pelas empresas é a sua influência no cálculo do FAP - Fator Acidentário de Prevenção que é o multiplicador das alíquotas do RAT - Risco de Acidente no Trabalho. Esse multiplicador pode variar de 0,5 a 2,0, pois o objetivo do FAP é incentivar a melhoria das condições de trabalho e da saúde do trabalhador, estimulando as empresas a implementarem melhorias em saúde e segurança do trabalho para reduzir o número de acidentes no trabalho (ECKERT et al., 2013).

Conforme definido no anexo da Resolução MPS/CNPS nº 1.308, de 27 de maio de 2009, da metodologia utilizada para o cálculo do FAP, após a obtenção do índice do FAP (entre outros critérios estabelecidos na metodologia de cálculo) não será concedida bonificação para as empresas, cuja a taxa média de rotatividade for superior a 75% (ECKERT et al., 2013, p. 5).

Enfim, os custos na área de Recursos Humanos com a admissão de um funcionário já começa acontecer a partir do momento em que se procura um funcionário no mercado de trabalho. Quando ocorre o recrutamento externo há que se buscar funcionários fora da empresa, e a busca destes são feitas através de anúncios em jornais, rádio entre outros que sempre geram custos. Após recrutados os funcionários, há o tempo em despendido por profissionais para realizar entrevistas, testes psicológicos, bem como o material de expediente gasto neste processo (ECKERT et al, 2013).

Estes são considerados, segundo Eckert et al (2013), custos “ocultos” para fins de análise de custo. Em seguida, após a seleção do candidato, vem o exame médico também custeado pela empresa. O funcionário contratado também deve passar por um período de aprendizagem no qual é treinado por um outro profissional que sai de suas funções para realizar a tarefa de treinar o novo funcionário.

Como visto, estes são apenas alguns dos custos que envolvem a contratação de um funcionário. Um estudo mais apurado poderá destacar outros

custos que seguem embutidos nas contratações e demissões e que oneram substancialmente os lucros da empresa.

## 2.7 ROTATIVIDADE E *TURNOVER*

De forma geral, a rotatividade tem se apresentado como um problema para muitas organizações, principalmente, em relação as questões que envolvem reposição de pessoal, uma vez que os custos investidos em treinamentos para os funcionários, se tornam perdidos, ou seja, o empregador investe em treinamentos para os funcionários e, quando este saem da empresa levam consigo todo o investimento aplicado em treinamento. Frente a esta situação, Robbins (2003) relata, com propriedade, que os profissionais contemporâneos enfrentam, na atualidade, um mercado de trabalho que oferece menos permanência e previsibilidade.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 89), rotatividade "[...] é a diferença entre a entrada e saída de profissionais, o que pode ou não dificultar no desenvolvimento das metas ou atividades que a empresa tem a cumprir."

Neste contexto, há que se falar também em *turnover*, uma vez que a rotatividade pode ter vários fatores, assim, a rotatividade de pessoal ou *turnover* pode ser entendida como o fluxo de entrada e saída de funcionários, ou seja, reflète-se como uma espécie de flutuação de pessoal que acontece entre a empresa e seu ambiente organizacional.

O termo rotatividade encaminha para a necessidade de compreensão de como está ocorre nas empresas, ou seja, como é calculado o índice de rotatividade, as fórmulas e a concepção destes, além de que formas podem ser utilizadas para lidar com os dados obtidos a partir dessas equações. Neste contexto, o índice de rotatividade pode ser calculado através do percentual dos profissionais que estão circulando na empresa e, também, pelo número de desligamentos e suas possíveis causas (CHIAVENATO, 2004).

Deste modo, o índice de rotatividade é calculado pela equação apresentada a seguir e que foi proposta pelo autor citado acima.

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

Onde:

A = admissões de pessoal dentro do período considerado;

D = desligamentos de pessoal dentro do período considerado;

EM = efetivo médio da área considerada dentro período considerado.

Pode ser obtido pela soma do efetivo existente no início e no final do período, dividida por dois.

Para avaliar a rotatividade de pessoal por setor, Chiavenato (2004, p. 182) propõe o seguinte cálculo:

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

Onde:

R = recebimento de pessoal por transferência de outros subsistemas (departamento ou seções);

T = transferências de pessoal para outros subsistemas.

Chiavenato (2004) propõe, ainda, uma fórmula para avaliar os índices de rotatividade mês a mês, que segue descrita abaixo:

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

Onde:

D = número de funcionários demitidos no mês

EM = efetivo médio da área considerada dentro do período considerado.

Vale lembrar, que o *turnover* assume características tanto positivas como negativas, assim, se a saída de um funcionário se deve ao seu baixo desempenho, empregado com baixo desempenho, substituí-lo por outro com um desempenho satisfatório, certamente trará ganhos para a empresa. A questão negativa ocorre quando a empresa perde um funcionário competente e de elevado potencial ocasionando, deste modo, prejuízos aos negócios do empresa (OLIVEIRA, 2013).

Sobre as fórmulas apresentadas, Chiavenato (2004, p. 153) explica que:



Este índice de rotatividade de pessoal exprime um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados. Quando se trata de analisar as perdas de pessoal e suas causas, não se consideram as admissões do índice de rotatividade do pessoal, mas somente os desligamentos, seja por iniciativa da organização ou dos empregados.

Quanto às questões da rotatividade de funcionários, fatores que necessariamente envolvem a empresa e o contexto de uma forma geral podem facilitar ou atenuar esses índices. Nicoletti e Andrade (2013) citam entre esses índices, a cultura e o clima das organizações, bem como a realização dos processos de recrutamento e seleção dos profissionais, entre outros.

Nicoletti e Andrade (2013) concordam que fatores que interferem diretamente na qualidade de vida do funcionário são fundamentais para que uma gestão eficiente e comprometida com a satisfação de seus funcionários possa reduzir o índice de rotatividade da organização.

Conforme Chiavenato (2004, p. 151):

A expressão rotatividade de recursos humanos é usada para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização.

Desta forma, pelo lado da empresa, as demissões podem ter como fatores as variações do ciclo econômico, as mudanças tecnológicas, a reestruturação de quadros, a inadequação dos funcionários, o custo do trabalho, entre outros. Já, pelo lado dos trabalhadores esses fatores, segundo Nicoletti e Andrade (2013, p. 3), além de representarem um descontentamento com as políticas da empresa, variam entre "[...] falta de motivação, busca de uma melhor colocação profissional, mudanças de cidade, busca de melhores salários, insatisfação no trabalho e razões ligadas à idade, saúde e família."

Dessler (2003) recomenda que seja realizada uma entrevista por ocasião do desligamento do funcionário com o objetivo de obter informações que possam dar ao empregador um melhor entendimento sobre os pontos fortes e fracos da empresa.

Com as informações obtidas por meio da entrevista de desligamento, a organização poderá avaliar as políticas administrativas aplicadas, para efetuar as mudanças necessárias que corrijam as falhas existentes e melhorem o ambiente de

trabalho (SILVA, 2012).

Deste modo, Chiavenato (2004, p. 89) recomenda e explica que a entrevista de desligamento deve abranger os seguintes aspectos:

- Motivo que determinou o desligamento (por iniciativa da organização ou do funcionário).
- Opinião do funcionário a respeito da empresa, do gerente e dos colegas.
- Opinião a respeito do cargo, horário de trabalho e condições de trabalho.
- Opinião a respeito do salário, benefícios sociais e oportunidades e progresso.
- Opinião a respeito do relacionamento humano, moral e atitude das pessoas.
- Opinião a respeito das oportunidades existentes no mercado de trabalho.

Para Silva (2012, p. 57);

O *Turnover* não somente pode significar investimentos perdidos, desperdiçados, que não retornam a empresa, como pode afetar profundamente o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus resultados, além do custo elevado do processo de desligamentos e de novas admissões. Desse modo é importante manter um índice de rotatividade de pessoal adequado, com foco na redução desses custos e na manutenção dos colaboradores.

Silva (2012, p. 53) acrescenta que, considerando-se que "[...] *turnover* de pessoal é a movimentação de funcionários que entram e saem da organização", se este apresentar índices muito elevados, pode ocasionar problemas para a empresa, tornando, desse modo, fundamental que se avalie o grau de *turnover* para que todas as providências possíveis e necessárias sejam tomadas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização de uma pesquisa faz-se necessário conhecer bem os métodos e suas características para que a escolha da metodologia seja adequada e pertinente em relação à construção de um pensamento científico e que levem aos objetivos desejados.

Para Gil (1991, p. 19), “[...] a pesquisa é desenvolvida mediante o concurso de conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos.”

Nessa perspectiva, o presente capítulo apresenta o delineamento da pesquisa, a definição da área ou população alvo, o plano de coleta de dados e por último, o plano de análise dos dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Os métodos utilizados nesta pesquisa possuem como base o estudo apresentado por Vergara (2009) que classifica a pesquisa em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação.

Quanto aos objetivos a presente pesquisa classificou-se como descritiva. A pesquisa descritiva tem como objetivo “[...] conhecer e interpretar a realidade, por meio da observação, descrição, classificação e interpretação de fenômenos, sem nela interferir para modificá-la” (VIEIRA, 2002, p. 21). De uma forma geral, a pesquisa descritiva apresenta as características de determinada população ou fenômeno, sem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, mesmo que sirvam de base para explicação de tais características.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi classificada como bibliográfica com estudo de caso e também realizou-se um levantamento. A pesquisa bibliográfica, por sua vez representa o primeiro passo de todo trabalho científico e tem por finalidade proporcionar a base para mais informações sobre determinado assunto, facilitar a delimitação de um tema de trabalho, definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou, ainda, descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se intenciona realizar. (ANDRADE, 2003)

A pesquisa bibliográfica subsidiou a presente pesquisa com ideias,

posicionamentos, pesquisas e informações já publicadas sobre o assunto. Para Oliveira (2002, p. 23), a pesquisa bibliográfica tem como “[...] principal finalidade conhecer as diferentes formas de contribuições científicas que foram realizadas em relação a determinado assunto ou fenômeno.”

