

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MICHELI DA LUZ TEZA

**ROTATIVIDADE: CAUSAS E REFLEXOS EM UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO
DE GÁS (LP) DA CIDADE DE CRICIÚMA – SC**

CRICIÚMA

2014

MICHELI DA LUZ TEZA

**ROTATIVIDADE: CAUSAS E REFLEXOS EM UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO
DE GÁS (LP) DA CIDADE DE CRICIÚMA – SC**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado para obtenção de grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Leonel Luiz Pereira

CRICIÚMA

2014

MICHELI DA LUZ TEZA

**ROTATIVIDADE: CAUSAS E REFLEXOS EM UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO
DE GÁS (LP) DA CIDADE DE CRICIÚMA – SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado 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 contabilidade gerencial.

Criciúma, 10 de Dezembro de 2014

BANCA EXAMINADORA

Prof. Leonel Luiz Pereira - Especialista - UNESC - Orientador

Prof. Vitor Valentin Piuco Ghellere - (UNESC)

Dedico este trabalho de forma muito especial à, minha família, que são o diamante da vida.

Ao Lucas, meu esposo, por ser meu companheiro para as horas de dificuldade e para os risos sem limites.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por conceder a vida, por me dá sabedora e força para vencer todos os desafios enfrentados.

Aos meus pais, Joacir e Onésia, que são o meu porto seguro, pelo carinho, dedicação, por saber conduzir seus filhos pelo caminho da honestidade e mantendo sempre os valores da família.

Ao meu esposo Lucas, pela paciência, ajuda, compreensão e apoio.

A toda minha família, irmãs, sobrinhas e sobrinho, que estão sempre comigo, me apoiando e incentivando.

As minhas colegas do curso, pelas risadas, pela amizade conquistada e por todos os momentos.

Ao meu orientador Leonel Luiz Pereira e a todos os professores pelo conhecimento transmitido, por contribuírem para o meu crescimento e pela dedicação no desenvolvimento desse trabalho.

Enfim, agradeço a todos que contribuíram diretamente e indiretamente para realização desse trabalho.

Muito obrigada!

Os primeiros passos são realmente difíceis para quem tem medo do que é novo. Às vezes, ao perder uma batalha descobrimos uma nova maneira de ganhar a guerra.

Roberto Justos

RESUMO

TEZA, Micheli da Luz. **Rotatividade: Causas e reflexos em uma empresa de distribuição de gás LP na cidade de Criciúma – SC.** 2014. 69 p. Orientadores: Leonel Luiz Pereira. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O presente trabalho irá abordar a rotatividade de pessoal em uma empresa de distribuição de gás localizada em Criciúma – SC. As organizações precisam se preocupar em manter seu capital humano com fidelidade e comprometimento, principalmente nos dias de hoje que a competitividade as mudanças são constantes; o colaborador é peça fundamental nas organizações. As pessoas estão sempre em busca de novas oportunidades, onde são valorizadas, motivadas e que encontram qualidade de vida nas atividades que exercem. É importante que as empresas tenham uma boa administração de recursos humanos, pois o colaborador é o principal patrimônio de uma empresa. A rotatividade nas empresas pode afetar a saúde financeira da empresa com os altos custos de entradas e saídas, comprometendo a produtividade e o ambiente de trabalho. Com isso, esse estudo tem como objetivo geral identificar as causas da rotatividade em uma empresa de distribuição de gás na cidade de Criciúma - SC. Essa pesquisa caracteriza-se como descritiva e quantitativa por meio de um estudo de casos. Os dados analisados foram obtidos através dos relatórios gerenciais da empresa. Pode-se perceber que a rotatividade de pessoal é elevada gerando um alto custo para empresa com as entradas e saídas, e os índices diferem de empresa para empresa, cada empresa deverá calcular seu índice. Para enfrentar esse agravante fator, é importante que as empresas tenham consciência que investir no setor de recursos humanos, bem como no seu capital humano, possibilitará redução das consequências que a rotatividade traz para as empresas, contribuindo assim nas tomadas de decisões.

