

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
MBA GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL**

**RENATA NOLLA CONGER**

**ANÁLISE DOS FATORES QUE INFLUENCIAM NA ROTATIVIDADE EM UMA  
COZINHA INDUSTRIAL DE COCAL DO SUL - SC**

**CRICIÚMA  
2013**

**RENATA NOLLA CON CER**

**ANÁLISE DOS FATORES QUE INFLUENCIAM NA ROTATIVIDADE EM UMA  
COZINHA INDUSTRIAL DE COCAL DO SUL - SC**

Monografia apresentada ao setor de Pós graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, para obtenção do título de especialista em Gestão do Desenvolvimento Humano e Organizacional.

Orientador: Prof. Msc. Nelson Savi.

**CRICIÚMA**

**2013**

## RESUMO

CONCER, Renata Nolla. **Análise dos fatores que influenciam na rotatividade em uma cozinha industrial de Cocal do Sul - SC.** 2013. 50p. Monografia do MBA Gestão do Desenvolvimento Humano e Organizacional, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O índice de rotatividade de uma empresa trás indícios sobre a satisfação dos funcionários quanto à mesma, estando implícito as percepções dos funcionários quanto as condições de trabalho, salário, benefícios, perspectiva de crescimento, clima organizacional, enfim, tudo o que compreende o universo dentro de uma empresa. Pesquisas mostram que este índice tende a ser mais acentuado nas funções bases das empresas, conseqüentemente a que recebe menor remuneração. A empresa analisada é uma cozinha industrial situada em Cocal do Sul, que vem apresentando dificuldade em controlar seu índice de rotatividade, o qual em função de estar elevado, afeta a produtividade e aumenta os custos da empresa, impactando também no entrosamento da equipe. Atualmente a rotatividade se apresenta como um dos principais problemas identificados pela gestão de pessoas da empresa. Buscou-se através de uma pesquisa documental, identificar e avaliar o índice de rotatividade desta empresa e suas causas, focando os cargos da base da estrutura. A pesquisa mostrou que os principais motivos de desligamento estão relacionados à remuneração, ao horário de trabalho e a dificuldade de adaptação do novo funcionário. A partir daí buscou-se propor e sugerir alternativas para a empresa reduzir este índice.

**Palavras-chave:** Rotatividade, desligamento, cozinha industrial.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1:</b> Organograma da empresa .....	28
<b>Quadro 2:</b> Benefícios oferecidos pela empresa.....	30
<b>Quadro 3:</b> Cargos e salários.....	34
<b>Quadro 4:</b> Piso salarial .....	35
<b>Figura 1:</b> Índice de rotatividade da cozinha.....	32
<b>Figura 2:</b> Índice de rotatividade dos cargos oficiais .....	33
<b>Figura 3:</b> Motivos do desligamento.....	34

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 OBJETIVOS.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.3 Objetivo Específico .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>8</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 PROCESSO ADMINISTRATIVO .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.1 Planejamento .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.1 Organização.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.3 Liderança .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.4 Controle.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 DIVISÃO FUNCIONAL DA ADMINISTRAÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.1 Produção.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.2 Marketing .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2.3 Finanças.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2.4 Recursos Humanos.....</b>	<b>12</b>
<b>2.3 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>13</b>
<b>2.3.1 Relações e Direitos do Trabalho.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3.2 Cultura Organizacional .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3.3 Clima Organizacional.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3.4 Comunicação.....</b>	<b>18</b>
<b>2.3.5 Desenvolvimento e Treinamento .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3.6 Avaliação de Competência e Desempenho.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3.7 Administração de Cargos, Salários e Benefícios .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.8 Recrutamento e Seleção.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.9 Rotatividade.....</b>	<b>22</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1 TIPO DE PESQUISA .....</b>	<b>26</b>
<b>3.2 ABORDAGEM METODOLÓGICA.....</b>	<b>26</b>
<b>3.3 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTUDO .....</b>	<b>27</b>
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>32</b>

<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>38</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

As empresas acima de tudo, são formadas por pessoas e estas pessoas precisam estar motivadas e se sentir parte importante do processo para dar o melhor de si e lutarem pela empresa. Para uma empresa se manter competitiva no mercado, ela deve ir além da busca por melhoria nos processos e no produto/serviço oferecido e preocupar-se também em valorizar e atender os anseios dos seus funcionários para mantê-los na equipe.

É natural que os funcionários não desenvolvam toda a sua carreira profissional em uma única empresa, mas a rotatividade pode ser considerada um dos fatores para avaliar a saúde da mesma. A rotatividade tende a ser mais acentuada nas áreas e funções onde são exigidos poucos requisitos, por não haver necessidade de funcionários qualificados, assim dificultando a formação de uma equipe coesa e produtiva.

De acordo com o DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômico), o índice de rotatividade do mercado de trabalho no Brasil, que em 2001 estava em 45%, subiu para 53,8% em 2010, sendo que a mesma pesquisa aponta que em sua grande parte, os desligamentos acontecem por iniciativa do empregador, em segundo lugar, por iniciativa do empregado e em terceiro, por término do contrato de trabalho. Esta realidade é vivida pelas empresas de todos os ramos, com maior ou menor intensidade, assim, esta pesquisa tem o objetivo de analisar os fatores que influenciam na rotatividade de uma cozinha industrial, situada em Cocal do Sul – SC.

### **1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA**

As empresas que em seu segmento, possuem linha de produção, onde exigem poucos requisitos para ingresso dos funcionários, se deparam com alta rotatividade. Esta rotatividade, normalmente aumenta os custos da empresa, tornam o ambiente de trabalho instável e mais difícil de gerir as equipes.

A cozinha industrial objeto de estudo, é uma empresa com mais de 30 anos de atividade no mercado e atua de forma terceirizada para uma indústria

cerâmica de Cocal do Sul – SC. Esta cozinha fornece aproximadamente mil refeições diárias, produzidas de forma centralizada, mas distribuídas nas três unidades de produção da indústria cerâmica da qual é fornecedora.

A partir de 2008, para atender a demanda de seu cliente, esta cozinha vem operando todos os dias da semana nos três turnos. Seu quadro funcional em sua quase totalidade, é composto por mulheres.

A partir da necessidade do restaurante operar no turno da noite e de fornecer refeições também aos domingos, a gerência da cozinha percebeu que a dificuldade em reter os funcionários estava se agravando, sendo que atualmente não consegue-se manter o número ideal de funcionários na empresa, em função da rotatividade. Portanto, a pesquisa se propõe a responder a seguinte pergunta: Como minimizar os fatores que influenciam na rotatividade dos funcionários de uma cozinha industrial de Cocal do Sul – SC?

## **1.2 OBJETIVOS**

Abaixo será apresentado o objetivo geral da pesquisa, assim como os objetivos específicos traçados a fim de buscar responder o problema de pesquisa.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral desta pesquisa, é analisar os fatores que influenciam na rotatividade dos funcionários de uma cozinha industrial de Cocal do Sul – SC.

### **1.2.3 Objetivo Específico**

A fim de alcançar o objetivo da pesquisa, foram definidos os objetivos específicos que se estruturam da seguinte forma:

- a) Avaliar o histórico do índice de rotatividade da empresa;



- b) Constatar os principais fatores que influenciam na rotatividade dos funcionários;
- c) Propor melhorias no processo, a fim de reduzir este índice.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Objetivando-se analisar os fatores que influenciam na rotatividade dos funcionários de uma cozinha industrial de Cocal do Sul – SC, tem-se como propósito, a partir da identificação dos fatores que influem neste índice, propor formas de minimizar seus impactos.

Na empresa em estudo, a dificuldade de reter os funcionários, se apresenta como o principal problema para a área de gestão, visto a carência em manter o número ideal de funcionários no quadro. Percebe-se a relevância que um estudo desta magnitude trás à empresa, refletindo na qualidade dos produtos e serviços oferecidos, bem como no desempenho das equipes e no clima organizacional. Além de que, a redução da rotatividade, reflete na redução do custo com recrutamento, seleção e treinamento de pessoas. Esta pesquisa demonstra grande importância para a empresa e para os funcionários que nela atuam de forma a resultar em melhorias na gestão dos funcionários, a partir das conclusões obtidas com o resultado da mesma.

Além do gestor dos funcionários da cozinha industrial demonstrar a carência e a importância de uma pesquisa como esta na empresa, com o aprofundamento dos estudos sobre esta temática, esta análise em muito agregou à formação profissional da pesquisadora, vindo de encontro com seus anseios em aprimorar o conhecimento, com foco na gestão. Para a universidade, o estudo servirá de referencial em novas pesquisas sobre este tema e para outras empresas que apresentam este cenário.

O momento tornou-se oportuno por não haver situações conhecidas que impedissem a realização da pesquisa dentro do cronograma elaborado e pelo fato de a empresa disponibilizar à pesquisadora as condições necessárias ao seu desenvolvimento.

Esta pesquisa se tornou viável pelo acesso facilitado à informação, pelo seu baixo custo e pelo consentimento e apoio da empresa quanto ao seu desenvolvimento.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica do referido estudo, apresenta os conceitos que deram o embasamento necessário ao desenvolvimento da pesquisa proposta. Abordou-se sobre a administração e suas ramificações, focando mais especificamente a área de recursos humanos.

### **2.1 PROCESSO ADMINISTRATIVO**

Stone e Freeman (1994) destacam que conforme o modelo da administração desenvolvido no fim do século XIX e utilizado atualmente, as principais atividades da administração são o planejamento, a organização, a liderança e o controle.

Na sequência, é abordado de maneira sucinta, cada etapa do processo administrativo.

#### **2.1.1 Planejamento**

Planejar é traçar os objetivos da empresa baseado em um plano, de acordo com as informações disponíveis. Através do plano, a empresa vai conseguir definir seus objetivos, metas e medidas para alcançá-lo. A primeira etapa do processo de planejamento é a definição dos objetivos da organização e de seus departamentos. Após serem determinados, serão estabelecidos métodos de atingi-los. Sendo que é necessário avaliar a viabilidade da proposta. Dependendo do porte da organização e do nível hierárquico que o plano é desenvolvido, ele pode ser projetado para alguns meses ou para anos. (STONER e FREEMAN, 1994). O

planejamento na visão de Lacombe e Heilborn (2003) significa pensar antecipadamente no objetivo e nas metas que pretende alcançar e a partir daí traçar meios para atingi-las.