Quanto à pesquisa de campo, Silva (2001, p. 45) informa que a mesma é assim denominada “[...] porque os trabalhos de coleta de dados pelo pesquisador são efetuados em campo, ou seja, onde acontecem espontaneamente os fenômenos pesquisados.” Nesse caso, não há a interferência do pesquisador sobre os dados, mas permite uma aproximação mais íntima com o que deseja investigar. O estudo de caso foi realizado em uma empresa prestadora de serviços do setor de materiais elétricos, localizada no município de Turvo - SC.

Vergara (2009, p. 44) conceitua pesquisa de campo como uma “[...] investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.”

A pesquisa em questão também se caracteriza como pesquisa de levantamento ou do tipo Survey é caracterizada por Gil (2001, p. 70) como:

[...] interrogação direta das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer. Solicita-se informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados.

Bandeira (2013) destaca que a pesquisa de levantamento ou “Survey” tem como finalidade descrever as diversas características ou fenômenos que ocorrem naturalmente em grupos da população, ou seja, avaliar ou estimar opiniões, descrever características ou perfil de determinados indivíduos revela-se como pesquisa de levantamento ou “Survey”.

Destaca-se que a empresa possui 32 funcionários e uma equipe exclusiva para atender a Prefeitura Municipal de Ermo, seu principal cliente. Assim, os empresários do Município ficam mais sujeitos a demissões, uma vez que não participam de treinamentos e capacitações.

Quanto a abordagem ao problema trata-se de uma pesquisa qualitativa e quantitativa. De acordo com Oliveira (2002), a pesquisa quantitativa, quantifica as opiniões e dados na forma de coleta de informações utilizando o emprego de recursos e técnicas estatísticas, ou seja, este tipo de pesquisa permite ao pesquisador obter resultados e medir o grau de suas expectativas.

Já quanto a pesquisa qualitativa, Diehl; Tatim (2004, p. 52) afirma que:

Os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos

Para Otani (2012, p. 55), a pesquisa qualitativa considera que há "[...] uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números."

### 3.2 DEFINIÇÃO DA AREA OU POPULAÇÃO ALVO

De acordo com Gil (2002), a população serve para explorar aspectos de uma situação e procurar dados e explicações para responder às questões do problema proposto. No caso desta pesquisa, a população são os funcionários da empresa de material elétrico e prestação de serviço na área de instalações elétricas em estudo.

A amostra é definida por Gil (2002) como um grupo de sujeitos selecionados de um grupo maior, ou seja, da população na qual o pesquisador pretende realizar a pesquisa de forma a generalizar os resultados.

Com base no exposto e, considerando-se que a empresa em estudo possui 32 funcionários, ressaltou-se a impossibilidade de aplicar o questionário a todos em tempo hábil. Desse modo, optou-se por selecionar como unidade de amostragem apenas os funcionários que trabalham no setor de prestação de serviços, ou seja, 2 eletricitistas rebobinadores, 1 encarregado de serviços, 8 eletricitistas categoria I e 11 eletricitistas categoria II, perfazendo um total de 22 funcionários.

Já, o responsável pelo setor de recursos humanos ficou encarregado de responder o questionário cujas questões buscavam conhecer o processo de recrutamento e seleção realizado pela empresa e colher dados sobre as entradas e saídas de empregados nos últimos 12 meses. Com a colaboração desse entrevistado e a permissão dos gestores foram pesquisados documentos que expressassem dados sobre o *turnover*, como suas causas e consequências.

Os documentos utilizados foram: institucional da empresa, fichas dos

funcionários e as informações de quantidade de funcionários demitidos nos últimos dozes meses (março de 2012 a março de 2013). Essas informações serviram como dados para efetuar os cálculos do índice de rotatividade de pessoal, que “[...] é baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis na organização, dentro de certo período de tempo, e em termos percentuais” (CHIAVENATO, 2004, p. 180).

A amostragem, por sua vez, configurou-se como não probabilística por conveniência por não se saber a quantidade de funcionários que iriam responder o questionário, pois de acordo com Coutinho (2013) esse tipo de amostragem é definida como “[...] uma amostra composta de indivíduos que atendem os critérios da pesquisa e que são de fácil acesso do investigador.”

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Após definir os objetivos, cumpre definir os dados que possam satisfazer a esses objetivos e que classificam-se como primários ou secundários.

De acordo com Vergara (2009), dados primários correspondem ao tipo de pesquisa que se vai utilizar, uma vez que não há um estudo pré-definido sobre as informações pretendidas. Os dados secundários referem-se a coleta de dados á existentes em outras fontes como a Internet, bancos de dados, cadastros, jornais, revistas, filmes, entre outras fontes.

Apresentados os conceitos, destaca-se que os dados levantados nesta pesquisa são primários, considerando-se que o pesquisador utilizou dados obtidos através de questionário de elaboração própria para ser aplicado junto aos funcionários e ao responsável pelo setor de recursos humanos da empresa em estudo.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário. De acordo com Gil (2002), o questionário configura-se em uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito, sem a presença do pesquisador. O mesmo deve ser estruturado de forma objetiva, contendo instruções e não deve ser muito extenso.

Importante destacar que o questionário foi entregue pessoalmente pelo pesquisador, garantindo assim o retorno imediato do questionário devidamente preenchido. Em caso de dúvidas, o pesquisador estava junto com os funcionários para saná-las.

Ainda na técnica de coleta de dados, informa-se que no questionário foi elaborada uma escala de avaliação que, segundo Martins; Theófilo (2009) solicita ao entrevistado que assinale o grau que melhor represente sua percepção sobre as questões propostas. Essa escala quantifica a percepção dos funcionários sobre as causas da rotatividade e sobre o processo de recrutamento e seleção realizado pela empresa em estudo conceitos definidos como: nenhuma importância, pouca importância, importante, muito importante.

Em relação ao responsável pelo setor de recursos humanos, foi utilizada uma entrevista semiestruturada com questões abertas, que permitiram à entrevistadora, entender a perspectiva do entrevistado (ROESCH, 2009). Ou seja, a entrevista estruturada buscou levantar, através da memória do entrevistado e dos documentos arquivados na empresa, os motivos que levaram aos desligamentos voluntários.

Conforme Fujisawa (2000 apud ROESCH, 2009), a entrevista semiestruturada é um dos modelos mais utilizados em pesquisas científicas, uma vez que segue um roteiro de questões que permite uma organização mais flexível, bem como a ampliação dos questionamentos que podem surgir à medida que as informações são repassadas pelo entrevistado.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A técnica de análise de dados pautou-se na abordagem qualitativa que traz como contribuição ao trabalho de pesquisa um misto de procedimentos capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenômenos, uma vez que observa o fato no meio natural (GIL, 2002).

Para Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa conduz o entrevistado a pensar livremente sobre o tema em questão abrindo espaço para a interpretação.

De acordo com Roesch (2009, p. 23), “[...] a análise de conteúdo consiste na observação e análise através do conteúdo de texto escrito e, muitas vezes, é utilizado para quantificar os dados qualitativos.

Assim, os dados coletados foram expostos por meio de tabulações, cálculos, gráficos e interpretações para facilitar a verificação dos resultados. Os dados obtidos durante a entrevista com o responsável pelo setor de recursos humanos foram organizados numa tabela a fim de dispor de uma melhor

visualização dos resultados.

Em relação ao levantamento do índice de *turnover*, os dados foram obtidos através de cálculos e dispostos em gráfico. Os dados das questões fechadas do questionário também foram dispostos em gráficos, utilizando porcentagens. E, por último, foi feita uma breve exposição com interpretação dos impactos causados pelo *turnover* na empresa do estudo de caso.



## 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

O presente capítulo apresenta a análise dos dados obtidos com a pesquisa de campo realizada junto aos 22 funcionários da empresa de material elétrico e prestação de serviço na área de instalações elétricas em estudo com o objetivo de pesquisar as causas do turnover que vem ocorrendo na empresa nos últimos doze meses.

Deste modo, inicialmente, destaca-se a caracterização da empresa pesquisada, demonstrando-se, em seguida, a apresentação dos resultados da pesquisa.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa em estudo atua há 18 anos no mercado de material elétrico e Prestação de Serviço na Área de Instalações Elétricas. Desde 1995 acredita no mercado brasileiro e, desta forma, investe em infraestrutura e qualidade no atendimento.

Atualmente, a empresa possui uma loja localizada em Turvo - SC que atende prioritariamente a Prefeitura Municipal de Ermo, bem como clientes que procuram a loja ou que solicitam os serviços da empresa.

A empresa possui 3.000m<sup>2</sup> de área e estacionamento próprio e está voltada para a prestação de serviços na área elétrica, desenvolvendo projetos elétricos dentro das normas vigentes e acompanhando a execução dos serviços. Também presta consultoria e assessoria técnica, abrangendo a eficiência energética.

Oferece uma gama completa de materiais elétricos e também realiza vendas pelo telefone. O horário para atendimento é das 08:00h às 18:00h durante a semana e aos sábados das 08:00 até às 12:00h.

Os clientes já sabem que a empresa em estudo oferece preço e qualidade em material elétrico e serviços de instalação elétrica. Deste modo, a empresa está localizada em ponto estratégico de Turvo - SC que permite fácil acesso aos clientes vindos de qualquer outro município.

O faturamento bruto mensal da empresa gira em torno de R\$ 170.000,00

(cento e setenta mil reais).