Palavras-chave: Rotatividade. Recursos humanos. Motivação. Capital humano.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Gestão de pessoas nas organizações	17
Figura 2 – Ciclo motivacional	26
Figura 3 – Pirâmide da teoria das necessidades de Maslow:	27
Figura 4 – Os três componentes da remuneração total	33
Figura 5 – Vantagens dos benefícios para a organização e para o empregado.	35
Figura 6 – Índice de rotatividade geral	39
Figura 7 – Índice de rotatividade de desligamento	39
Figura 8 – Índice de rotatividade por demissões espontâneas	40
Figura 9 – Índice de rotatividade por departamentos	40
Figura 10 – Organograma da empresa estudada.....	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade de funcionários alocados nos setores.....	46
Tabela 2 – Movimentação de funcionários do período.....	47
Tabela 3 – Funcionários desligados por setor.....	49
Tabela 4 – Tipos de desligamento na empresa.....	50
Tabela 5 – Índice de rotatividade de pessoal	51
Tabela 6 – Índice de desligamento.....	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Movimentação de funcionários do período	48
Gráfico 2 – Tipos de desligamento na empresa.....	50
Gráfico 3 – Rotatividade de pessoal.....	51
Gráfico 4 – Custos primários de rotatividade.....	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
EPI	Equipamento de Proteção Individual
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IR	Imposto de Renda
LP	Liquefeito de Petróleo
NR	Norma Regulamentadora
RH	Recursos Humanos
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 RECURSOS HUMANOS.....	16
2.1.1 Gestão de pessoas	17
2.1.2 Recrutamento de pessoal	18
2.1.3 Seleção de pessoal	19
2.1.4 Treinamento de pessoas	21
2.1.5 Clima organizacional	21
2.1.6 Cultura organizacional	23
2.1.7 Qualidades de vida no trabalho	23
2.1.8 Motivação	25
2.1.8.1 Teoria de Maslow	26
2.1.8.2 Teoria X e teoria Y de McGregor.....	28
2.1.8.3 Teoria de Herzberg.....	29
2.1.9 Segurança no trabalho	30
2.1.10 Salário	31
2.1.11 Remuneração	32
2.1.12 Benefícios sociais	34
2.2 ROTATIVIDADE	35
2.2.1 Prejuízos provocados pela rotatividade	37
2.2.2 Índices de rotatividade de pessoal	38
2.2.2.1 Cálculos do índice de rotatividade.....	39
2.2.3 Custos com a rotatividade de pessoal	41
3 METODOLOGIA	44
4 ESTUDO DE CASO	45
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	45
4.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA	46
4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	47
4.3.1 Rotatividade de pessoal	47
4.3.2 Setores com maior rotatividade	48

4.3.3 Cálculo do índice de rotatividade	49
4.3.3.1 Índices de rotatividade.....	50
4.3.3.2 Índices de desligamento.....	52
4.4 CUSTOS COM A ROTATIVIDADE	52
4.5 PROPOSTAS PARA REDUÇÃO DO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE.....	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS.....	59
ANEXOS	62

1 INTRODUÇÃO

Atualmente a competitividade dos negócios obriga as empresas a aderirem às mudanças desenvolvendo habilidades técnicas e interpessoais em suas gestões. De tempos em tempos existem entradas e saídas de colaboradores nas empresas para renovação do quadro de pessoal ou colaboradores em busca de novas oportunidades, quando excessivas, chamamos de rotatividade de pessoal.

A pesquisa aborda o levantamento de dados pela empresa A Todo Gás Ltda, tendo como objetivo avaliar o impacto que a rotatividade causa. O estudo em questão apresenta a dificuldade dos empregadores de contratar e manter funcionários capacitados e fiéis à empresa, causando um alto nível de rotatividade e preocupação. Um dos motivos que pode estar causando esse fator é a desmotivação por parte da empresa e a falta de comprometimento por parte dos empregados.

A temática desse estudo tem como objetivo identificar o problema que vem causando a rotatividade de funcionários nas empresas, e conseqüentemente ocasionando a falta de mão de obra qualificada, tema que vem preocupando as empresas atualmente. Primeiramente a temática abordada refere-se sobre o problema de pesquisa, que trata sobre os reflexos causados pela rotatividade nas organizações, em seguida, apresenta o objetivo geral e os específicos. Posteriormente a justificativa e ao final do capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para realização da pesquisa que é caracterizada como descritiva quantitativa e documental. Entre as ferramentas usadas, citam-se as referências bibliográficas e o estudo de caso.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Ao longo da trajetória acadêmica, observou-se que as organizações empresariais, independentemente do tamanho e estrutura, têm como principal objetivo o sucesso financeiro e econômico, sua solidificação no mercado. Portanto a empresa, para obter o sucesso almejado, depende de dois fatores imprescindíveis

para tal; planejamento administrativo e colaboradores qualificados e competentes que possam assegurar sua permanência no mercado.