### **2.1.1 Organização**

A organização é a adequação do trabalho, das autoridades e os recursos às pessoas mais aptas dentro da empresa. Devem-se adaptar os objetivos e recursos da empresa à sua estrutura. (STONER e FREEMAN, 1994). A atividade de organização é responsável pela identificação, divisão e alocação do trabalho a ser realizado dentro da empresa buscando maior produtividade e eficiência a fim de atingir os objetos previamente estabelecidos (LACOMBE e HEILBORN, 2003).

### **2.1.3 Liderança**

Direção ou liderança é a influência exercida sobre os funcionários para a realização das tarefas. Esta atividade envolve o trabalho com pessoas, onde o líder busca incentivar seus subordinados a serem cada vez mais produtivos. (STONER e FREEMAN, 1994). Acrescenta Lacombe e Heilborn, (2003) que é necessário o líder saber agir de diferentes maneiras de acordo com o grupo que está liderando e com cada ocasião, saber o momento de comandar, incentivar, persuadir, delegar, cobrar, pois seu objetivo será alcançado através dos seus subordinados.

### **2.1.4 Controle**

Esta atividade baseia-se no fato de que os funcionários interferem diretamente no resultado da organização, levando-a ao alcance dos objetivos definidos. Para tanto, quem faz o controle deve estabelecer os padrões de desempenho, mensurar o desempenho obtido, comparar o desempenho atual com os padrões definidos e se houver desvio, promover ações corretivas. (STONER e

FREEMAN, 1994). É necessário verificar se o que está sendo feito dentro da empresa, está indo de encontro com seus objetivos. Por isso, deve-se medir o desempenho e compará-lo ao desejado, tomando medidas corretivas quando necessário (LACOMBE e HEILBORN, 2003).

## **2.2 DIVISÃO FUNCIONAL DA ADMINISTRAÇÃO**

Stoner e Freeman (1994), relacionam as funções empresariais que existem em uma organização funcional e que através de estratégias específicas desenvolvidas, contribuem para o alcance da estratégia corporativa. Estas funções são: Produção, Marketing, Finanças e Recursos Humanos.

### **2.2.1 Produção**

A área de produção é responsável por transformar os materiais, o trabalho e a entrada de capital em produto e/ou serviço. Neste caso, as decisões estratégicas baseiam-se na definição da localização da fábrica, adequação de equipamentos, controle de estoque, salários e supervisão e projetos e engenharia de produto (STONER e FREEMAN, 1994). A função produção nada mais é do que “a atividade de transformação de matéria-prima em utilidade necessária ao consumidor” (KWASNICKA, 1995, p.97).

Afirma Kwasnicka (1981), que além de a função produção ser uma atividade fundamental e a mais importante dentro de uma empresa, ela é muito específica de cada empresa. As principais atividades administrativas que envolvem esta função estão relacionadas ao planejamento dos recursos necessários ao processo, o layout ideal para garantir maior produtividade e a coordenação necessária para garantir a eficiência da empresa.

### **2.2.2 Marketing**

As estratégias da área de marketing dizem respeito à adequação dos produtos e serviços ao consumidor, sendo responsável por decidir quando e onde vender, como promover os produtos e estabelecer preços de modo a atender as necessidades do seu público alvo (STONER e FREEMAN, 1994).

De acordo com Kwasnicka (1995), o objetivo do marketing é buscar transformar o produto e aproximá-lo do consumidor, sendo primordial a empresa oferecer seu produto e/ou serviço com a qualidade percebida pelo consumidor.

### **2.2.3 Finanças**

A área financeira direciona suas estratégias à alocação de capital e gestão de capital de giro e dividendos, possuindo componentes de longo e curto prazo. Sendo necessário haver manutenção de registros, cálculos de necessidade financeira, administração de dívidas e relacionamento com credores (STONER e FREEMAN, 1994).

É enfatizado por Maximiano (2007), que a função financeira dentro da organização também é responsável pelo planejamento financeiro, análise de alternativas de financiamento, controle dos resultados na empresa e pela busca de investimentos.

Segundo Kwasnicka (1981), a responsabilidade da área financeira é dividida em três áreas: decisões relacionadas ao investimento, financiamento e a distribuição dos lucros. Obter capital suficiente, conservá-lo e gerar lucro são os objetivos desta função.

### **2.2.4 Recursos Humanos**

A área de recursos humanos é responsável basicamente por recrutamento, treinamento e aconselhamento dos empregados; mantendo contato com sindicatos do governo. O objetivo consiste em atrair e manter os funcionários na

organização, sendo que dependendo da estratégia da empresa, a estratégia de recursos humanos é ajustada a aumentar ou diminuir a quantidade de funcionários na empresa (STONER e FREEMAN, 1994). A área de recursos humanos ou de administração de pessoal, segundo Chiavenato (1990) é responsável pelo suprimento, seleção, manutenção e desenvolvimento dos recursos humanos dentro da empresa. Sua função é administrar as pessoas dentro da organização através de sua chefia imediata.

Segundo Kwasnicka (1981), o recurso humano dentro da organização é o que permite gerir seus outros recursos. É muito importante que as empresas tenham uma política de pessoal para guiar as decisões de forma justa.

Na sequência, tem-se o detalhamento das funções da área de recursos humanos.

### **2.3 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Relata Abreu (1991) que por muitos anos a força de trabalho das empresas era considerada um fator de produção. Há registros que demonstram as condições subumanas as quais os funcionários eram submetidos durante seu trabalho, sendo que a única preocupação dos gestores era de obter o máximo resultado possível. Ao longo do tempo, os trabalhadores conquistaram alguns direitos que fizeram com que melhorasse suas condições de trabalho, mas o mais difícil de mudar foi a mentalidade dos empresários.

É abordado por Toledo (1987) que o setor de recursos humanos surgiu no início deste século e sendo intensificada na década de 20 em função de movimento sindicais em defesa à situações ruins de trabalho provenientes da Revolução Industrial e da redução da mão de obra em função da Primeira Guerra Mundial. Conforme Ivancevich (2008 *apud* Girardi, 2009), apenas após a década de 60, o departamento de recursos humanos passou a atuar na solução de problemas da empresa como um todo, até então, era ligado apenas aos funcionários operacionais.

A atividade de recursos humanos, dentro das organizações conforme relata Fischer (2002 *apud* Girardi, 2009) elenca quatro modelos de gestão de pessoas, o Departamento de Pessoal, Gestão de Pessoas como Gestão do

Comportamento Humano, Gestão Estratégica de Pessoas e Gestão Estratégica de Pessoas baseado nas Competências:

- a) Departamento de Pessoal: os funcionários são considerados fatores de produção e os custos relativos a eles são geridos da mesma forma que os demais fatores da produção.
- b) Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento Humano: a gestão é voltada à integração, avaliando o comportamento dos funcionários e sua adaptação ao meio de trabalho.
- c) Gestão Estratégica de Pessoas: esta faz a vinculação da área de Recursos Humanos às estratégias da organização, onde as pessoas são vistas como um diferencial.
- d) Gestão Estratégica de Pessoas baseado nas Competências: surgiu a partir dos anos 80, este modelo relaciona o desempenho humano e os resultados da organização, buscando aliar as competências dos seus colaboradores de modo a tornar a empresa mais competitiva.

Descreve Codo, Hitomi&Sampaio,(1993 *apud*Toassi, 2008) que no capitalismo, quando um funcionário vende sua capacidade de trabalhar, esta se transforma em um objeto de troca, configura-se como uma mercadoria e é materializada com o salário pago em troca do trabalho. O salário é o pagamento pelo empenho e esforço dedicado, é a venda do seu trabalho, este contexto faz com que o funcionário perca sua individualidade, pelo fato de sua força de trabalho equiparar-se com uma mercadoria, algo comercializável. Assim o funcionário pode esquecer que tem capacidade e condições de transformar a sociedade e o mundo em que vive.

As organizações precisam se antecipar a identificação das mudanças no mercado e para tanto contam com os seus profissionais para desenvolver, criar, pesquisar e trabalhar em prol da empresa. Para desempenhar bem suas funções, os funcionários precisam estar treinados e se sentirem motivados, por isso a gestão de pessoas deve evitar a perda do investimento feito no seu capital humano (TACHIZAWA e FERREIRA, 2001). Conclui ainda que “investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações significa investir na qualidade dos produtos e serviços e, conseqüentemente, atender melhor os clientes e ampliar as vendas.” (TACHIZAWA e FERREIRA, 2001, p.220).

Conforme afirma Moscovici (2001), para desempenhar um bom trabalho, os funcionários necessitam ter mais do que apenas habilidade técnica, eles precisam desenvolver competências para conseguir trabalhar em grupo. Isso tem ainda mais valor quando nota-se que os grupos coesos auxiliam os funcionários na resolução de problemas pessoais.

A seguir serão abordados os subsistemas que compõem a administração de recursos humanos, sendo estes: relações e direitos do trabalho, cultura organizacional, clima organizacional, comunicação, desenvolvimento organizacional, avaliação de desempenho e competência, desenvolvimento e treinamento, administração de cargos, salários e benefícios, recrutamento e seleção, rotatividade.

### **2.3.1 Relações e Direitos do Trabalho**

As relações e direitos do trabalho também é denominada por Marras (2005) de Departamento de Pessoal, sendo um subsistema da administração de recursos humanos, seu objetivo é providenciar os registros legais exigidos pela legislação. Chiavenato (1990) explica que as relações trabalhistas são um conjunto de atividades compulsórias fiscalizadas através do Ministério do Trabalho, um órgão governamental. Isto inclui os procedimentos para admitir um empregado, demitir, remunerar, pagamento de férias, contribuições sindicais, entre outros. As relações trabalhistas obedecem a um conjunto de regras jurídicas do Direito do Trabalho.

É abordado por Chiavenato (2002), que através das mudanças na sociedade e o desenvolvimento de grandes empresas, os trabalhadores têm tido cada vez mais participação nas decisões das organizações. Como consequência do progresso tecnológico e do ensino, os funcionários não deixavam prevalecer unicamente as decisões dos donos da empresa, eles lutavam por direitos e pela democracia. A partir destas manifestações, foram surgindo movimentos em defesa dos trabalhadores, como é o caso do sindicato. Sendo que as relações trabalhistas atuam entre a empresa, os funcionários e os sindicatos.