O quadro de funcionários é composto por 32 colaboradores, sendo que 3 atuam no setor administrativo, incluindo o setor de recursos humanos, 2 são eletricitas rebobinadores, 1 projetista, um colaborador responsável pelo departamento comercial, 5 atendentes, 1 encarregado de serviços, 8 eletricitas categoria I e 11 eletricitas categoria II.

#### 4.2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Através de uma entrevista semiestruturada com a responsável pelo setor de recursos humanos da empresa em estudo, foram obtidas as seguintes informações sobre o atual processo de recrutamento e seleção de funcionários.

A Tabela 1, abaixo, apresenta os resultados obtidos.

**Tabela 1:** Processo de recrutamento e seleção

PERGUNTAS	RESPOSTAS
1. Que tipos de recrutamento são utilizados na empresa?	A empresa realiza recrutamento interno (remanejamento de funcionários) e externo (por meio de divulgação na cidade)
2. Quais os meios utilizados para divulgar as vagas disponíveis na empresa?	Quando o recrutamento é interno, os chefes de setores indicam e oferecem oportunidades aos funcionários da empresa por meio de informativos ou conversando diretamente com os mais indicados. No caso de recrutamento externo, as vagas são colocadas a disposição no SINE e divulgadas através de cartazes na frente da própria loja.
3. A organização dispõe de uma descrição de cargos?	Atualmente não.
4. Quais as técnicas utilizadas no processo de seleção?	Análise do currículo (experiência anterior), entrevista escrita e também com o gerente administrativo ou do setor no qual o candidato irá trabalhar.
5. Quais métodos são utilizados na captação de talentos?	O responsável pelo recursos humanos, no caso eu, convoco os candidatos por telefone e marco um dia para a seleção.
6. Em geral, os candidatos não aprovados reagem de que forma?	Não muito bem. Ficam decepcionados, mas raramente questionam as razões de não terem sido escolhidos
7. E o candidato escolhido como reage após a confirmação de sua aprovação?	Normalmente fica feliz, faz várias perguntas e, em geral, não pergunta sobre o salário no momento da aprovação.

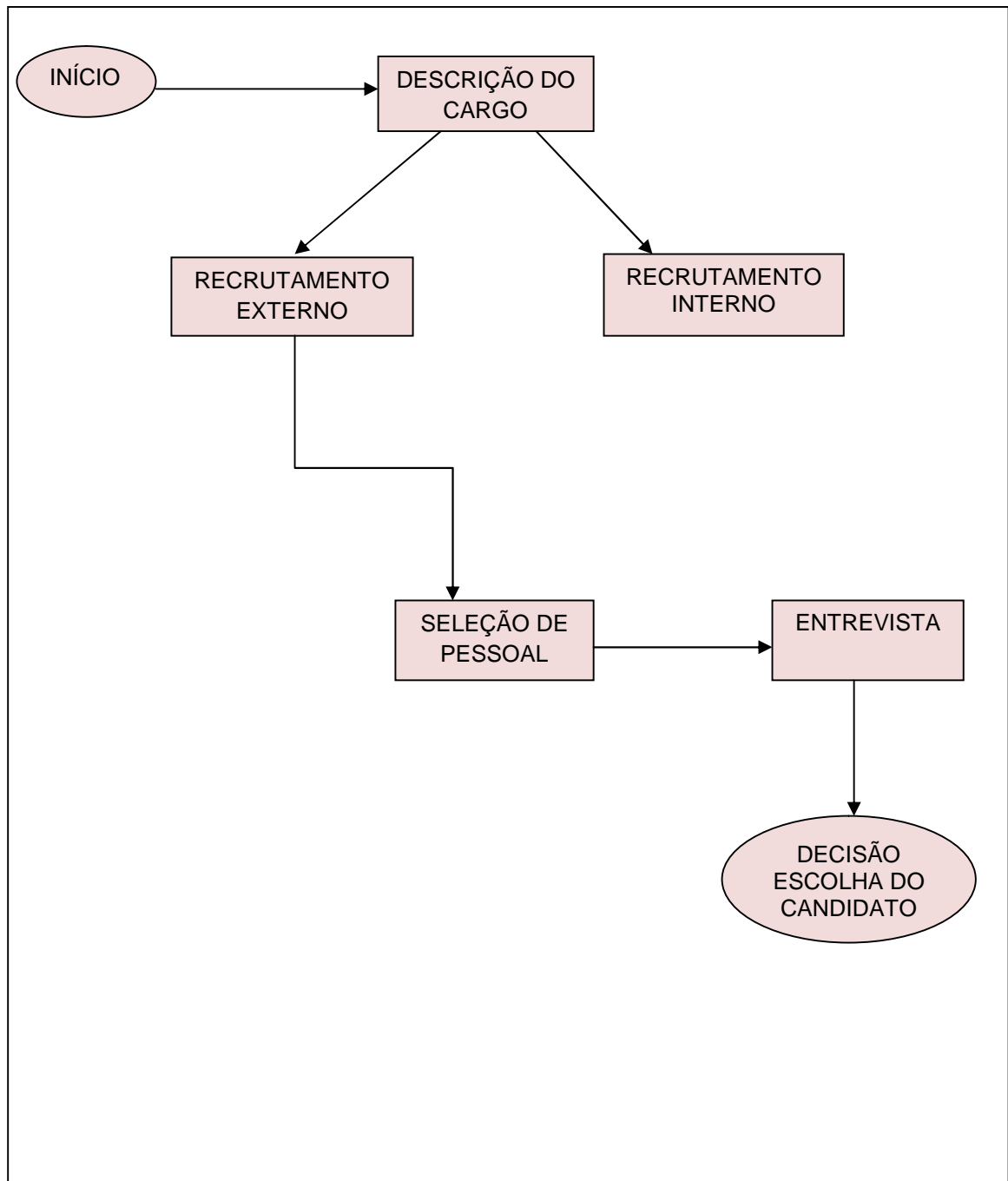
Fonte: Elaborada pela acadêmica (2013)

De acordo com as respostas apresentadas pelo profissional responsável pelo setor de recursos humanos, a empresa em estudo oferece oportunidades para que o funcionário interno possa assumir nova função e, assim, crescer profissionalmente. No entanto, a empresa não dispõe de um documento que

regulamente a descrição de cargos, lembrando que esse documento contribui para traçar o perfil do candidato que a empresa pretende contratar, tornando o processo mais eficaz.

A forma como é realizado o processo de recrutamento e seleção da empresa em estudo aparece descrito no fluxograma apresentada a seguir:

**FIGURA 1** - Fluxograma do Processo de Recrutamento e Seleção da Empresa em Estudo



FONTE: Elaborado pela autora (2013).

Seguem explicitadas a seguir cada um dos itens expostos no fluxograma acima:

**Descrição do cargo:** expor todas as funções e responsabilidades que o cargo exige.

**Recrutamento Interno:** recrutar talentos dentro da própria empresa.

**Recrutamento Externo:** atrair candidatos do mercado de trabalho.

**Seleção de Pessoal:** identificar e escolher entre os candidatos recrutados o que mais se identifica com o perfil da empresa.

**Decisão/Escolha do Candidato:** escolher entre os candidatos o que mais se identifica com as necessidades da empresa.

Observa-se, portanto que, embora a entrevista seja uma ferramenta importante no processo de seleção, outros métodos se fazem necessário para atender as necessidades e expectativas dos gestores em relação ao funcionário que está sendo contratado.

De acordo com informações do entrevistado, a empresa tem o hábito de divulgar suas escolhas no mesmo dia em que realiza as entrevistas, pois evita gastos com divulgação e evita que os candidatos fiquem muito ansiosos.

#### 4.3 IDENTIFICAÇÃO DO ÍNDICE DE *TURNOVER*

Os dados coletados no entrevista realizada com o profissional responsável pelo setor de recursos humanos da empresa em estudo, bem como a pesquisa documental junto as fichas dos funcionários e as informações de quantidade de funcionários demitidos nos últimos dozes meses (março de 2012 a fevereiro de 2013) permitiram identificar o índice de *turnover* verificado nos últimos 12 meses, como mostram os cálculos na tabela a seguir:

Tabela 2: Percentual de turnover dos funcionários

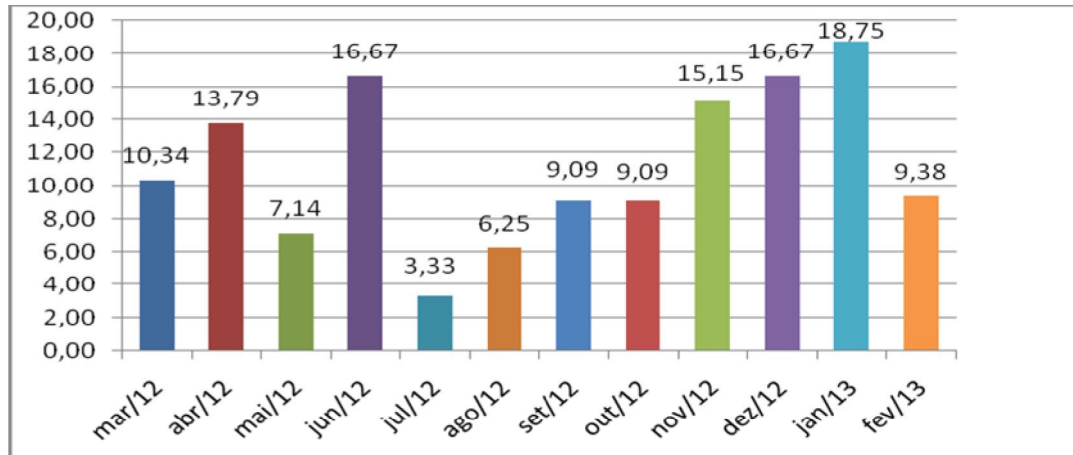
PERÍODO	CÁLCULO	RESULTADO (%)
mar/12	$3 \times 100 / 29$	10,34
abr/12	$4 \times 100 / 29$	13,79
mai/12	$2 \times 100 / 28$	7,14
jun/12	$5 \times 100 / 30$	16,67
jul/12	$1 \times 100 / 30$	3,33
ago/12	$2 \times 100 / 32$	6,25
set/12	$3 \times 100 / 33$	9,09
out/12	$3 \times 100 / 33$	9,09
nov/12	$5 \times 100 / 33$	15,15
dez/12	$5 \times 100 / 30$	16,67
jan/13	$6 \times 100 / 32$	18,75
fev/13	$3 \times 100 / 32$	9,38

Fonte: Elaborada pela autora (2013)

De acordo com a Tabela 2 apresentada acima sobre o percentual do *turnover* na empresa pesquisada, observa-se diferentes índices de rotatividade nos últimos 12 meses pesquisados. O menor índice aparece no mês de julho de 2012, apresentando 3,33%, no entanto, nem os documentos pesquisados e muito menos o profissional responsável pelos setores de recursos humanos apontam a causa de uma única demissão nesse mês.