Um dos fatores primordiais para alcançar o sucesso é manter profissionais qualificados. Sabe-se, que a cada dia a real situação torna-se difícil, devido às fortes concorrências, e profissionais em busca de oportunidades mais atrativas no mercado. É sabido que as admissões e demissões são práticas constantes nas empresas, mas, quando começam a ser desordenadas, são definidas como alta rotatividade de funcionários. Este fator interfere na motivação do grupo e o seu comprometimento com a empresa, contribuindo diretamente para o insucesso produtivo e da eficácia e eficiência da qualidade dos serviços prestados.

Percebe-se que o método de recrutamento é um fator de extrema relevância para a organização, sendo que por meio deste é possível detectar as falhas cometidas no momento da admissão.

A rotatividade de funcionários é para empresas comerciais um obstáculo que afeta diretamente na insatisfação do cliente, podendo levar a empresa a perda da credibilidade e da confiança dos seus clientes. Diante aos fatores mencionados percebeu-se a importância de identificar: quais as causas e reflexos financeiros da rotatividade de pessoal em uma empresa de distribuição de gás (LP), situada na cidade de Criciúma e como minimizá-las?

1.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS

O objetivo geral dessa pesquisa consiste em identificar as causas e reflexos da rotatividade de funcionários em uma empresa de distribuição de gás (LP) situada na cidade de Criciúma, apresentando sugestões para minimizá-la.

Os objetivos específicos consistem em:

- Descrever os critérios utilizados para contratação;
- Identificar o impacto financeiro causado na empresa com a rotatividade de funcionários;
- Sugerir meios para redução da rotatividade.

1.3 JUSTIFICATIVA

A opção por desenvolver a pesquisa acerca dessa temática foi a visível alta rotatividade de funcionários nas empresas, que, anteriormente existia em alguns segmentos, e atualmente em todos os segmentos empresariais.

Tal problema é apontado como um dos principais fatores negativos para o crescimento das empresas e que precisa ser analisado no momento em que a empresa determina suas estratégias, pois a troca constante de pessoas afeta a produção, refletindo diretamente na satisfação dos clientes e nos resultados econômicos e financeiros.

Um estudo realizado recentemente pela consultoria global de gestão de negócios HayGroup em parceria com o *Center for Economics and Business Research* (CEBR), aponta que a taxa de rotatividade deve aumentar entre 20,6% e 23,4%. (G1, Globo.com)

Tempos atrás as pessoas tinham o objetivo de permanecer por longo período, criar raízes nas empresas, porém essa não é mais a realidade. As pessoas estão em busca de novas oportunidades. Hoje a empresa que não tiver políticas para retenção de talentos bem definidas (plano de carreira, de benefícios, entre, outros) continuará sofrendo com a rotatividade. Devido ao grande aumento da rotatividade nas organizações, a temática abordada é de suma importância, bem como o desenvolvimento desse trabalho busca identificar quais motivos estão levando as pessoas se desligarem da empresa com tanta frequência.

A partir dos dados levantados por meio de pesquisa poderão ser apresentadas estratégias para minimizar as causas e diminuir os custos, ajudando a organização a se tornar mais sólida no mercado, fazendo melhorias nos procedimentos da administração de pessoas podendo obter um quadro de funcionários mais estável, qualificados e motivados para execução das atividades da empresa, e também abrindo mais oportunidades de emprego, colaborando na expansão da sociedade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo apresenta estudos associados com o tema e problema proposto, acompanhado por diversos autores e obras alusivo com o tema e as demais temáticas abrangentes. A teoria associa-se com o problema pesquisado, iniciando com uma abordagem dos recursos humanos. Diante disso, será descrito conceitos e objetivos dos recursos humanos e seus processos, abrangendo o assunto da rotatividade juntamente com os fatores que a causam.

2.1 RECURSOS HUMANOS

O principal capital que uma empresa pode contar são seus recursos humanos. Não há investimento e tecnologias avançadas que sobrevivam caso os colaboradores das organizações não se adéquem aos objetivos da empresa. O gestor em RH precisa dominar as técnicas de gerenciamento de pessoas, criar políticas para estabelecer funções, pois geri-los é fundamental.