### 2.3.2 Cultura Organizacional

A cultura organizacional para Stoner e Freeman (1994, p.308), “molda as atitudes dos empregados e determina o modo como a organização interage com seu ambiente”. Sendo que não é fácil identificar a cultura de uma empresa, pois ela é uma decorrência das atitudes dos que trabalham nela e do relacionamento entre eles. Chiavenato (2004) afirma que cultura organizacional é o mesmo que cultura corporativa, sendo o conjunto de hábitos, valores, o modo de vida da organização, suas crenças, regras, técnicas... que são utilizadas por todos dentro da empresa e menciona “a cultura exprime a identidade da organização” (CHIAVENATO, 2004, p.165).

Afirma Marras (2005), que do mesmo modo que cada pessoa possui uma personalidade, crenças e valores que são únicos daquele individuo, as empresas também possuem cada uma a sua cultura que a torna única e a diferencia das demais empresas. Conforme Torquato (1992), a cultura da empresa não é o resultado apenas da estrutura adotada e das regras implantadas, também sofre influência da informalidade do meio, da espontaneidade e dos comportamentos dos seus colaboradores.

De acordo com Daft (2005), a cultura pode ser considerada uma vantagem competitiva para a organização, pois os funcionários buscam alinhar seus princípios e valores com as necessidades do mercado de acordo com o posicionamento estratégico da empresa. Quando isso acontece, o comprometimento dos funcionários fortalece a empresa e a torna mais competitiva.

Ressalta Daft (2005), que é benéfica a existência do líder cultural dentro da empresa. Este líder é aquele que utiliza símbolos e sinais para fazer germinar a cultura dentro da empresa, sendo a disciplina uma das características, para fazer aquilo que prega, servindo de exemplo à equipe.

É mencionado por Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), que o modo como o funcionário enxerga e compreende a cultura da empresa na qual está inserido pode ser muito diferente da percepção de alguém externo à empresa. Cabe à empresa saber transmitir e disseminar profundamente a cultura dentro da organização.

Devido ao fato de a cultura guiar o comportamento das pessoas dentro da empresa, seu impacto pode ser tanto positivo, quanto negativo. A gerência e os líderes organizacionais, são peças fundamentais para contribuir de forma que a empresa obtenha sucesso e possa dissipar a cultura dentro da organização (CERTO, 2003).

### **2.3.3 Clima Organizacional**

De acordo com Souza (1978, p.37), o clima organizacional “é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura”, segundo o mesmo autor estes elementos são os preceitos, o caráter e a tecnologia. Segundo Luz (2001 *apud* Lima; Albano, 2002), o clima organizacional é uma forma de mensurar o nível de satisfação das pessoas dentro do ambiente de trabalho, pois influencia a produtividade do funcionário e da empresa. Um bom clima é favorável tanto para a empresa quanto para manter os funcionários motivados.

Afirma Coda (2005 *apud* Ruchinski, 2006) que o conceito de clima está relacionado aos níveis de satisfação do funcionário no seu local de trabalho. A pesquisa de clima avalia as percepções que o funcionário tem do seu ambiente de trabalho e a utiliza para buscar saciar suas necessidades, podendo ser favorável ou desfavorável. Chiavenato (2002), menciona que o clima organizacional está diretamente ligado à motivação dos funcionários, pois quando os funcionários se sentem motivados, satisfeitos e empolgados, conseqüentemente o clima da empresa é elevado, já, quando os funcionários estão insatisfeitos, deprimidos, o clima organizacional é baixo. Então mensurar o clima significa mensurar o ambiente interno da empresa. Sendo que Souza (1978) ressalta que o clima sofre o impacto da cultura da empresa, a alteração ou mudança da cultura acarreta uma automática mudança do clima.

### **2.3.4 Comunicação**

De acordo com Daft (2005), a comunicação é uma forma de transmitir e compartilhar informações entre pessoas, buscando estimular um comportamento ou influenciá-lo. O objetivo dos gestores é utilizar a comunicação como meio de direcionar os funcionários a trabalharem focados na visão da empresa. Essa comunicação pode acontecer de forma presencial, via e-mail, telefone, memorando ou através de meio de comunicação internos mais abrangentes, de acordo com o público e a forma como se deseja atingi-lo.

A eficácia na compreensão da mensagem emitida está diretamente relacionada ao canal pelo qual ela foi vinculada, sendo que o face a face é o que garante melhor compreensão, seguido da modalidade via telefone, e-mail e por meios escritos (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999).

Afirmam Stoner e Freeman (1994), que a comunicação é importante por dois motivos, primeiro porque ela é o processo utilizado para realizar as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Segundo, pois a comunicação é a atividade que os administradores gastam mais tempo, seja pessoalmente, de forma eletrônica ou telefônica. A comunicação é vital para a empresa.

### **2.3.5 Desenvolvimento e Treinamento**

Afirma Chiavenato (1990, p.44) que o treinamento é “um processo educacional através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desenvolvimento de seus cargos”. O treinamento dentro de uma empresa serve para deixar o funcionário preparado para assumir responsabilidades, para aperfeiçoar seu desempenho e buscar manter ou melhorar suas competências, assim poderão participar das mudanças de conhecimento e tecnologia dentro da empresa. O objetivo maior é adaptar o funcionário ao ambiente de trabalho, facilitando seu desenvolvimento baseado na filosofia da empresa. Desta forma a empresa manterá funcionários mais motivados, satisfeitos, integrados e envolvidos no trabalho (CARVALHO, 2000). Conforme Stoner e Freeman (1994), os programas de treinamento objetivam manter e melhorar o atual desempenho dos funcionários

no seu trabalho, já os programas de desenvolvimento visam preparar os funcionários para desenvolverem trabalhos futuros.

O mundo dos negócios não é estático, junto com suas mudanças, as pessoas precisam mudar também, para tanto, Chiavenato (1995) evidencia que as pessoas precisam buscar conhecimento, aprender a criar e a errar, aprender a inovar, a ter iniciativa e conhecer melhor a relação empresa e cliente (tanto interno quanto externo) e o trabalho em equipe. Para conseguir isso, é necessário investir em treinamento e educação. Broxado (2001) ressalta que é fundamental a empresa buscar desenvolver profissionais comuns com perfis gerenciais e de liderança para elevar a capacidade técnica da equipe.

É mencionado por Broxado (2001) que o funcionário que trabalha em uma empresa que propõe situações desafiadoras, que seus atos são reconhecidos e recompensados, que há aprendizagem e construção de conhecimento, resulta em maior motivação e faz com o que o funcionário além de permanecer na empresa, lute por ela.

Atualmente quando o funcionário busca motivação, não é apenas o dinheiro que garante aumentar sua estima, mas cada pessoa tem suas ambições, anseios e desejos exclusivos (LIMA, 2007).

Afirma Maximiano (2007) que uma das funções do administrador é a liderança, que está diretamente ligada à motivação dos subordinados. Deve haver uma conexão entre líder e liderado para o atingimento de metas, entretanto, só haverá um líder em um grupo, se os liderados se identificarem, aceitarem e seguirem o líder. E para ser um bom líder é necessário desenvolver habilidades e conhecer o que mantém o grupo motivado. Conceitua Daft (2005, p.373) que “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para a realização das metas.” Ainda segundo Daft, o sucesso de uma boa liderança também é influenciado pelas características pessoais do líder, sendo que é fundamental um bom relacionamento entre o líder e os liderados.

### 2.3.6 Avaliação de Competência e Desempenho

Segundo Aquino (1992), as empresas devem adotar uma política interna de manutenção dos profissionais com melhor desempenho, sendo que de seis meses a um ano é o tempo necessário para identificar os profissionais excelentes, os bons e os regulares. Uma metodologia utilizada para auxiliar nesta avaliação é a ficha de avaliação de desempenho, onde a chefia imediata do funcionário faz uma avaliação do mesmo, perante alguns critérios estabelecidos pela empresa, essa avaliação fica o mais próximo possível da realidade na medida em que o convívio entre funcionário e chefe é mais estreito.

A avaliação de desempenho, conforme Chiavenato (2004), também é chamada de avaliação do mérito, avaliação de pessoal, avaliação de eficiência, entre outras denominações. Independente da nomenclatura utilizada por cada empresa, esta avaliação é necessária para analisar o desempenho de cada funcionário de acordo com as atividades que o mesmo executa, das metas propostas e dos resultados alcançados.

Para Stoner e Freeman (1994), a avaliação de desempenho é de extrema importância dentro da organização, mas muitos administradores sentem dificuldade em realizá-la por não ser fácil julgar o desempenho de um funcionário e menos fácil ainda comunicar isso a ele de modo construtivo.

Há dois tipos de avaliações, a avaliação formal e a informal. Na avaliação formal, a frequência com que é feita costuma ser semestral ou anual e busca identificar o desempenho do funcionário e classificar o que precisa de mais treinamento e o que merece um aumento salarial ou promoção. A avaliação informal é realizada no cotidiano, de forma espontânea. Neste caso, as chefias fazem uma avaliação do trabalho realizado pelo funcionário no momento em que o mesmo é concluído, dando seu parecer positivo ou negativo em relação ao que foi feito, aproximando mais a relação e a comunicação dentro do setor e estimulando maior comprometimento do funcionário (STONER E FREEMAN, 1994).

### **2.3.7 Administração de Cargos, Salários e Benefícios**

Conforme ressaltado por Marras (2005), há diferença entre tarefa, função e cargo. A função é um conjunto de tarefas acumuladas e um conjunto de funções semelhantes forma o cargo (ZIMPECK, 1990 *apud* MARRAS, 2005). Conforme descreve Carvalho (2000), a área de cargos e salários se responsabiliza por analisar, classificar, avaliar e controlar os cargos e salários dos funcionários da empresa, sendo incumbida de fazer a descrição dos cargos, bem como a análise, descrever o plano de carreira, definir a estrutura de cargos e salários e promover a pesquisa salarial. Complementa Marras (2005) que esta área deve também, relacionar tudo o que envolve a função do funcionário, especificando, o que, como e para que o faz.

A área de benefícios é descrita por Carvalho (2000) como sendo a responsável por analisar, conceder e controlar os serviços, as vantagens e as estratégias complementares aos salários. Os benefícios são considerados espontâneos quando a empresa concede por determinação interna e são considerados legais quando exigidos pela lei ou por acordo sindical. Conclui Marras (2005, p.137) que o benefício caracteriza-se pelo “conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado.”

Aponta Aquino (1992), que a empresa deve buscar outros meios para fortalecer o vínculo entre ela e o funcionário que vai além de aumento do salário, que pode impactar muito mais na folha de pagamento do que na produtividade e rendimento dos funcionários. Deve haver por parte da empresa, o empenho em atender tanto as necessidades materiais (através de um salário justo), quanto às necessidades psicológicas (estímulos ao ego do trabalhador).