Já o maior índice de *turnover* foi percebido em janeiro de 2013, mês em que foram desligados dez funcionários. Segundo informações do entrevistado, essas demissões foram na maioria involuntárias, tendo em vista que janeiro é um mês com baixo movimento por ser um período de férias, as vendas caem substancialmente, sendo necessário reduzir a folha de pagamento para conseguir cumprir com outros compromissos.

A Figura 1 apresentada a seguir, demonstra uma melhor visualização dos dados sobre o *turnover* da empresa em estudo verificado nos últimos doze meses.

**Gráfico 2:** Percentual de Turnover dos funcionários

Fonte: Elaborada pela autora/2012.

Antes de analisar a Figura 2 apresentada acima, cumpre destacar que, segundo Moraes (2013, p. 1):

Dependendo do tipo de organização, se o turnover tiver um alto percentual, por exemplo maior do que 5% (Alguns especialistas dizem ser o índice médio aceitável, mas quanto menor o índice mais saudável a empresa) indica que algo está errado na organização. É o momento de analisar o porquê dessa alta rotatividade. *Turnover* pode ser considerado como sinônimo de perda de produtividade, de lucros e da saúde organizacional.

Neste contexto, a Figura 2 mostra que os índices de rotatividade na empresa em estudo diferem entre si, mas também demonstram que a empresa apresenta um percentual médio anual de *turnover* de cerca de 11,3%, sendo que esse índice representa a soma dos índices obtidos durante cada um dos doze meses analisados, dividido por 12 (doze), índice alto para uma empresa com 32 funcionários, considerando-se o que diz Moraes (2013) acima, ou seja, que o índice ideal de *turnover* para uma empresa se manter saudável no mercado seria menor que 5%.

Analisando mês a mês, constata-se que os meses que ficaram abaixo de 10% foram maio de 2012 com 7,14%, agosto de 2012 com 6,25%, setembro e outubro de 2012 que apresentaram o mesmo índice, ou seja, 9,09% e também o mês de fevereiro de 2013, com 9,38%.

Com índice de turnover acima de 10% ficaram os meses de março de 2012 com 10,34%, abril de 2012 com 13,79%, novembro de 2012 com 15,15%, junho e dezembro de 2012 com 16,67%.

O mês de fevereiro de 2013 teve um índice de quase 100% a menor em

relação ao mês de janeiro do mesmo ano, apresentando 9,38%, enquanto que janeiro de 2013 apresentou um índice de 18,75%. De acordo com o profissional entrevistado, essas oscilações nos índices de *turnover* na empresa, embora não sejam pesquisados com a importância que merecem, apresentam-se como preocupantes e, realmente devem preocupar os gestores, uma vez que *turnover* alto pode ser considerado como sinônimo de perda de produtividade, de lucros e da saúde organizacional, impactando e comprometendo diretamente o clima organizacional da empresa. Deve-se ressaltar que a pesquisa não revelou apenas demissões, mas também um índice significativo de contratações.

#### 4.4 CAUSAS DA ROTATIVIDADE NA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

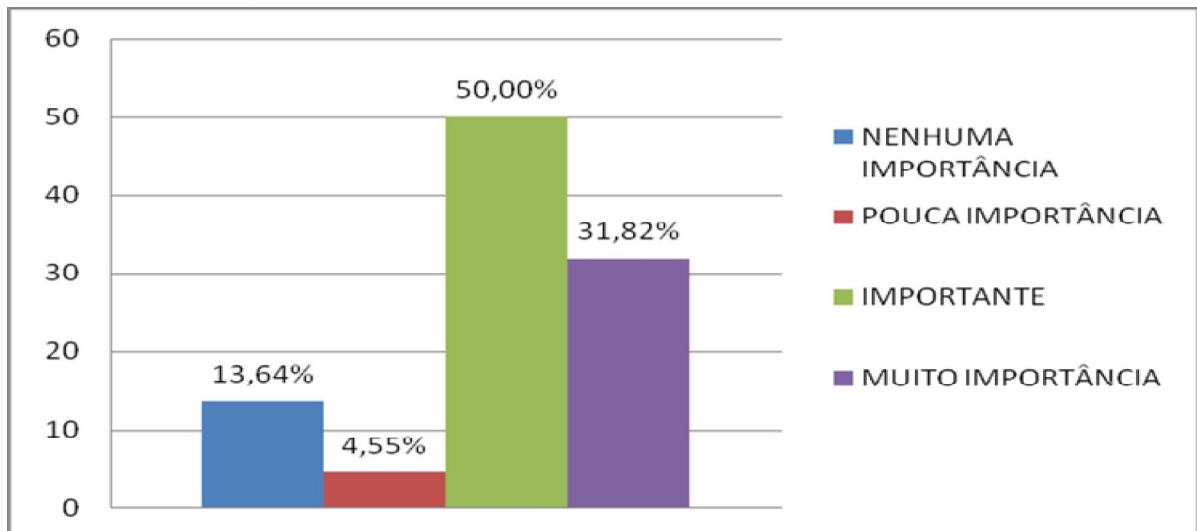
Este tópico aborda as causas percebidas pelos funcionários sobre a rotatividade, apresenta-se na sequência um questionário composto por 9 (nove) motivos que podem levar um funcionário a sair da empresa em que trabalha. A Tabela 3 a seguir apresenta os resultados obtidos com os 22 funcionários entrevistados:

**Tabela 3:** Causas da rotatividade na percepção dos funcionários

MOTIVOS	NENHUMA IMPORTÂNCIA	POUCA IMPORTÂNCIA	IMPORTANTE	MUITO IMPORTÂNCIA
Não gostar da atividade exercida	3	1	11	7
Outra oportunidade de emprego	4	5	8	5
Excesso de trabalho	8	8	3	3
Ambiente de trabalho barulhento	5	3	9	5
Falta de comunicação com os colegas	11	6	5	0
Trabalho não reconhecido	4	5	5	8
Relacionamento ruim com o encarregado	2	6	10	4
Falta de oportunidade de crescimento	1	4	7	10
Salário não compatível com a tarefa	0	0	0	22

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA (2013, p. 42).

Os dados que aparecem na Tabela 3 podem ser melhor visualizados por meio dos gráficos que interpretam cada uma das questões respondidas pelos funcionários da empresa em estudo.

**Gráfico 3:** Não gostar da atividade exercida

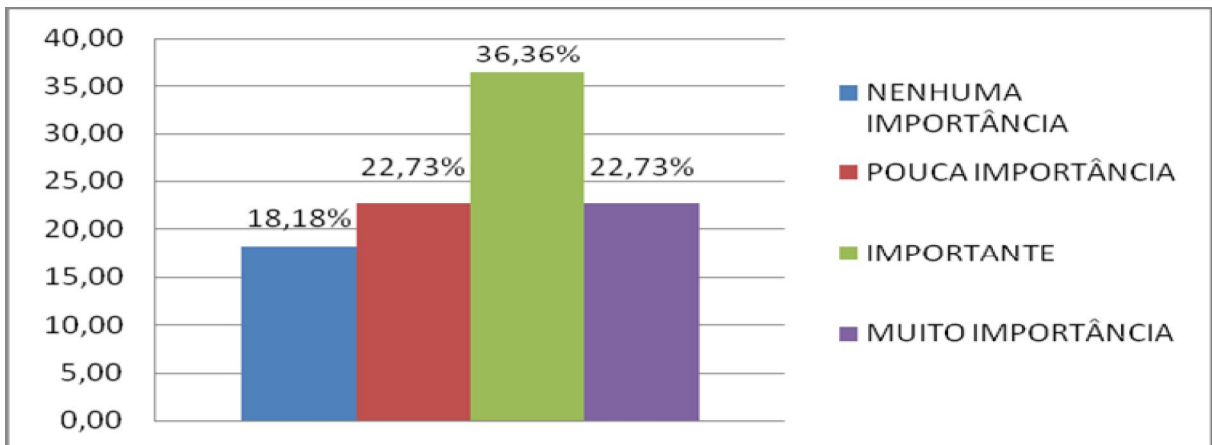
Fonte: Elaborada pela autora (2013).

Como observa-se na Figura 3 apresentada acima, a maioria dos funcionários entrevistados, representado por 50% no gráfico, entende que não gostar da atividade exercida é um motivo importante para sair da empresa. Por outro lado, 31,82% consideram esse fator muito importante. Entretanto, apenas 3 funcionários dos 22 entrevistados, representando 13,64% não dão nenhuma importância ao fato de não gostar da atividade exercida para permanecer no emprego, já 4,55% consideram pouco importante.