Chiavenato (2004, p. 136) destaca que,

as políticas de recursos humanos referem-se as maneiras pelas quais as organizações pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais.

A compreensão por parte das organizações para com seus colaboradores é a qualidade de vida, extremamente importante. Visto que o ser humano, provido de suas particularidades, em conjunto com a harmonia da empresa, torna-se possível enfrentar as diversas situações, atingindo os objetivos empresariais facilitando aos colaboradores o alcance dos objetivos individuais.

Sobre recursos humanos, Chiavenato (2002), refere que a palavra recurso representa um conceito muito estreito para abranger as pessoas. Mais que recursos, elas são participantes da organização. O mesmo autor destaca que “são pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa.” (Chiavenato, 2002, p.129).

As pessoas dentro das organizações podem ser confundidas apenas como meios de produção, porém, o RH tem a função de demonstrar que, devem ser

considerados como capital intelectual geradores de riqueza, assim sendo reconhecido. Os profissionais de RH fornecem orientações para mensurar o desempenho e atitudes dos colaboradores nas empresas (MILKOVICH e BOURDREAU, 2000). Logo é possível obter informações onde serão utilizadas para o cumprimento de metas e avaliar o comportamento dos colaboradores.

2.1.1 Gestão de pessoas

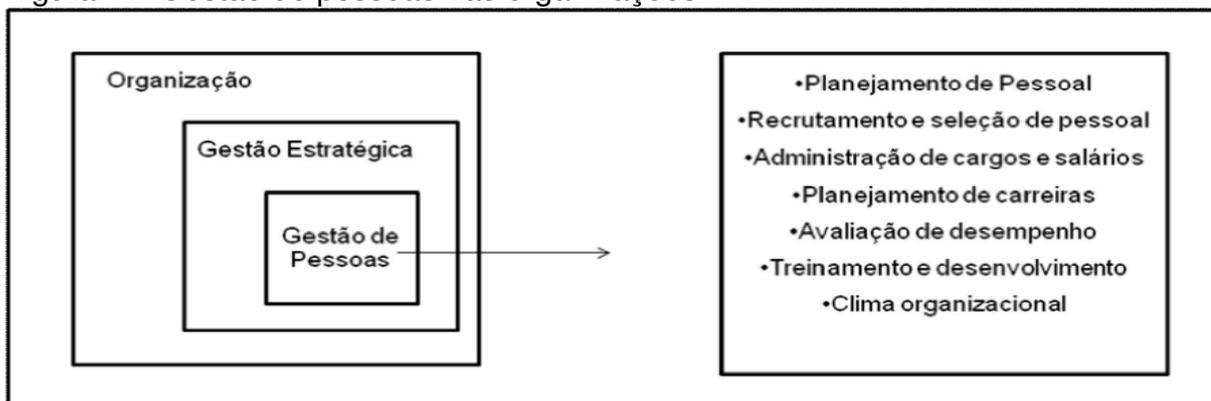
As empresas que almejam avanço na participação do mercado optam pela gestão de pessoas, com isso poderão obter bons resultados para saúde organizacional, aumentando sua produtividade e conseqüentemente sua rentabilidade, proporcionando satisfação de seus colaboradores. A essência da gestão de pessoas é manter o foco nas relações humanas dentro da empresa, tornando possível auxiliar e compreender as ações dos colaboradores. Além de administrar o capital humano, proporcionando condições, tanto em capacitação, como estruturalmente, obtendo resultados positivos para a empresa.

As empresas, segundo França (2007, p.1),

são feitas de pessoas para pessoas. A pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade e desenvolvimento e competitividade sustentável.

Com a evolução e tecnologia, os postos de trabalhos foram extintos, mas ainda as pessoas são o diferencial, devendo ser geridas como ativo. A figura 1 expressa o processo de gestão envolvendo a organização e as pessoas.

Figura 1 – Gestão de pessoas nas organizações



Fonte: adaptado de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001).

Observa-se na figura 1 que o processo de gestão abrange a organização como um todo, sendo importante que os colaboradores estejam em constante sintonia com a organização.

Segundo Maximiano (2008, p. 5),

as pessoas são o principal recurso das organizações. Em essência, as organizações são grupos de pessoas que usam recursos: recursos materiais, como espaço, instalações, máquinas, móveis e equipamentos, e recursos intangíveis, como tempo e conhecimento.