### **2.3.8 Recrutamento e Seleção**

Conforme afirma Chiavenato (2004, p.102), “as pessoas e organizações não nascem juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e

aplicar seus esforços”. Paralelamente, Stoner e Freeman (1994), afirmam que o recrutamento serve para reunir um grupo de pessoas candidatas a uma vaga e selecionar o que possua o perfil mais adequado à vaga. Quanto ao processo de seleção, os autores destacam que há tomada de decisão das duas partes, da empresa que define se ofertará a vaga de emprego e do candidato que decidirá se deseja ou não participar da seleção. Quando há um grande número de candidatos a um cargo, a empresa utiliza técnicas para selecionar o candidato mais apropriado à vaga. Quando há escassez na força de trabalho ou quando a vaga é para um cargo mais elevado, a empresa precisa oferecer benefícios ou um salário melhor que a concorrência se quiser atrair o candidato.

É definido por Carvalho (2000) que a área de recrutamento de pessoal é a responsável por estudar o mercado de trabalho, a fim de divulgar as vagas da empresa e atrair os candidatos para ela, selecionando a pessoa com maior aptidão para a vaga a ser preenchida. Após o recrutamento, é feita a seleção do candidato através da análise do perfil e conhecimento necessário para a vaga, para tanto utilizam-se dinâmicas, testes, provas de redação, comunicação, entrevista, dentre outras, dependendo do que se busca de informação do candidato. Complementa Aquino (1992), que a área de recrutamento e seleção caracteriza-se por ser um processo investigativo, onde a empresa procura o candidato mais adequado ao cargo vago, ao encontrá-lo, trabalha-se para adequá-lo à função, ao ambiente, à subordinação e a cultura da empresa.

### **2.3.9 Rotatividade**

Conforme abordado por Chiavenato (2004), a rotatividade é resultante da movimentação dos funcionários que são desligados da empresa e dos que estão entrando nela. Como quase em todas as situações, quando um funcionário deixa sua função é selecionado outro para ocupá-la, sendo necessário que o fluxo de entrada de funcionários compense o ritmo de saída. É mencionado pelo autor que há dois tipos de desligamento do funcionário, que pode ser por iniciativa da empresa (demissão) ou por iniciativa do funcionário.

É afirmado por Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) que a satisfação com o trabalho está diretamente ligada ao absenteísmo e conseqüentemente à rotatividade, pois a insatisfação leva a seguidas faltas ao trabalho e muitas vezes à demissão. A rotatividade tem impacto negativo tanto financeiramente como emocionalmente para a empresa, pois além do investimento de tempo, financeiro e de recursos despendido com o funcionário, quando este se desliga da empresa, tanto o grupo quanto a produtividade acabam sendo afetados. Porém a rotatividade também pode ser vista como algo positivo para a empresa, pois através da mudança no quadro de funcionários, há espaço para novas ideias, mudanças e inovações.

Em empresas estáveis, normalmente acontecem pequenas movimentações de entradas e saídas de funcionários, mas que são consideradas como necessárias para manutenção do sistema. Já em algumas empresas, a entrada de funcionários pode se apresentar muito maior do que a saída, desta forma a estrutura infla. Na situação inversa, há empresas onde a saída de funcionários é muito maior do que a entrada, desta forma normalmente diminuem-se as operações o por conseqüência, os resultados. Há momento em que a empresa passa por períodos turbulentos, quando há um alto índice de desligamento por iniciativa do empregado, isso acontece quando o mercado de trabalho está competitivo, apresentando muitas ofertas e conseqüentemente, aumenta a rotatividade (CHIAVENATO, 1999).

De acordo com Marras (2005), a rotatividade dentro das empresas também é chamada de *turnover* e o cálculo da rotatividade gera um índice que pode medir uma parte da empresa ou ela toda, este índice é chamado de índice de rotatividade.

Para se obter o índice de rotatividade de pessoal de uma empresa, Chiavenato (1999), afirma ser possível através da equação:

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

Onde:

A = Admissões de pessoal dentro do período considerado

D = Desligamentos de pessoal dentro do período considerado

EM = Efetivo médio dentro do período considerado



Este índice traz em valor percentual, a circulação dos funcionários na empresa, de acordo com o número médio de empregados. Não há um número ideal para diagnosticar se o índice de rotatividade está muito alto ou não, mas as organizações devem buscar reter os funcionários de bom desempenho e substituir os que apresentam carências difíceis de serem corrigidas (CHIAVENATO, 1999).

Conforme Chiavenato (1999, p. 37) “A rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal.”

É elencado por Chiavenato (1999), alguns fatores internos que podem ter influência na rotatividade, como: política salarial, oportunidade de crescimento, condições de trabalho, tipo de supervisão, cultura e política organizacional, entre outros fatores. Como fatores externos, tem-se a oferta e procura do mercado, conjuntura econômica, oportunidades no mercado, entre outros.

A teoria econômica diz que a rotatividade da mão-de-obra deve ser afetada por indicadores macroeconômicos que indicam o grau de aquecimento da economia e por características específicas individuais de cada empresa, como por exemplo, treinamentos recebidos pelos funcionários (ORELLANO e PAZELLO, 2006).

A rotatividade gera custos para a empresa, que conforme Chiavenato (1999), se dividem em custo primário, secundário e terciário:

- a) Custo primário: são os custos que estão relacionados diretamente com o desligamento, como o custo com recrutamento e seleção, de registro e documentação, de integração e de desligamento.
- b) Custo secundário: são custos difíceis de serem mensurados e estão relacionados indiretamente com o desligamento, como o reflexo na produção, na atitude do pessoal, custo extra-laboral e extra-operacional.
- c) Custo terciário: estão relacionados com os efeitos colaterais da rotatividade, muitos vezes percebido a médio ou longo prazo, como o custo extra-investimento e perdas nos negócios.

Pode-se perceber que os custos primários são mais fáceis de serem mensurados, os custos secundários são avaliados de forma qualitativa e os custos

terciários são estimativas. Além de trazer prejuízo a empresa, a rotatividade também reflete na sociedade e na economia.

É citado por Bohlander, Snell e Sherma (2005), que além de se avaliar quantitativamente os funcionários que saem da empresa, deve-se avaliar também a qualidade do perfil profissional destes funcionários, porque funcionários de baixo desempenho também geram alto custo para serem mantidos, que são mais altos do que os custos para recrutar e treinar novos funcionários, quando estes são mais eficientes.

Utiliza-se a entrevista de desligamento como forma de mensurar os resultados da política de recursos humanos e também é um meio para conseguir informações sobre os impulsionadores da rotatividade na empresa, a fim de atuar na correção das falhas da empresa. Para tanto, a entrevista deve ser feita com todos os funcionários que são desligados da empresa, bem como os que solicitam o desligamento. Ela deve abordar o motivo do desligamento, a percepção do funcionário sobre a empresa, o cargo, a chefia, o horário de trabalho, o salário, sobre as oportunidades no mercado, dentre outros aspectos (CHIAVENATO, 1999).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente capítulo apresenta a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. Sendo que conforme Gil (1996 p.19), pesquisa é “um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Vale ressaltar que para desenvolvimento desta pesquisa, utilizou-se embasamento adquirido com um estudo desenvolvido pela autora em 2011, sobre a análise da percepção dos funcionários quanto aos programas participativos oferecidos por uma indústria cerâmica da região sul catarinense.

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

Esta pesquisa caracteriza-se por ser aplicada, pois de acordo com Vergara (2010), tem a característica de ser prática, de auxiliar na resolução de algo. Será utilizada a metodologia de pesquisa exploratória, onde de acordo com Vianna (2001), este tipo de pesquisa busca compreender uma situação a partir de estudos existentes na área.

O procedimento técnico utilizado, foi a pesquisa documental, pois conforme Vianna (2001), as fontes são os documentos, que tenham ou não sofrido algum tipo de tratamento analítico.

#### **3.2 ABORDAGEM METODOLÓGICA**

Para desenvolvimento da pesquisa, foi utilizado a abordagem qualitativa, onde na visão de Martins e Theóphilo (2009), esta análise requer coleta de dados descritivos, sendo que cada detalhe pode ser muito relevante para auxiliar na análise das informações. Alguns exemplos desta análise são a descrição de comportamentos, citações diretas dos entrevistados, captura de dados com bastante profundidade e detalhes, entre outros.

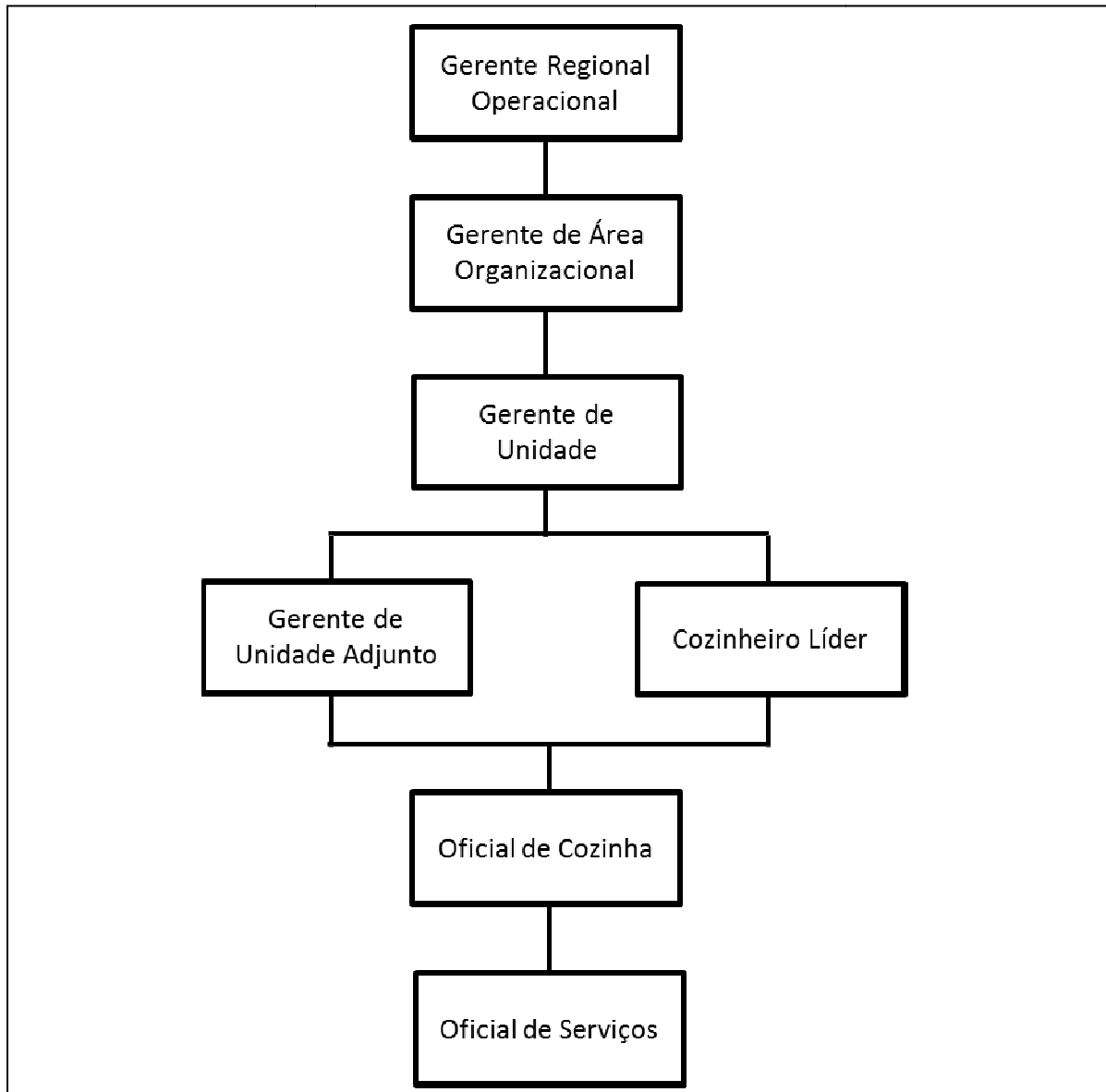
### **3.3 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTUDO**