Neste sentido, quanto mais a empresa e seus gestores empreenderem esforços para melhorar a qualidade de vida no trabalho procurando tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios para seus funcionários, mais chances terão de ganhar novos talentos e garantir uma maior e melhor produção. Ressalta-se, no entanto, que em algumas situações, os cargos precisam ser reformulados, não apenas pelos gerentes diretos, mas contando com a ajuda do responsável pelo setor de recursos humanos, por sua experiência e conhecimento na área.

A Figura 4 a seguir apresenta as percepções dos entrevistados sobre outra oportunidade de emprego.



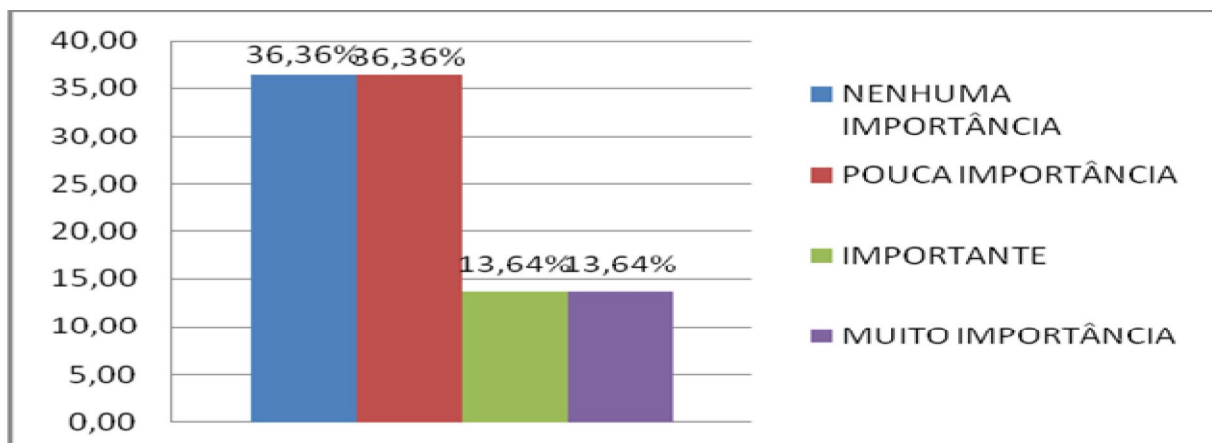
**Gráfico 4:** Outra oportunidade de emprego

Fonte: Elaborada pela autora (2013).

Observando a Figura 4 acima, verifica-se que 36,36% dos funcionários entrevistados consideram importante a possibilidade de outra oportunidade de emprego para sair da empresa em estudo. Já o mesmo percentual de funcionários (22,73%) divide a opinião entre pouco importante e muito importante, enquanto 18,18% entende que uma outra oportunidade de emprego não tem nenhuma importância para justificar a saída da empresa.

Conclui-se, dessa forma, que este é um fator negativo para a empresa, pois a maioria dos entrevistados deixaria a mesma por outra oportunidade de trabalho, aumentando, assim, o índice de *turnover*.

Na sequência apresenta a Figura 5 que trata sobre a questão de excesso de trabalho como contribuinte para que os funcionários deixem a empresa em estudo.

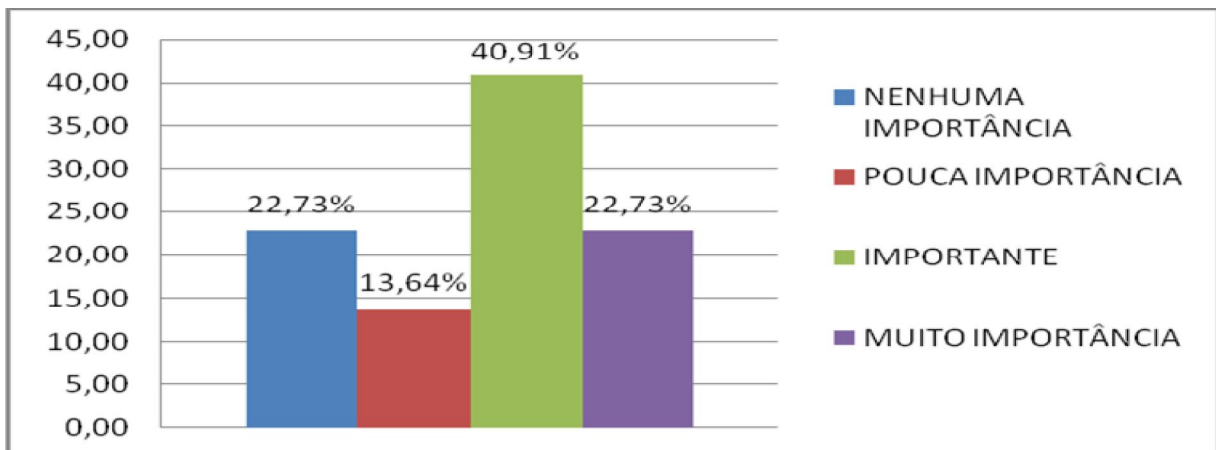
**Gráfico 5:** Excesso de Trabalho

Fonte: Elaborada pela autora (2013).

A questão do excesso de trabalho gerou certa polêmica nas respostas dos funcionários, uma vez que 36,36% consideram esse fator de pouca importância e o mesmo percentual de entrevistados dá pouca importância ao fato. Do mesmo modo, os percentuais se repetem em 13,64% para aqueles que consideram importante e muito importante o fator excesso de trabalho como responsável pela saída da empresa. Certamente, os funcionários que não consideram esse fator importante ou não entenderam a questão, ou não trabalham em setores que exigem muito dos mesmos.

A Figura 6 apresentada a seguir demonstra a percepção dos funcionários entrevistados sobre o fato de trabalharem em um ambiente barulhento.

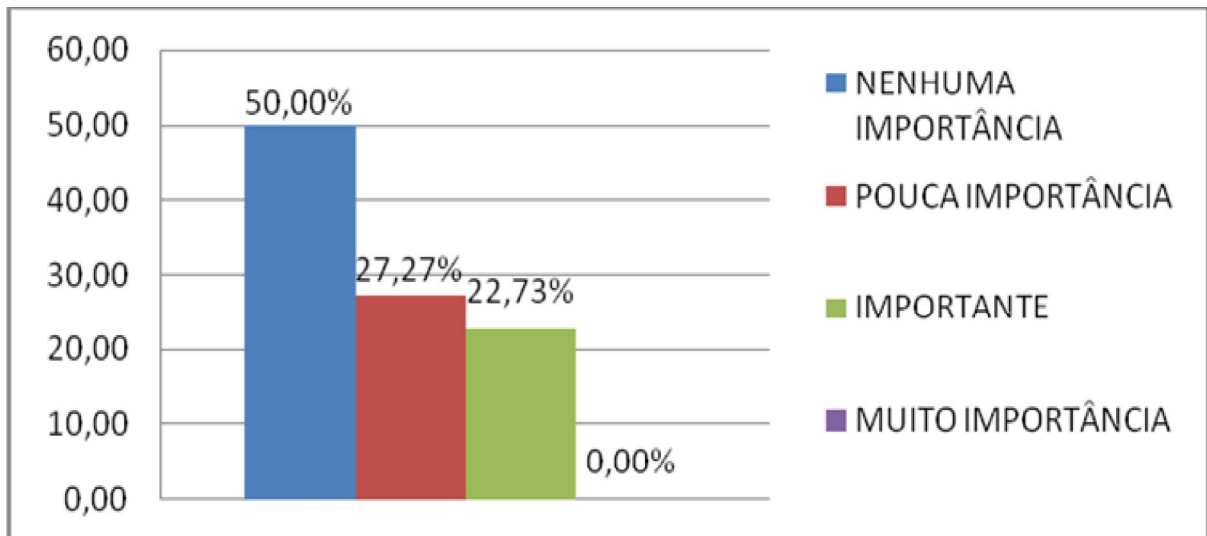
**Gráfico 6:** Ambiente de Trabalho barulhento



Fonte: Elaborada pela autora (2013).

O resultado observado na Figura 6 mostra que um ambiente de trabalho barulhento pode ser considerado um motivo para um funcionário sair da empresa, uma vez que 40,91% consideram esse um motivo importante e 22,73% entendem que é muito importante. Assim, mesmo que 22,73% não deem nenhuma importância e 13,64% considerem pouco importante um ambiente de trabalho barulhento, esse fator pode ser considerado como negativo para a empresa que deve investir em materiais de segurança como protetores auriculares como forma de garantir que seus funcionários, além de não adquirirem algum problema de saúde, possam deixar a empresa por não mais suportarem o barulho do seu local de trabalho.

A Figura 7 a seguir apresenta os resultados obtidos sobre a questão que aborda a falta de comunicação entre os colegas.

**Gráfico 7:** Falta de Comunicação com os colegas

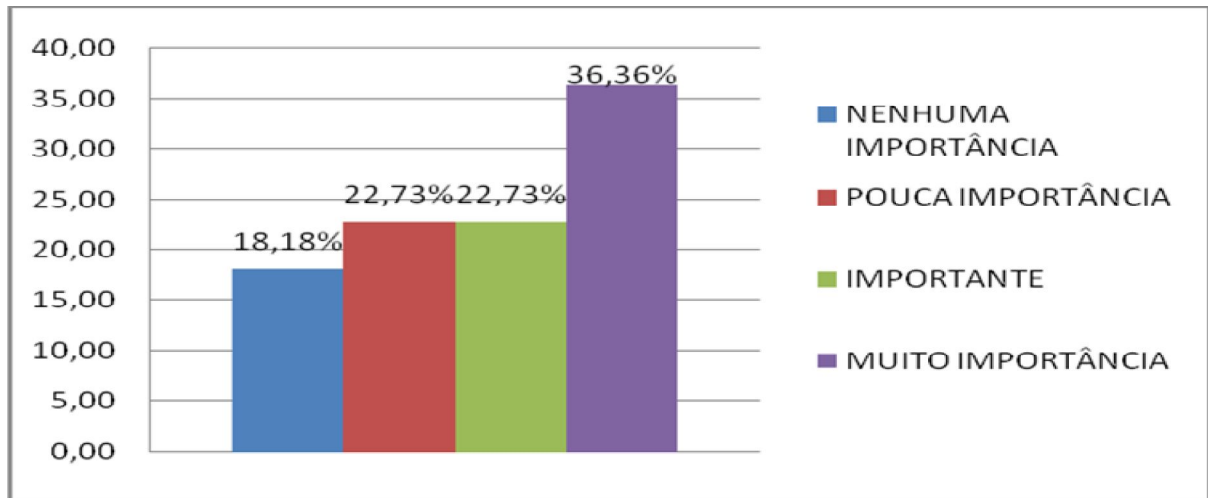
Fonte: Elaborada pela autora (2013).