Pode-se dizer que as pessoas são instrumentos importantes dentro das empresas. A gestão de pessoas procura manter o relacionamento com seus colaboradores de forma mais amigável, incentivando nas tomadas de decisão e utilizando o máximo dos talentos de cada colaborador.

2.1.2 Recrutamento de pessoal

As empresas vêm descobrindo que um dos maiores potenciais para o seu desenvolvimento está nas perspectivas humana, sendo assim surge à necessidade de pessoas qualificadas e capazes de enfrentar desafios.

Milkovich e Bourdreau, (2000, p.31) diz que, “recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”.

Podem fazer parte do recrutamento inúmeras pessoas, com ou sem o perfil para a vaga, e, a partir desse processo serão selecionadas as pessoas com o perfil adequado à vaga disponível.

Chiavenato (2004 p.165), define recrutamento sendo um

conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH oportunidades de emprego que pretende preencher.

O recrutamento de pessoas em uma empresa pode ser interno ou externo, sendo o responsável por esse processo o sistema de RH. O recrutamento interno valoriza os próprios recursos da empresa, pois fornece oportunidades aos colaboradores existentes nos outros setores. (Marras, 2005).

Segundo França (2007, p. 29), “recrutamento é a fase inicial para o preenchimento de uma vaga que está em aberto. [...] é influenciado diretamente pelo mercado de trabalho e é quem dá subsídio para o processo de seleção”.

O recrutamento inicia a partir da divulgação de vagas para diversas áreas e funções de uma organização, acontecendo dentro de um contexto no mercado, quanto maior o número de candidatos recrutados, mais rico será o processo e maiores as chances de encontrar o profissional para a devida vaga.

O processo de recrutamento é rotina em toda e qualquer empresa, sendo acionado sempre que há necessidade de preenchimento e um cargo vago, substituição de algum colaborador ou por aumento de quadro. A escolha do candidato deve ser feita com muita cautela, pois o sucesso da empresa passa pelas mãos de seus colaboradores.

2.1.3 Seleção de pessoal

A seleção de pessoas é o processo que se iniciará após o recrutamento, funciona como um filtro permitindo detectar a pessoa com o perfil para vaga destinada. Avaliar o perfil de cada funcionário para determinada função é fundamental, visto que se todas as pessoas tivessem a mesma capacidade de desempenhar quaisquer funções, a seleção de pessoas seria desnecessária.

Na competição entre as organizações, a concorrência por profissionais qualificados é um diferencial para as empresas. A seleção é uma ferramenta fundamental para o alcance deste êxito empresarial.

Segundo Milkovich e Boudreau, (2000, p.210) “O processo de seleção é geralmente o primeiro contato que os candidatos têm com a organização e essas atividades servem para eles como sinalizadores de outros aspectos da empresa”.

O processo seletivo é importante tanto para a empresa como para o candidato, pois nesse primeiro contato o candidato já conseguirá perceber se realmente é essa empresa ou essa vaga que ele está procurando.

De acordo com Chiavenato, (2004, p. 185); “A tarefa básica da seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que tenham maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago e desempenhá-lo bem”.

O quadro 1 apresenta as características pessoais que segundo Chiavenato (2004), são as principais que precisam ser identificadas:

Quadro 1 – Características pessoais

Identificação Das Características Pessoais do Candidato	Execução de tarefa Em si	Inteligência geral; Atenção concentrada para detalhes Aptidão numérica Aptidão Espacial Raciocínio indutivo ou dedutivo
	Interdependência com outras tarefas	Atenção dispersa e abrangente Visão de conjunto Facilidade de coordenação Espírito de integração Resistência a frustração Iniciativa própria
	Interdependência com outras pessoas	Relacionamento humano Habilidade interpessoal Colaboração e cooperação Quociente emocional Liderança de pessoas Facilidade de comunicação

Fonte: Chiavenato (2004, p.136)

As pessoas já nascem com suas características e com seu perfil, sendo assim, cada uma tem a capacidade de executar determinadas funções, no processo seletivo é onde será percebido as aptidões de cada candidato.

Rosânia (2011, p. 19), relata que,

uma má seleção significa comprometer economicamente a empresa. Por isso antes de contratar um profissional, a empresa deve fazer uma seleção eficiente, para ter certeza de que ele tenha realmente aptidão para exercer a função.