A empresa em questão, fundada em janeiro de 1979 é especializada em refeições industriais e atua em todo o país. A missão da empresa é “promover o bem-estar com espírito de servir, encantando clientes, consumidores e as demais partes interessadas”, sua visão é “ser a melhor solução global em infra-estrutura (alimentação e serviços) para clientes e consumidores”.

Esta empresa possui mais de trinta unidades distribuídas em todo o país, sendo uma destas situada em Cocal do Sul – SC, que fornece refeição para os funcionários de uma indústria cerâmica da cidade. Esta unidade fica inserida na referida indústria cerâmica, com um quadro de funcionários de cerca de trinta pessoas.

A cozinha opera nos três turnos, nos sete dias da semana. Os funcionários manipulam os alimentos em uma cozinha onde a função de preparo é centralizada e posteriormente são distribuídos para os três restaurantes que existem na empresa. Os funcionários da cozinha se dividem nas funções de limpeza do ambiente e dos utensílios, higienização dos alimentos, preparo e cozimento dos alimentos e o processo final de servir o alimento aos clientes.

No quadro 01 segue organograma com a estrutura de gestão desta unidade da empresa.



**Quadro 1:** Organograma da empresa  
**Fonte:** Dados fornecidos pela empresa

Na unidade em estudo, os funcionários que atuam diariamente na empresa são o Gerente de Unidade, o Gerente de Unidade Adjunto, o Cozinheiro líder, os Oficiais de Cozinha e os Oficiais de Serviço, sendo que os cargos que apresentam maior rotatividade são os Oficiais de Cozinha e Oficiais de Serviço.

A empresa presa pelo desenvolvimento da sua equipe a partir do seu líder, pois entende que a equipe é reflexo do seu líder. Para o bom desempenho da equipe, a empresa vê a necessidade de os líderes atuarem em três níveis. O primeiro nível é o técnico, onde o mesmo faz contribuições produtivas por meio de talento, conhecimento e técnica, buscando elevados padrões de desempenho. O segundo nível é o humano, onde o líder busca contribuir com as capacidades

individuais para atingir os objetivos do grupo e do trabalho com as outras pessoas da equipe. O terceiro nível é o comportamental, onde o líder constrói a excelência duradoura, combinando humildade pessoal e força de vontade com base em profissionalismo e bons hábitos de trabalho.

A empresa possui uma cartilha onde consta as regras básicas para guiar as decisões que envolvem pessoas, definidas pela empresa. Nesta cartilha consta as orientações:

- Na dúvida não contrate, continue procurando;
- Quando você sabe que precisa fazer uma mudança que envolva gente, aja;
- Inclua as melhores pessoas nas suas melhores oportunidades, não nos seus maiores problemas.

Quando há dúvidas quanto a permanência de alguém na equipe, o gestor pode se questionar:

- Eu contrataria ou promoveria essa pessoa novamente?
- Ficaria desapontado ou aliviado se essa pessoa pedisse para sair?

Dentro desta filosofia, há demais pontos abordados pela empresa:

- Sentir necessidade de controlar rigidamente uma pessoa significa que você errou na contratação ou promoção deste profissional;
- As melhores pessoas não precisam ser gerenciadas nem controladas. Orientadas, ensinadas e conduzidas, sim, mas não rigidamente controladas;
- O seu ativo mais importante não são as pessoas, mas sim as pessoas certas;
- De nada adianta motivar o comportamento certo nas pessoas erradas. Antes de qualquer coisa, deve-se contratar e manter os melhores profissionais.
- Demitir quando preciso.

Atualmente, os benefícios oferecidos pela empresa, são os que estão listados no quadro 02:

Assistência médica e odontológica para os funcionários e seus dependentes
Convênio PIS-Empresa, onde o pagamento do PIS é feito através da folha de pagamento

Cesta básica fornecida mensalmente aos funcionários que não tenham atrasos, ausências e/ou faltas
Refeições subsidiadas quase que integralmente pela empresa
Bolsa de ensino, propiciando acesso ao estudo e cultura
Vale transporte
Programa de participação nos resultados pago anualmente
Distinção e bonificação por tempo de serviço
Empréstimo consignado com desconto em folha de pagamento
Salário família para quem tem renda mínima
Seguro de vida em grupo aos funcionários e dependentes legais com auxílio funeral
Incentivos motivacionais como, comemoração do aniversário, presente para crianças de até 10 anos para o dia da criança e páscoa, confraternização de final de ano, entre outras atividades
Uniforme para time de futebol para as unidades que ganharam o PPR anual

**Quadro 2:** Benefícios oferecidos pela empresa

**Fonte:** Dados fornecidos pela empresa

A empresa trabalha com um banco de disponibilidade para transferência de funcionários, que objetiva identificar profissionais que gostariam de ir para outra unidade. Isso facilita a comunicação do interesse de deslocamento do funcionário dentro da empresa.

Os funcionários admitidos passam pelo período de experiência de quarenta e cinco dias, onde após este prazo é feita uma avaliação junto ao líder da unidade. Nesta conversa deve ser avaliado as atividades e responsabilidades do funcionário, suas competências técnicas e habilidades e suas competências comportamentais e atitudes. Para os funcionários que requerem acompanhamento, é aplicado a carta de compromisso, conforme modelo que pode ser observado no anexo A.

Devido ao porte desta unidade da empresa, a seleção, a supervisão e a entrevista de desligamento dos funcionários, são feitas pela mesma pessoa, a Gerente de Unidade.

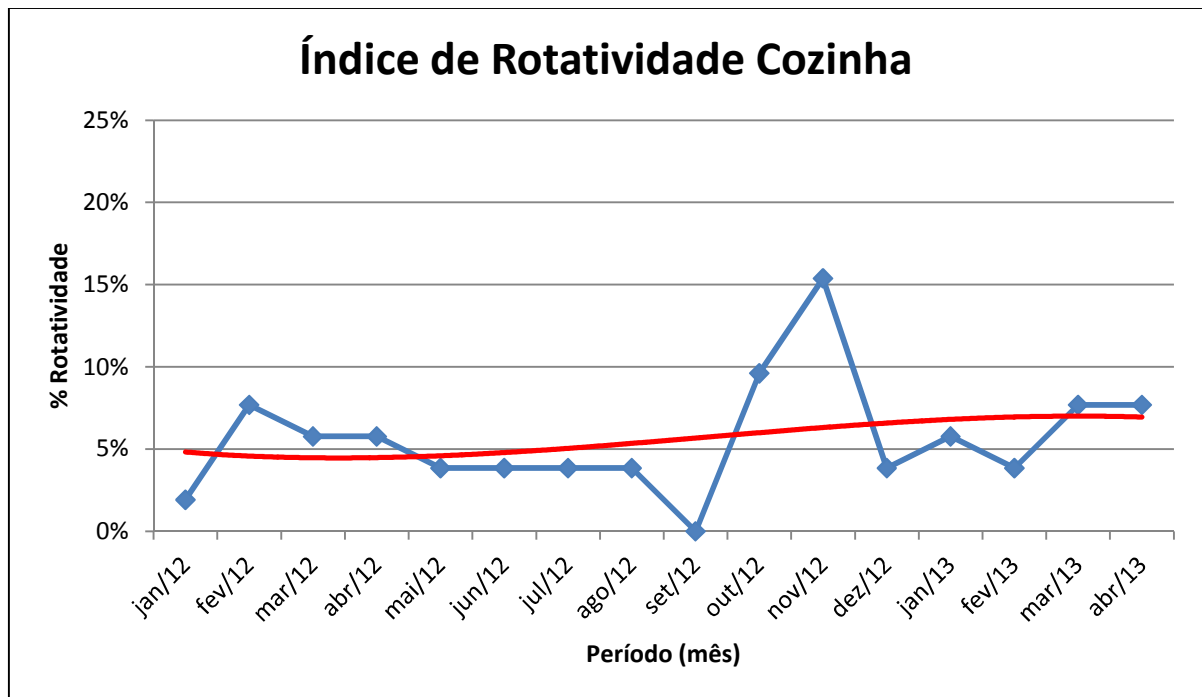
A entrevista de desligamento da empresa tem o objetivo de identificar se os processos estão alinhados às necessidades dos profissionais, buscando melhorias a serem implementadas na empresa, que aumentem a satisfação de todos com relação ao trabalho, ambiente, crescimento e bem-estar.