Outro motivo que pode aumentar o índice de turnover é a falta de comunicação com os colegas. Na empresa em estudo, 50,0% dos funcionários entrevistados registraram que as relações de amizade estabelecidas e que culminam em uma boa comunicação entre os colegas dentro da empresa não tem nenhuma importância para o bem estar do ambiente de trabalho.

Já 27,27% consideram pouco importante uma boa relação com os colegas de trabalho. Entretanto, a Figura 7 mostra que 22,73% consideram importante essas relações. Nenhum funcionário considerou muito importante.

Nesse sentido, a empresa precisa urgentemente promover ações que socializem seus funcionários, tornando-os mais próximos para que, juntos, possam contribuir para o crescimento da empresa, além de conquistar um ambiente saudável, uma vez que um ambiente de trabalho hostil, onde os funcionários não se relacionam bem e, conseqüentemente, não se comunicam com clareza, pode em muito prejudicar o clima organizacional, trazendo prejuízos à empresa.

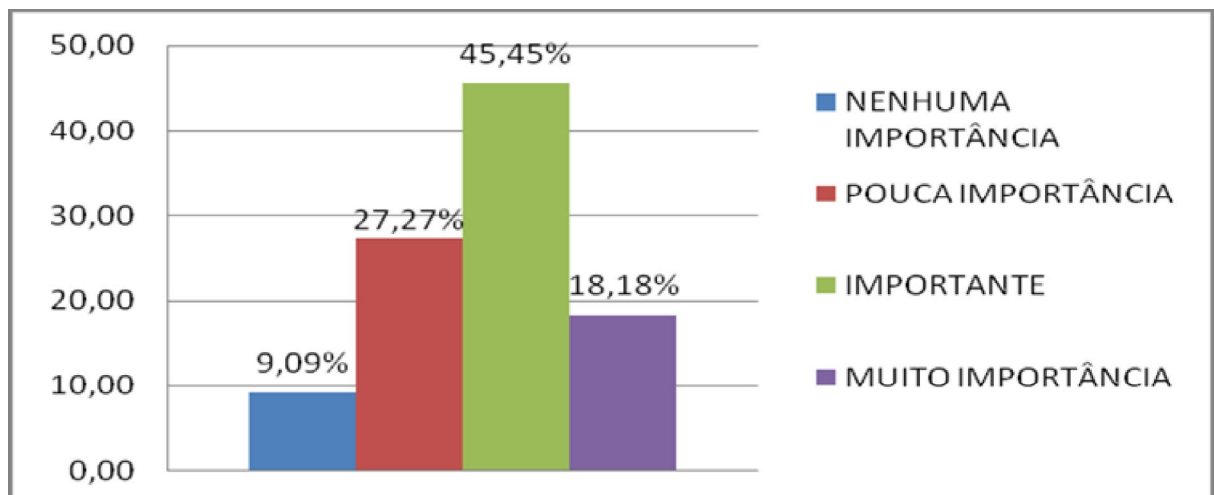
A Figura 8 apresenta a percepção dos funcionários sobre um trabalho não reconhecido.

**Gráfico 8:** Trabalho não reconhecido

Fonte: Elaborada pela autora (2013).

Esse quesito é um ponto preocupante no estudo realizado uma vez que pode contribuir em muito para aumentar o *turnover* da empresa. Essa afirmação justifica-se na apresentação dos dados que mostram que 36,36% dos entrevistados consideram de muita importância o reconhecimento do seu trabalho para permanecerem na empresa. Empatados em 22,73%, os funcionários declaram ser importante ou ter pouca importância que a empresa reconheça o valor do seu trabalho. Já, 18,18% não nenhuma importância a esse fator.

A Figura 9 apresenta como os funcionários reagem a um relacionamento ruim com o encarregado.

**Gráfico 9:** Relacionamento ruim com o encarregado

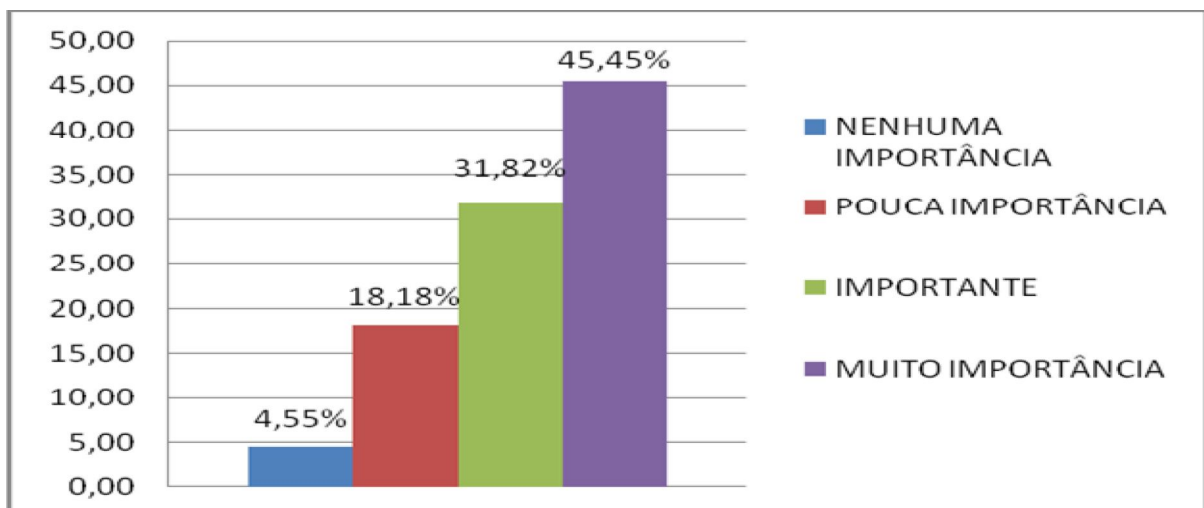
Fonte: Elaborada pela autora (2013).

Quanto ao relacionamento ruim com o encarregado, observa-se que 45,45% dos investigados consideram este motivo importante para deixar seu trabalho na empresa e outros 27,27%% acham que este fator merece pouca importância. No entanto, 18,18% consideram ser muito importante e 9,09% optaram por considerar esse fator sem nenhuma importância na sua decisão de deixar ou não a empresa.

Esses dados permitem concluir que manter uma boa relação com o supervisor é essencial para um bom clima organizacional, evitando, deste modo, o desligamento dos empregados, bem como índices altos de *turnover*.

A seguir apresenta-se a Figura 10 que trata da falta de oportunidade de crescimento dentro da empresa em estudo como razão para uma demissão voluntária.

**Gráfico 10:** Falta de Oportunidade de Crescimento



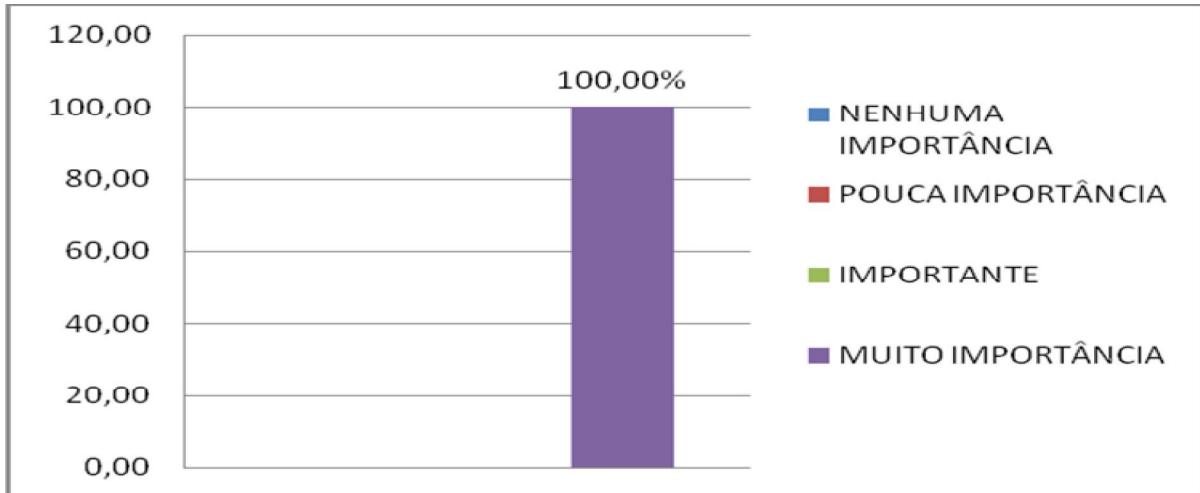
Fonte: Elaborada pela autora (2013).

A falta de oportunidade de crescimento é considerado um dos principais motivos para aumento nos índices de *turnover*, pois quando o funcionário não vislumbra uma possibilidade de galgar degraus dentro da empresa, ou seja, de ter acesso a cargos superiores ao que ocupa, seu primeiro pensamento é pensar em buscar essa oportunidade em outras empresas. Nessa perspectiva, a entrevista registrou que 45,45% dos pesquisados concordam ser este um motivo importante e 31,82% afirmam ser muito importante. Porém, 18,18% consideram de pouca importância esse fator e 4,55% não dão nenhuma importância ao fato.