O APE/Líder entrega o formulário ao Profissional no momento de seu desligamento, o profissional responde a Entrevista de Desligamento assinalando com um "X" as opções "SIM", "NÃO" ou "EM PARTE" expressando a sua opinião e seus sentimentos quanto a empresa; caso o Profissional não queira participar da entrevista, deverá assinar a Declaração para Não Realização da Entrevista de Desligamento que está no final do formulário e logo que o profissional terminar de preencher os dados, o APE/Líder deverá aproveitar a oportunidade para ouvir do profissional como percebeu sua saída, seus sentimentos, suas sugestões, críticas e também deverá retomar sua trajetória na empresa reforçando os pontos positivos e, no caso de demissão, mostrando-lhe os motivos desta decisão. Ela é aplicada aos profissionais da área operacional conforme estrutura disponível no anexo B.



#### 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

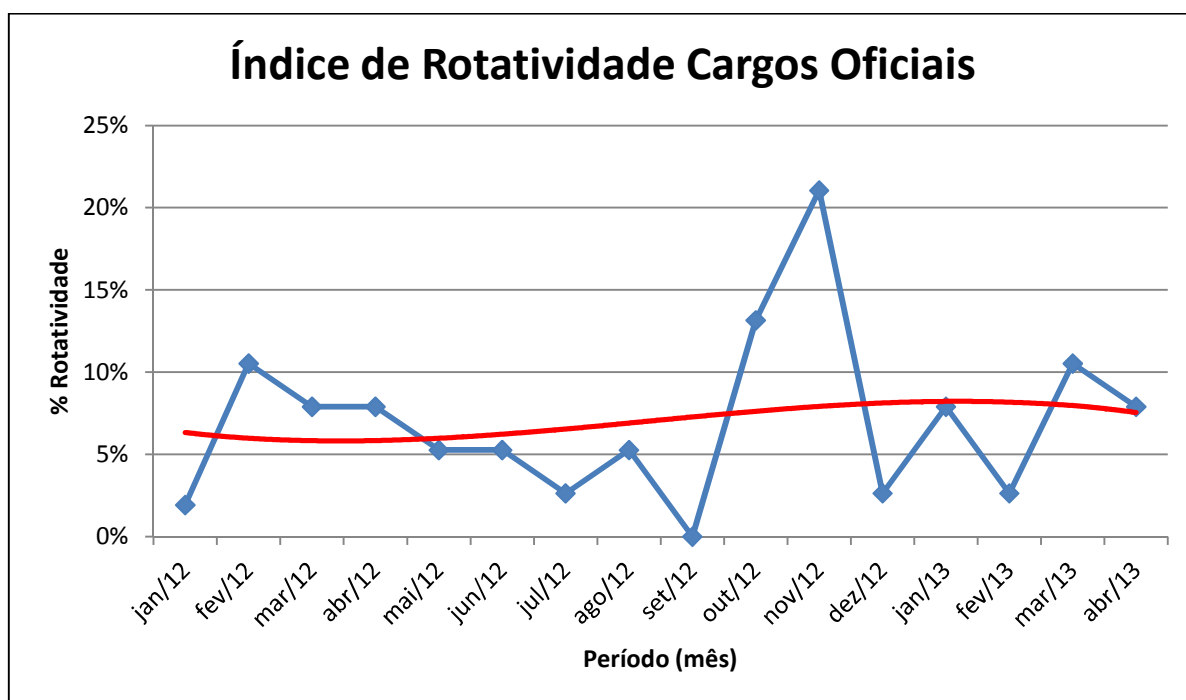
O período analisado na pesquisa, compreende janeiro de 2012 à abril de 2013, avaliando apenas a unidade da cozinha instalada em Cocal do Sul - SC. Neste período, o índice de rotatividade dos funcionários da cozinha se comportou conforme demonstrado na figura 01, onde avaliou-se de forma completa, todos os cargos que compõem o quadro desta cozinha.



**Figura 1:** Índice de rotatividade da cozinha

A oscilação no índice de rotatividade é notável durante o período analisado. Sendo que somente o mês de setembro de 2012 não apresentou movimentação no quadro, já o mês de novembro este índice atingiu 15%, seguido de 10% em outubro do mesmo ano. A linha de tendência do gráfico, aponta uma ligeira ascensão da curva, onde a média geral do índice de rotatividade neste período ficou em 6%.

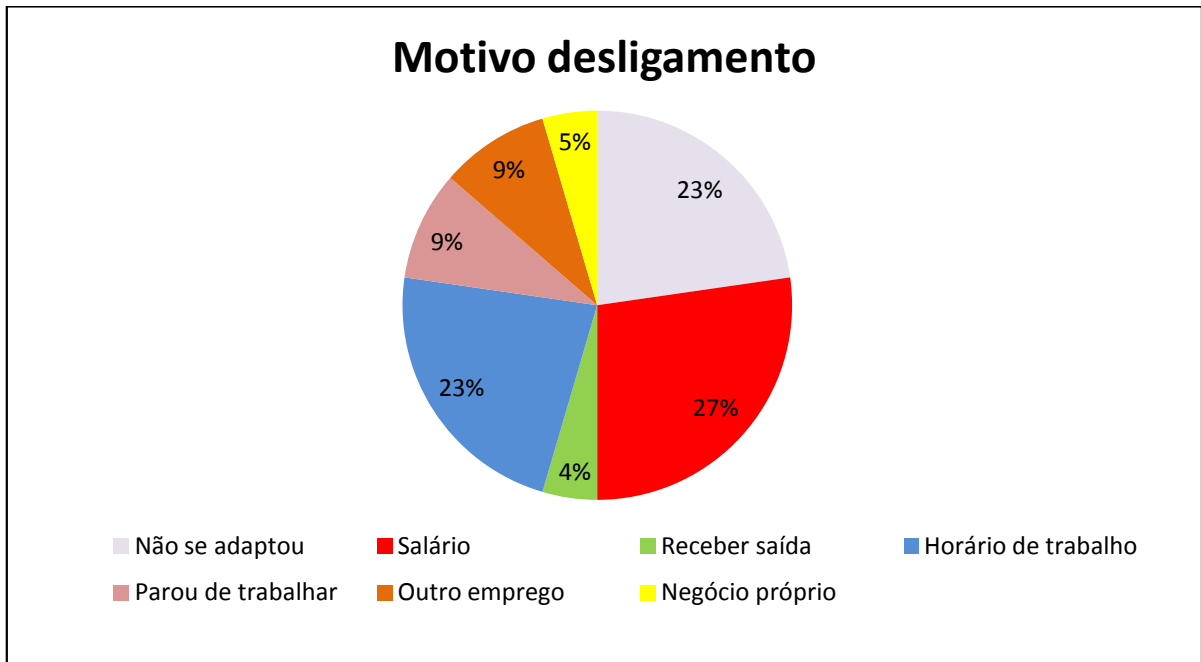
Dentro da cozinha, os cargos de Oficial de Serviços e Oficial de Cozinha são os que apresentam maior índice de rotatividade, conforme apresentado na figura 02.



**Figura 2:** Índice de rotatividade dos cargos oficiais

Avaliando apenas estes dois cargos, percebe-se que a tendência é a mesma de toda a equipe, porém com índices mais elevados e atingindo uma média de 7% de rotatividade no período analisado, onde o pico da mesma ocorreu no mês de novembro de 2012, chegando a 21%, tendo sido de 13% em outubro do mesmo ano. A linha de tendência neste cenário também apresentou leve ascensão.

Nem todos os funcionários aceitam fazer a entrevista de desligamento, mas os motivos apresentados no desligamento, se distribuem conforme apresentado na figura 03.



**Figura 3:** Motivos do desligamento

O motivo apresentado por 27% das pessoas que saíram da empresa é em relação ao salário. O horário de trabalho juntamente com o fato de não ter se adaptado à equipe ou ao trabalho compreende 23% dos casos, cada. A opção de preferir parar de trabalhar e a proposta de um novo emprego correspondem a 9% cada. A oportunidade de montar um negócio próprio aparece com 5% e a necessidade de receber o dinheiro da saída, com 4%.

Atualmente o salário dos cargos da produção são distribuídos conforme apresentado abaixo, sendo que o piso da categoria é de R\$ 842,00.

<b>Cargo</b>	<b>Salário</b>
Oficial de Serviços Gerais	R\$ 870,60
Oficial de Cozinha	R\$ 900,16
Copeira	R\$ 932,11
Cozinheira	R\$ 1.101,39

**Quadro 3:** Cargos e salários

**Fonte:** Dados da pesquisa

O piso salarial de outras categorias da região se apresenta conforme abaixo:

<b>Categoria</b>	<b>Piso salarial</b>
Ceramista	R\$ 1.144,00
Comércio	R\$ 835,00
Asseio e Conservação	R\$ 787,60

**Quadro 4:** Piso salarial

**Fonte:** Dados da pesquisa

Como esta cozinha atua dentro de uma indústria cerâmica e esta é uma categoria que oferece um piso salarial maior, analisando exclusivamente o fator salarial, o ramo cerâmico tende a atrair os funcionários da cozinha industrial.

## 5 CONCLUSÃO

Os estudos e pesquisas são uma fonte enriquecedora de experiências e conhecimento, sendo de fundamental importância para o crescimento pessoal e profissional do pesquisador e dos que tem a oportunidade de o ler.

Avaliando os três itens que apresentaram maior relevância no desligamento dos funcionários, dentro do período analisado, pode-se fazer algumas observações. Quanto a questão salarial, sugere-se à empresa fazer uma análise quanto aos salários pagos às funções similares na região, para analisar a diferença entre o que a empresa oferece e o mercado oferece. Visto que esta cozinha atua dentro de uma indústria cerâmica e que o piso salarial da mesma é relevantemente superior, o que pode estar influenciando e atraindo os funcionários para este ramo industrial. A jornada de trabalho foi outro ponto destacado na pesquisa, neste caso poderia ser avaliado a possibilidade de fazer revezamento de horários dentro da equipe, para identificar quais horários os funcionários se adaptam melhor e este deixar de ser um dos descontentamentos que levam a saída da empresa. E o outro ponto destacado foi quanto a adaptação do funcionário que vem como reflexo de um ambiente de trabalho bom para se trabalhar, com uma equipe unida e acolhedora, com uma liderança presente e de fácil acesso.

O processo de admissão, desenvolvimento e demissão do funcionário, trás um alto custo à empresa, portanto deve-se investir em processos de admissão de boa qualidade para reduzir despesas envolvidas no processo de desligamento. Testes psicológicos, dinâmicas, provas práticas e outras ferramentas avaliativas, ajudam a identificar se o candidato é o ideal para a função. Caso não seja, descarta-se logo na seleção para não gastar tempo e dinheiro com a integração e inclusão de um novo funcionário na equipe e que não ficará por muito tempo. Quando selecionado, dar a merecida atenção ao processo de integração do novato, intensificando todas as informações relativas à empresa, sua política, cultura, os benefícios oferecidos e perspectivas. Dessa forma o funcionário estará ciente de seus direitos e deveres, e se for de encontro com o que ele almeja, ele dará o seu melhor.

Nesta cozinha industrial, como já citado, o Gerente da Unidade é o responsável por todas as atribuições ligadas à gestão de processos e gestão de

peçoas, porém deve-se evitar ser a mesma peçoas quem faz a entrevista de desligamento, pois além de sobrecarregar o gestor, no desligamento o funcionário não se sentirá confortável em dizer tudo o que pensa sobre a empresa/gestor e as respostas não poderão ser consideradas válidas. Portanto, o gestor, Gerente da Unidade precisa delegar mais as tarefas para poder ter uma peçoas focada em alguns processos de gestão de peçoas e outra focada na gestão dos processos.

Deve-se ter a convicção que todas as medidas foram tomadas para manter o funcionário na empresa, já que o custo da sua demissão pode chegar a três vezes o salário do empregado, segundo pesquisa divulgada pela revista Exame.

Ao término desta pesquisa, pode-se afirmar que a mesma obteve êxito por ter alcançado todos os objetivos proposto. Sendo que pode-se deixar como sugestões para estudos futuros:

- a) Avaliar o processo de recrutamento e seleção a fim de identificar se o índice de rotatividade pode ser reduzido através de melhorias no recrutamento e seleção.
- b) Identificar quais fatores do ambiente de trabalho levam o funcionário a sair da empresa por não se adaptar.
- c) Verificar para quais empresas os funcionários desligados estão indo e se estas atendem as necessidades pelas quais motivaram os mesmos a saírem de onde estavam.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Romeu Carlos Lopes de. **CCQ, círculos de controle de qualidade a integração trabalho, homem, qualidade total**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991. 217 p.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Ed. Atlas, 1992. 270 p.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2005. 547 p.

BROXADO, Sílvio. **A verdadeira motivação na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 100 p.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Recursos humanos: (história, definições e procedimentos)**. Campinas, SP: Alínea, 2000. 222 p.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9 ed São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003. 568 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de pessoal**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990. 100 p.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 138 p.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: edição compacta**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 631 p.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 2 ed. rev. e atual Rio de Janeiro: Campus, 2004. 529 p.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2005. 581p.

Diário Catarinense. **Novo piso salarial de Santa Catarina começa em R\$765,00 e vai até R\$875,00.** Disponível em:

<<http://diariocatarinense.clicrbs.com.br/sc/economia/noticia/2013/01/novo-piso-salarial-de-santa-catarina-comeca-em-r-765-e-vai-ate-r-875-4012155.html>> Acesso em 17 setembro 2013.

DIEESE. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho.** Disponível em:<<http://www.dieese.org.br/notaaimprensa/2011/textoRotatividade11.pdf>> Acesso em 24 abril de 2013.

Exame. **O alto preço de uma contratação errada.** Disponível em:

<[http://exame.abril.com.br/gestao/noticias/quanto-custa-fazer-uma-contratacao-errada?page=1&utm\\_campaign=news-diaria.html&utm\\_medium=email&utm\\_source=newsletter](http://exame.abril.com.br/gestao/noticias/quanto-custa-fazer-uma-contratacao-errada?page=1&utm_campaign=news-diaria.html&utm_medium=email&utm_source=newsletter)> Acesso em 18 setembro 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1996. 159 p.

GIRARDI, Dante Marciano. **O compartilhamento dos processos de recursos humanos: uma Contribuição para a Gestão do Conhecimento Organizacional.** 2009, Florianópolis. Disponível em: < <http://btd.egc.ufsc.br/?p=175>> Acesso em 24 abril 2011.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1981. 238 p.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003. 542 p.

LIMA, Valquíria de. **Ginástica laboral: atividade física no ambiente de trabalho.** 3. ed. rev. e ampl São Paulo: Phorte, 2007. 349 p.

LIMA, Súsi M. Barcelos; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. **Um estudo sobre Clima e Cultura Organizacional na concepção de diferentes autores.** Rev. CCEI - URCAMP, v.6, n.10, p. 33-40 - ago., 2002. Disponível em: <[http://www.facape.br/ruth/adm-comport\\_organ/Conceito\\_de\\_cultura\\_e\\_clima\\_organizacional.pdf](http://www.facape.br/ruth/adm-comport_organ/Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf)>. Acesso em 15 maio 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2 ed. São Paulo: Atlas,



2009. 247 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. . **Fundamentos de administração:** manual compacto para as disciplinas TGA e Introdução à Administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 267 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humano:** do operacional ao estratégico. 11. ed São Paulo: Futura, 2005. 332 p.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo:** a multiplicação do talento humano. 6.ed Rio de Janeiro: José Olympio, 2001. 240 p.

ORELLANO, Veronica, I. F.; PAZELLO, Elaine T. **Evolução e determinantes da rotatividade de mão-de-obra nas firmas da indústria paulista na década de 1990.** FGV, v.36, n1, p. 179-207, 2006. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/6973>>. Acesso em 16 junho 2013.

RUCHINSKI, Paulo Roberto Pereira. **Clima Organizacional do Planejamento Estratégico Corporativo:** Estratégia na Obtenção de Resultados. Cad. Pesq. NPGA, Salvador, v.3, n.1, p.1-12, 2006. Disponível em: <[www.cadernosnpga.ufba.br/include/getdoc.php?id=107](http://www.cadernosnpga.ufba.br/include/getdoc.php?id=107)>. Acesso em 15 maio 2011.

SCHERMERHORN JÚNIOR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 1999. 328 p.

SINDLIMPFOLIS. **Convenção coletiva de trabalho 2013-2013.** Disponível em: <[http://www.sindlimpfpolis.com.br/arquivos/bkyyxxvngk\\_conv\\_coletiva\\_de\\_trabalho-2013.pdf](http://www.sindlimpfpolis.com.br/arquivos/bkyyxxvngk_conv_coletiva_de_trabalho-2013.pdf)> Acesso em 17 setembro 2013.

SINTIACR. **Convenção coletiva de trabalho - FIESC.** Disponível em: <<http://www.sintiacr.com.br/convencoes/ver/convencao-coletiva-de-trabalho---fiesc-141>> Acesso em 17 setembro 2013.

SOUZA, EdelaLanzer Pereira. **Clima e cultura organizacionais:** como se manifestam e como se manejam. São Paulo: EdgardBlücher, 1978. 91 p.

STONER, James Arthur Finch,; FREEMAN, R. Edward,. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994. 533 p.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas** :uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2.ed Rio de Janeiro: FGV, 2001. 260 p.

TOLEDO, Flávio de. . **Administração de pessoal desenvolvimento de recursos humanos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1987. 238 p.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, c1992. 278 p.

TOASSI, Andresa Jaqueline. **Heróis de Fumaça**: Um Estudo Sobre os Sentidos do Trabalho para Profissionais Bombeiros. 2008, Florianópolis. Disponível em: <[www.cfh.ufsc.br/~ppgp/Andresa%20Jaqueline%20Toassi.pdf](http://www.cfh.ufsc.br/~ppgp/Andresa%20Jaqueline%20Toassi.pdf)> Acesso em 23 abril 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2010. 277p.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: EPU, 2001. 288 p.

**ANEXOS**

## Anexo A: Carta compromisso operacional

**CARTA COMPROMISSO OPERACIONAL**

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

Restaurante: \_\_\_\_\_

Sede: \_\_\_\_\_

Prezado(a)

Profissional: \_\_\_\_\_

Pela presente, fica V. Sa. ciente de que a adoção dos procedimentos abaixo elencados é obrigatória, sob pena, em caso de não observância, de aplicação de penalidade prevista nas leis do trabalho.

Dentre outras, as condutas obrigatórias que V. Sa. está se comprometendo a cumprir são as seguintes:

Marque X	Responsabilidades Gerais		Data 1ª Carta	Data 2ª Carta	Data 3ª Carta	
( )	Cartilha Visão, Missão e Valores	Cumprir com a Visão, Missão e Valores da empresa contidos na Cartilha.				
( )		Cumprir com as atribuições principais definidas na Estrutura Organizacional				
( )		1) Proc. CCP	Realizar relacionamento permanente com seus Clientes.			
			Focado no alcance da MO1 do orçamento pactuado.			
			Alcançar conceito C1 na Pasta de estágio dos Processos da Unidade.			
			Alcançar 100% das metas do PPR.			
			Realizar mensalmente a Autoavaliação/ Checklist do Processo.			
( )		2) Proc. GPS	Participar da Conversa do Dia e DDS.			
			Usar crachá com a "carinha" do COMO ESTOU HOJE? Diariamente.			
( )		3) Proc. SMS	Realizar <i>checklist</i> de pré-uso dos equipamentos.			
	Cumprir com a escala de higienização diária, semanal, quinzenal e mensal.					