A Figura 11, última a ser apresentada, trata do salário compatível com a

tarefa realizada. Um tema importante a ser analisado.

**Gráfico 11:** Salário não compatível com a tarefa



Fonte: Elaborada pela autora (2013).

Na percepção dos 22 funcionários, o salário não compatível com a tarefa é considerado, por unanimidade, ou seja, por 100% dos entrevistados como um motivo que gera demissão. O resultado tem reflexo negativo para o aumento do índice de *turnover*, recomendando-se, deste modo, a adoção de medidas para reduzir seu impacto.

No caso desta entrevista, ao constatar que todos os entrevistados responderam que o salário não compatível com a tarefa é um motivo muito importante para que deixem a empresa, pode-se considerar que a mesma não vem praticando salários adequados às funções exercidas, podendo se configurar como uma das principais causas do alto índice de *turnover* verificado no início desta pesquisa.

#### 4.5 PROPOSTA PARA REDUZIR O ÍNDICE DE TURNOVER DE PESSOAL

Com base na pesquisa realizada, verifica-se que a empresa apresenta um percentual médio anual de *turnover* de cerca de 11,3%, índice alto para uma empresa com 32 funcionários, conforme destaca Moraes (2013) que considera 5% como um índice médio de *turnover* aceitável.

No entanto, examinando mês a mês os cálculos de *turnover* da empresa, observa-se que o mesmo quase chega a 19%, necessitando desta forma, um maior

interesse da empresa em adotar medidas que possam reduzir esses índices. Um exemplo é o mês de janeiro de 2013 que teve um índice de 18,75%. Nesse caso sugere-se que a empresa dê férias coletivas para os funcionários nesse período, bem como organize melhor seu fluxo de caixa durante o ano para enfrentar melhor esse período.

De acordo com o profissional entrevistado, essas oscilações nos índices de *turnover* na empresa, embora não sejam pesquisados com a importância que merecem, apresentam-se como preocupantes. Deve-se ressaltar que a pesquisa não revelou apenas demissões, mas também um índice significativo de contratações.

É importante destacar que a empresa não demonstrou nenhum interesse em colocar na sua pauta de ações para o setor de recursos humanos a realização de pesquisa de *turnover* por não considerar, segundo palavras do responsável pelo setor de recursos humanos, importante este tipo de preocupação. Por ordem dos gestores, não foi autorizado o acesso a documentos comprobatórios de custos da empresa com admissões, desligamentos, dispêndios e despesas de pessoal que envolvem recrutamento e seleção, exames médicos, entre outros, dificultando desse modo a realização dessa pesquisa que não pode contar com dados financeiros e econômicos que realmente dessem conta dos impactos causados pelo alto índice de *turnover* que, certamente, desestabiliza as receitas da empresa.

Deste modo, embora a empresa em estudo não tenha essa visão, já que está voltada apenas para prestar um bom atendimento ao seu maior cliente e esquecendo que o sistema de gestão de pessoas é fundamental para o desenvolvimento de uma empresa que quer se manter no mercado.

É fundamental explicar novamente que o maior cliente da empresa é a Prefeitura Municipal de Ermo, enquanto que a loja e a prestação de serviços a clientes pessoa física e natureza privada representam apenas um complemento para que o volume de compras, em função da parceria com a Prefeitura Municipal não fique ocioso, ou seja, parado nas prateleiras, aguardando que sejam utilizados nas manutenções do órgão. Assim, boa parte dos funcionários ficam mais direcionados para prestar um bom atendimento à Prefeitura, gerando, de acordo com o entrevistado, um maior índice de *turnover* sobre os funcionários que trabalham na loja e na prestação de serviços de pessoas físicas e jurídicas, uma vez que estes não são privilegiados com cursos, treinamentos e capacitações, além do que,

consideram os salários incompatíveis com a função que exercem um motivo muito importante para deixar a empresa.

Recomenda-se, portanto, a partir dos dados obtidos nessa pesquisa, que os gestores revejam seus conceitos sobre a gestão de pessoas, bem como os impactos do *turnover* nos custos da empresa, uma vez que estão perdendo um capital fundamental que é o capital humano por falta de visão no futuro de uma empresa que tem todos os requisitos para se fortalecer cada vez mais no mercado.

Recomenda-se, ainda, que a empresa ofereça benefícios aos funcionários, uma vez que esses podem se constituir em uma ótima estratégia para reter os mesmos na empresa, ou seja, oferecer cesta básica, vale refeição, assistência médica, entre outros benefícios para o colaborador e família pode ajudar a reduzir os índices de *turnover* desde que seja feita antecipadamente um estudo para verificar os custos desses benefícios para empresa.

Ainda, assim, é preciso identificar outras formas de solucionar o grande fluxo de entrada e saída de empregados. Recomenda-se, portanto, que a empresa organize uma gestão de recursos humanos adequada para gerir o pessoal, desde o momento da entrevista. Ressalta-se que o responsável pelo setor de recursos, além de responder por esse setor, acumula outras funções administrativas da empresa, como o setor fiscal da empresa, havendo, assim, uma sobrecarga de funções, que impossibilita a eficácia na gestão de recursos humanos.

Recomenda-se que a empresa capacite e destine uma única pessoa para atuar nesse setor, que pode inclusive ser a pessoa entrevistada, uma vez que já tem experiência na área e pode exercer as atividades de recrutamento e seleção, por meio de entrevistas mais complexas, que permitam conhecer melhor o candidato antes de contratá-lo e verificando se este realmente responde as exigências do cargo. Caberia também a esta pessoa a responsabilidade pela divulgação de vagas, por parcerias com agências de empregos e outras empresas, pelas entrevistas de desligamentos, que atualmente não são realizadas, deixando uma lacuna imensa na nas informações que podem contribuir para mensurar os impactos do *turnover* na empresa.

Outra estratégia importante seria a criação de descrição de cargos e salários para que os funcionários já entrassem na empresa cientes das atividades que irão exercer e de que forma serão remunerados por exercer determinada função

A entrevista com os 22 funcionários mostrou que as principais causas de



desligamento referem-se as novas oportunidades de emprego, a saturação diante de um ambiente de trabalho barulhento, ao fato de não terem seu trabalho reconhecido, relacionamentos ruins com encarregados, falta de oportunidade de crescimento e, principalmente, os salários não compatíveis com a função, sendo que 100% dos funcionários consideram esse motivo fundamental para buscar emprego em outras empresas.

Com base nessa perspectiva, os gestores da empresa de material elétrico e prestação de serviço na área de instalações elétricas em Turvo - SC não podem mais fechar os olhos diante do impacto causado pelos altos índices de *turnover* observado nessa pesquisa. Investir no capital humano que possuem em muito pode contribuir para solucionar os problemas enfrentados pela empresa com relação à movimentação de pessoal. Deste modo, os gastos serão menores do que os causados pelo *turnover* e a empresa ainda se beneficiará com os resultados alcançados em relação ao seu clima organizacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desta pesquisa mostrou que as empresas precisam cada vez mais realizar mudanças na sua gestão para que possam manter-se competitivas no mercado em que atuam. Ressalta-se, a partir do exposto, que as pessoas, nesse contexto, representam uma grande vantagem competitiva.

Assim, com o objetivo de analisar os impactos do *turnover* em uma empresa prestadora de serviços do setor de materiais elétricos, localizada no município de Turvo - SC, essa pesquisa conseguiu demonstrar que a mesma apresenta um índice de *turnover* médio anual de 11,3%, considerado alto, já que o índice de *turnover* considerado aceitável seria menor que 5%. Por outro lado, na entrevista com os funcionários foi possível constatar que não gostar da atividade exercida, ter outra oportunidade de emprego, o excesso e barulho excessivo no ambiente de trabalho, a falta de comunicação com os colegas e com o encarregado, um trabalho não reconhecido e a falta de oportunidade de crescimento, bem como salário incompatível com a tarefa que executam, podem se constituir em razões para deixar a empresa a qualquer momento.

A forma de recrutamento é muito simples e não fornece à empresa as informações necessárias sobre o funcionário que está contratando, ou seja, o setor de recursos humanos necessita direcionar melhor os procedimentos de recrutamento e seleção para que melhores profissionais sejam contratados, pois, desse modo, a empresa estará agregando valor ao negócio e aumentando sua lucratividade.

Para chegar ao índice médio anual de *turnover* da empresa em estudo foram identificados os índices de *turnover* dos últimos 12 meses. Verificou-se, ainda, que a empresa faz uso de diferentes canais para atrair funcionários, utilizando-se tanto do recrutamento externo como interno, sendo este último um fator positivo, por oferecer oportunidades de crescimento aqueles que já atuam na empresa.

Quanto aos índices de *turnover*, foi observado um resultado mais preocupante no mês de janeiro de 2013 (18,75%), sendo que o único mês que ficou dentro do índice de *turnover* aceitável foi julho de 2012 (3,33%). A explicação para o alto índice de *turnover* no mês de janeiro foi o baixo fluxo de caixa, por ser um mês de férias. Para solucionar esse problema, recomendou-se que a empresa passe a

organizar melhor seu fluxo de caixa para que o mesmo não ocorra no ano seguinte, evitando demissões nesse período. Ou seja, através de um planejamento estratégico a empresa poderá evitar gastos desnecessários e diminuir o índice de saída de funcionários e de admissões posteriores no período subsequente.

Enfim, embora a empresa não centre sua atenção nos impactos do *turnover* que interferem no seus custos, a mesma precisa ficar atenta aos fatores que levam à rotatividade para que possa criar planos de intervenção que evitem pagamentos de multas e encargos, perda da produção devida ao desligamento de determinado funcionário, além de pagamento de horas extras para suprir a falta do mesmo, entre outros fatores negativos.

Em síntese, cumprido todos os objetivos propostos nesta pesquisa destaca-se que a mesma não termina nos resultados obtidos e nas estratégias propostas, mas abre caminho para que mais acadêmicos adotem-na como ponto de partida para continuar a pesquisar o assunto, considerando-se que a concretização desta pesquisa sobre clima organizacional e os impactos do *turnover* em uma Empresa de Material Elétrico e Prestação de Serviço na Área de Instalações Elétricas em Turvo - SC permitiu à acadêmica uma nova visão sobre a importância do capital humano para que uma empresa consiga manter-se ativa e em condições de competir no mercado que apresenta concorrência tão acirrada, bem como oportunizou que a mesma adquirisse novos conhecimentos e consolidasse os já adquiridos nos anos de graduação para que possam orientá-la em sua nova profissão.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BANDEIRA, Marina. **Tipos de Pesquisa**. Disponível em: <http://www.ufsj.edu.br/portal-repositorio/File/lapsam/texto%201b%20-%20tipos%20de%20pesquisa.pdf>. Acesso: 10 jun. 2013.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Fapeu, 1998.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; Lehfeld, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. São Paulo: Makron Books, 2000.

BIGHELINI, Karine. **Potencializando a visão sistêmica dentro das organizações**. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/196090/Potencializando-a-visao-sistematica-dentro-das-organizacoes>. Acesso em: 11 abr. 2013.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arther. **Administração de recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRASIL, Ângela de S. et al. **A Importância do Recrutamento e Seleção nas Empresas**. Disponível em: <http://www.aems.com.br/conexao/educacaoatual/sumario/downloads/2012/humanas/a%20import%c3%82ncia%20do%20recrutamento%20e%20sele%c3%87%c3%83o%20nas%20empresas.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2013.

BROM, Luiz Guilherme. **Mercado de Trabalho: O Brasil se Aproxima do Pleno Emprego?** Disponível em: <http://www.revistaovies.com/artigos/2012/05/mercado-de-trabalho-brasil-se-aproxima-do-pleno-emprego/>. Acesso em: 13 abr. 2013.

CARDOSO JR, José Celso. **Crise e desregulação do trabalho no Brasil**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ts/v13n2/v13n2a03.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2013.

CARREIRO, Libia Martins. **Morte por Excesso de Trabalho (Karoshi)**. Disponível em: [http://www.dhnet.org.br/direitos/sip/asia/carreiro\\_morte\\_japao\\_karochi.pdf](http://www.dhnet.org.br/direitos/sip/asia/carreiro_morte_japao_karochi.pdf). Acesso em: 17 abr. 2013.

CARVALHO, Adriano. **Avaliação do RH: Medindo o Turnover**. Disponível em [www.caminhandojunto.com.br/2011/03/avaliacao-do-rh-parte-3-medindo-o.html](http://www.caminhandojunto.com.br/2011/03/avaliacao-do-rh-parte-3-medindo-o.html). Acesso em: 04 abr 2013.

CARVALHO, José Murilo de. **Cidadania no Brasil: O longo Caminho**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

COUTINHO, Clara. **Métodos e Técnicas de Amostragem**. Disponível em: <http://claracoutinho.wikispaces.com/M%C3%A9todos+e+T%C3%A9cnicas+de+Amostragem>. Acesso em: 05 mai. 2013.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. Campinas: Alínea, 2003.

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

DIEESE. **Anuário do Sistema Público de Emprego, Trabalho e Renda 2010/2011: mercado de trabalho**. 3. ed. / Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. -- São Paulo: DIEESE, 2011. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A333FE61F013341780DBB382F/mercado.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2013.

ECKERT, Alex; MECCA, Marlei Salete; DENICOL, Maria Salete Goulart Martins; GIACOMET, Mônica Oliveira. **As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos do município gaúcho de Caxias do Sul**. Disponível em: [http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/tc13\\_3279951870050.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/tc13_3279951870050.pdf). Acesso em: 17 abr. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Ática, 2001.

GRECO, Alvisio. AREND, Lauro. **Contabilidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Saraiva, 2001

LIMA, Marcia; ABDAL, Alexandre. **Educação e trabalho: a inserção dos ocupados de nível superior no mercado formal**. Disponível em: [http://www.cebrap.org.br/v1/upload/biblioteca\\_virtual/LIMA\\_ABDAL\\_Educacao%20e%20trabalho.pdf](http://www.cebrap.org.br/v1/upload/biblioteca_virtual/LIMA_ABDAL_Educacao%20e%20trabalho.pdf). Acesso em: 17 abr. 2013.

LUZ, Ricardo S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2002.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas: 2004.

MORAES, Vanderlei. **Como calcular o turnover (rotatividade)**. Disponível em: <http://www.gpportal.com.br/2011/05/como-calculiar-o-turnover-rotatividade.html>. Acesso em: 14 mai. 2013

MAZON, Luciano; TREVIZAN, Maria Auxiliadora. **Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos em um Hospital Psiquiátrico de um Município Paulista** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v8n4/12388.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2013.

MORETTI, Silvinha. **Qualidade de Vida no Trabalho X Auto Realização Humana**. Disponível em: <http://www.ergonomia.ufpr.br/PB%20qvt%20realiz%20humana.pdf>. Acesso em 14 abr. 2013.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas - (RAE)**. São Paulo: FGV/EAESP, v. 41, n. 3, p. 8-19.

NICOLETI, G. G.; ANDRADE, H. A. de. Rotatividade de pessoal: estudo de caso na empresa Cooper - Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí - filial Omino setor de frente de caixa. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.2, p.01-25, Sem I. 2008. Disponível em: <http://unimestre.unibes.com.br/rica/index.php/rica/article/view/126/121>. Acesso em 12 abr. 2013.

OLIVEIRA, Maria Jucelly de. **Rotatividade de Pessoal: Análise dos Determinantes na Indústria de Etiquetas ETIGRAF – Caruaru/PE**. Disponível em: <http://repositorio.favip.edu.br:8080/bitstream/123456789/495/1/TCC+MARIA+JUCEL+LY+DE+OLIVEIRA+Final+ok.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2013.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

OTANI, Nilo. **Metodologia do Trabalho Científico**. Criciúma: ESUCRI, 2012.

PAULA, Márcia Bernadete Leão dos Santos. **A inserção do jovem no mercado de trabalho**: as dificuldades enfrentadas pelos jovens negros em busca do primeiro emprego. Disponível em: <http://www.amde.ufop.br/tccs/Lafaiete/Lafaiete%20-%20Marcia%20dos%20Santos.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estagio e de pesquisa de administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2009.

ROBBINS, Etephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2003.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, Francisco Cardoso Amorim. **Dimensões Competitivas da estratégia de recursos humanos**: importância para a gestão de negócio em empresas manufatureiras. São Carlos: EDUSP, 2001.

SANTOS, Josieli Soares dos. **Estudo da Rotatividade no Cargo de Agente Administrativo em uma Prefeitura do Norte do Paraná**. Disponível em: <http://www.faccrei.edu.br/gc/anexos/diartigos26.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2013.

SANTOS, Ana Cláudia M.; GIMENEZ, Edson Leite Lopes. **O desempenho do processo de recrutamento e seleção e o papel da empresa neste acompanhamento**: Um estudo de caso na Empresa Ober S/A Indústria e Comércio. Disponível em: [http://fgh.escoladenegocios.info/revistaalumni/artigos/ed02/ed\\_02\\_artigo\\_03.pdf](http://fgh.escoladenegocios.info/revistaalumni/artigos/ed02/ed_02_artigo_03.pdf). Acesso em: 28 abr. 2013.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional**. São Paulo: Ática, 1999.

SILVA, Priscila Bez da. **Turnover**: um estudo de caso sobre as principais causas em uma empresa do ramo metal-mecânico. Trabalho de Fim e de Conclusão de Curso. Criciúma: UNESC, 2012.

SILVA, M. B. **Introdução à Pesquisa em Educação**. Florianópolis: UDESC/CEAD, 2001.

STONER, James A.; FREEMAN, Edward. **Administração**. Rio de Janeiro:JC, 1995.

TACHIZAWA, Takeshi; FERREIRA, Vitor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. São Paulo: FGV, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERIGUINE, Nádía Rocha et al. **Da Formação Superior ao Mercado de Trabalho**: Percepções de Alunos sobre a Disciplina Orientação e Planejamento de Carreira em uma Universidade Federal. Disponível em: <http://www.ujaen.es/revista/reid/revista/n4/REID4art4.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2013.



## APÊNDICES

## **Apêndice 1**

### **ENTREVISTA COM O RESPONSÁVEL PELO SETOR DE RECURSOS HUMANOS**

1. Que tipos de recrutamento são utilizados na empresa?
2. Quais os meios utilizados para divulgar as vagas disponíveis na empresa?
3. A organização dispõe de uma descrição de cargos?
4. Quais as técnicas utilizadas no processo de seleção?
5. Quais métodos são utilizados na captação de talentos?
6. Em geral, os candidatos não aprovados reagem de que forma?
7. E o candidato escolhido como reage após a confirmação de sua aprovação?

## Apêndice 2

### CAUSAS DA ROTATIVIDADE NA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

MOTIVOS	NENHUMA IMPORTÂNCIA	POUCA IMPORTÂNCIA	IMPORTANTE	MUITO IMPORTÂNCIA
Não gostar da atividade exercida				
Outra oportunidade de emprego				
Excesso de trabalho				
Ambiente de trabalho barulhento				
Falta de comunicação com os colegas				
Trabalho não reconhecido				
Relacionamento ruim com o encarregado				
Falta de oportunidade de crescimento				
Salário não compatível com a tarefa				

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA (2013, p. 42).