			Nunca realizar atividade insegura.			
			Manter armário individual limpo e organizado.			
( )	<b>Competências Técnicas Principais e Habilidades</b>	<b>1) Processo CCP</b>	NES do Contrato/ Restaurante.			
			Atraso na entrega da NES			
			CPR's do Contrato/ Restaurante.			
			Troca de cardápio pela Profissional Merendeira sem aviso ao APE.			
			Responsabilidade das Partes- Quadro Sintético do Contrato.			
			Atraso na entrega das Notas Fiscais			
			DRE – Orçamento/ DRE- MG/ DRE- CTB.			
( )		<b>2) Processo ABAST.</b>	Necessidade de Compra (NES Prevista S/ D/ T x CPR's do Restaurante- CPR's do Contrato).			
			Lista de Compras/ Ordens de Compra.			
			Recebimento.			
			DR - Divergência de Recebimento			
			Aviso de Débito.			
( )		<b>3) Processo PROD.</b>	Emissão e Fluxo de Kanban			
			Desperdício de Bandeja			
			Excedente de Produção			
			Ajuste de Receita			
			Inspeção de Produtos Acabados			
( )		<b>4) Processo EPS</b>	Cenário			
			Show			
			Aplauso			
			Eventos			
	Controle de Acesso					
	Área de Higienização					
( )	<b>5) Processo GPS</b>	Recrutamento e Seleção				
		Admissão				
		Integração de Profissionais e Treinamento Inicial				
		Remuneração e Benefícios				
		Desenvolvimento de Profissionais				
		Desligamento do Profissional				
		Atraso freqüente da Profissional Merendeira				

( )	<b>6) Processo SMS</b>	<b>Saúde dos Profissionais:</b>			
		PCMSO.			
( )		<b>Segurança Alimentar:</b>			
		<b>MBP:</b> Recebimento e Armazenamento Produção Distribuição POP's Ferramentas de Gestão (índice completo)			
( )		<b>Segurança no Trabalho:</b>			
		PPRA. CAT.			
( )		<i>Meio Ambiente</i>			

( )	<b>Competências Comportamentais - Atitudes</b>	<b>Bom Humor:</b> Tem disposição afetiva e atitude positiva, demonstra alegria, entusiasmo e vibração mesmo em situações de pressão.			
( )		<b>Disponibilidade:</b> Age com presteza, oferecendo-se para atender as necessidades e apoiar no que for preciso, tem postura aberta e receptiva para fazer esforços extra.			
( )		<b>Humildade:</b> Reconhece seus erros e busca soluções em vez de dar explicações ("olha para o espelho e não para a janela").			
( )		<b>Atenção:</b> Possui atenção aos detalhes e cuida de tudo que possa garantir a excelência dos serviços.			
( )		<b>Comprometimento:</b> Age de forma participativa e comprometida, compartilhando tarefas e oferecendo-se para ajudar. Contribuindo com o resultado da equipe para que todos alcancem os objetivos almejados.			
( )		<b>Organização:</b> Trabalha com ordenação, zelando pelo ambiente e equipamentos, melhorando a eficiência e eficácia nas suas atividades.			
( )		<b>Espírito de Servir:</b> Age de forma útil, prestativa, gentil e atenciosa buscando encantar o Cliente.			
( )		<b>Pró-atividade:</b> Tem iniciativa e age de forma dinâmica antecipando-se na realização das atividades, buscando rapidamente solucionar os problemas.			
( )		<b>Maturidade Pessoal:</b> Tem controle emocional agindo com maturidade e equilíbrio pessoal mesmo diante de situações de conflito e de pressão.			

( )	<b>Relacionamento - Interpessoal:</b> Tem facilidade para relacionar-se com os outros, desenvolvendo e mantendo relações adequadas, produtivas e saudáveis.			
( )	<b>Assiduidade:</b> Comparece sempre ao trabalho, tendo algumas/raras faltas justificadas e/ou solicitadas durante todo o seu tempo na empresa.			
( )	<b>Pontualidade:</b> Cumpre com horários e/ou prazos não atrasando compromissos assumidos.			
( )	<b>Cartão Ponto:</b> Registro diário obrigatório no cartão ponto: na entrada, no intervalo de descanso e saída da jornada de trabalho. Rubricar, preencher a hora exata (real) inclusive os minutos. O cartão não deve apresentar rasuras.			
( )	<b>Qualidade do trabalho:</b> Realiza o trabalho de maneira correta e precisa de acordo com padrões e ferramentas estabelecidos.			
( )	<b>Quantidade e ritmo de trabalho:</b> Realiza as atividades dentro da quantidade e ritmos necessários/esperados.			
( )	<b>Código de Ética:</b> Seguir o Código de Ética. Sempre comunicar ao APE/Líder qualquer atitude suspeita de terceiros.			
( )	<b>Conservação de uniformes e EPIs:</b> Zela e conserva seu uniforme, equipamentos de trabalho e EPI's. Solicita reposição de Equipamentos de Proteção Individual (EPI's) caso necessário. Usa EPIs de acordo com a função a ser desempenhada.			
( )	<b>Apresentação Pessoal:</b> Apresenta-se com aparência adequada a sua Função e a imagem da empresa no que tange à higiene pessoal. Utiliza uniforme completo e correto para função, sem uso de adornos (brincos, pulseiras, anéis, alianças, relógios, piercing).			
( )	<b>Outros:</b>			
( )				
( )				

Ciente e de acordo:

	1ª CARTA	2ª CARTA	3ª CARTA
Assinatura do Profissional:			
Assinatura do representante:			

Testemunhas: Declaramos, para os devidos fins de direito, e sob as penas da lei, que o Profissional recebeu esta Comunicação mas se recusou a assiná-la.

Nome:			
CPF:			

## Anexo B: Entrevista de desligamento

**ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO**

**NOME:** \_\_\_\_\_ **FUNÇÃO:** \_\_\_\_\_  
**IDADE:** \_\_\_\_\_ **SEXO:** \_\_\_\_\_  
**DATA DE ADMISSÃO:** \_\_\_\_\_ **DATA DO DESLIGAMENTO:** \_\_\_\_\_  
**UNIDADE:** \_\_\_\_\_ **SEDE:** \_\_\_\_\_

Prezado Profissional,

Leia com atenção as perguntas abaixo e seja sincero e não deixe nenhuma questão em branco. Sua participação é fundamental, pois a partir de suas respostas que serão geradas ações de melhoria.

PERGUNTA	Sim	Não	Em parte
<b>Competências Técnicas (Conhecimento e Habilidade)</b>			
1) Com relação ao Processo GPS (Desenvolvimento de Profissionais e Relações Trabalhistas):			
1.1) Você recebeu Integração e Capacitação/Treinamento Inicial quando iniciou suas atividades na empresa?			
1.2) Você tinha conhecimento e/ou vivência necessária para o desempenho da sua função?			
1.3) Seu Líder sempre deixava claro o que esperava do seu trabalho (você conhecia suas atividades/responsabilidades)?			
1.4) Você considera que a remuneração oferecida pela Empresa está adequada ao mercado de trabalho e à atividade que desenvolvia?			
1.5) Você conhecia e gostava dos Benefícios que a Empresa oferece (assistência médica e odontológica, cesta básica, vale-transporte, seguro de vida, etc)?			
1.6) Você conhecia e estava satisfeito com os Reconhecimentos Remunerados que a Empresa oferece (Programa de Treinadores Oficiais, Distinção por Tempo de Serviço, Programa Bolsa de Ensino, APE Talento, Melhores Gestões de Processos do Ano)?			
1.7) Você conhecia e gostava dos Incentivos Motivacionais que a Empresa oferece (Aniversariantes do Mês, Dia Livre, Confraternização Única: Portas Abertas e Natal, Páscoa e Dia das Crianças, etc)?			
1.8) Você conhecia o Sistema de Avaliação e Desenvolvimento (SAD) da empresa e o seu Líder conversava com você sobre seus pontos fortes e sobre o que devia melhorar para o seu aperfeiçoamento profissional?			



1.9) Você conhecia e achava que os programas de capacitação (treinamentos) que a Empresa oferece atendiam as suas necessidades de desenvolvimento?			
1.10) Você sentia que podia fazer seu projeto de vida e de empresa no grupo (há oportunidades de crescimento)?			
1.11) Você conhecia os critérios para promoção dos Profissionais e considera que há justiça e igualdade no processo de sucessão (Banco do Plano de Sucessão)?			
1.12) Você conhecia e considerava que os Canais de Comunicação da Empresa (Revista, Carta ao Presidente, Fale Conosco, Disque Solução de Problemas, Gestão à Vista) informam assuntos importantes e são claros?			
<b>Competências Comportamentais (Foco e Atitude)</b>			
2) Você sentia que a Visão/Missão/Valores e Código de Conduta são praticados no dia-a-dia da Empresa?			
3) Você participava diariamente da Hora da Cartilha e Dica SMS?			
4) Com relação ao foco e atitude nos Profissionais:			
4.1) Você usava o crachá com o selo (“carinha”) do COMO ESTOU HOJE diariamente?			
4.2) Você gostava das atividades que realizava no dia-a-dia de trabalho?			
4.3) Você sentia orgulho por trabalhar nesta Empresa?			
4.4) Você recomendaria as Empresas do grupo para um amigo que estivesse procurando emprego?			
5 Com relação ao foco e atitude em SMS:			
5.1) Você cumpria com a escala de higienização diária, semanal, quinzenal e mensal?			
5.2) Você observa que para a Empresa Saúde/Segurança Alimentar (Manual de Boas Práticas, Rotinas de Parede, escala de higienização, etc) é prioridade?			
5.3) Você considera que a Empresa se preocupa com a Saúde dos Profissionais (incentiva e monitora a realização dos exames periódicos)?			
5.4) Você considera que Empresa se preocupa com a proteção do Meio Ambiente, realizando a correta seleção e destino dos resíduos e incentivando o uso racional de água, gás e energia elétrica?			
5.5) Você reconhece que na Empresa a Segurança no Trabalho (equipamentos de segurança, instalações físicas, etc) está em primeiro lugar?			
5.6) Quando você solicitava reposição de Equipamentos de Proteção Individual (EPI's), era atendido conforme a necessidade da função que desempenhava?			
<b>Quanto ao Desligamento</b>			
Qual o tipo do desligamento ?			
1 – ( ) Demissão. Motivo: _____			
2 – ( ) Pedido de Demissão Motivo: _____			

3 – ( ) Término Contrato Experiência / Profissional. Motivo: \_\_\_\_\_

4 – ( ) Término Contrato Experiência / Empresa. Motivo: \_\_\_\_\_

Você foi informado pelo seu Líder do motivo de seu desligamento? ( ) Sim ( ) Não  
 No caso de Pedido de Demissão, você voltaria para a empresa em outra oportunidade?  
 ( ) Sim ( ) Não.  
 Se não, qual o motivo?

**Comentários e sugestões do Profissional**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Assinatura do Profissional

\_\_\_\_\_

Data

**Parecer do APE/Líder**

1) Quanto a Entrevista de Recrutamento e Seleção. Por que você aprovou o Profissional?

\_\_\_\_\_

2) Quanto a Avaliação do Período de Experiência. Por que você manteve o Profissional na empresa?

\_\_\_\_\_

3) Quanto ao Sistema de Avaliação e Desenvolvimento (SAD/Plano de Desenvolvimento) do Profissional. Por que você manteve o Profissional na empresa?

\_\_\_\_\_

4) Quanto ao Desligamento do Profissional. Por que está desligando o Profissional? Ou por que o Profissional está solicitando seu desligamento?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Assinatura do APE/Líder

\_\_\_\_\_

Data

**Declaração para não Realização da Entrevista de Desligamento**

Caso você não queira participar desta entrevista, deverá assinar a Declaração para Não Realização da Entrevista de Desligamento

Eu, .....(nome do Profissional) declaro que não possuo interesse em responder a Entrevista de Desligamento.

\_\_\_\_\_

Assinatura do Profissional

\_\_\_\_\_

Data