Assim, selecionar pessoas é uma tarefa que exige um bom preparo e técnicas, pois após essa seleção as pessoas ingressam nas organizações e o desempenho exigido pelo cargo será através das indicações do processo seletivo.

As organizações estão em constante busca por profissionais qualificados que possam ocupar cargos vacantes, com isso o processo seletivo é a prática mais adequada para essa escolha dentre os candidatos recrutados, por meio de análises, avaliações e informações de dados. (FRANÇA, 2007).

2.1.4 Treinamento de pessoas

Toda organização necessita de profissionais qualificados, é importante que seja investido nesses profissionais sendo uma maneira de capacitá-las, processo este que irá desenvolver suas habilidades em determinados setores empresariais, qualificando os produtos, o atendimento e aos clientes, com isso ampliando seu faturamento.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 338), afirma que, “treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades [...], entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

Para Chiavenato (2004, p. 339),

treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos.

Pode-se dizer que treinamento tem a finalidade de melhorar o desenvolvimento profissional das pessoas nas empresas e quanto ao desempenho com as atividades de suas funções, além de ser um processo que prepara e aperfeiçoa as habilidades e conhecimentos dos colaboradores das empresas.

De acordo com Chiavenato (2007, p. 36),

o treinamento deve simplesmente orientar as experiências de aprendizado em sentido positivo e benéfico e suplementá-las com atividade planejada, a fim de que os indivíduos em todos os níveis da empresa possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos e aquelas atitudes e habilidades que beneficiarão a eles mesmos e à sua empresa.

Dentro das organizações existem várias atividades a serem executadas e o treinamento serve para preparar as pessoas para essa execução, com esses treinamentos os colaboradores vêm se destacando e crescendo junto a empresa.

2.1.5 Clima organizacional

O clima organizacional está relacionado com o ambiente de trabalho, onde pessoas de várias culturas realizam suas atividades, influenciando diretamente

no estado motivacional das pessoas. Sendo assim, Chiavenato (2003, p.31) ressalta que um bom clima organizacional depende de alguns fatores tais como:

- Condições econômicas da empresa;
- Da estrutura organizacional;
- Das oportunidades de participação de pessoas;
- Do significado do trabalho;
- Da escolha da equipe;
- Do preparo e treinamento da equipe;
- Do estilo de liderança;
- Da avaliação da equipe.

Sabe-se que para um bom clima organizacional dentro das empresas esses fatores se mostram importantes, pois influenciam diretamente na motivação e satisfação dos empregados, esse pode ser classificado como bom, prejudicial ou ruim. Bom é quando há o empenho, a motivação, o ânimo da equipe na empresa. Prejudicado ou ruim é quando as variáveis da organização passam a afetar o entusiasmo dos funcionários, como ambiente desagradável, certa mudança na política da empresa que afetará o colaborador. (LUZ, 2003).

Entre os principais fatores que influenciam no crescimento das empresas está o clima organizacional, pois pode-se dizer que um bom clima é igual a colaboradores engajados, colaboradores valorizados no trabalho, proporcionam um clima inovador obtendo vantagens competitivas no mercado gerando maior lucro para empresa.

Segundo Chiavenato, (2004, p. 103), “o clima organizacional influencia o estado emocional das pessoas e é por ele influenciado: é como se houvesse uma retroação recíproca entre o estado motivacional das pessoas e o clima organizacional”.

Um bom clima organizacional pode ser um grande investimento para as empresas, diminuindo assim a rotatividade, aumentando a participação do trabalho em equipe, melhorando o desempenho, a produtividade e os resultados das organizações.

2.1.6 Cultura organizacional

As organizações são diferentes umas das outras, mesmo aquelas que exploram o mesmo segmento. Todas as organizações têm sua própria cultura, distinguindo uma organização da outra, e algumas são conhecidas por suas particularidades.

Segundo Gil (2001, p. 42-43),

todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que esposam, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto por seu layout físico quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo.

A cultura das organizações é basicamente influenciada pelos fundadores, pois cada um tem seu método e padrão de trabalho.

De acordo com Luz (2003, p.14) “a cultura organizacional é constituída de aspectos, que dão as organizações um método particular de ser, ela está para organização assim como a personalidade está para o indivíduo”. É como se fosse a personalidade da empresa, deixando marcas no mercado em que atua, podendo trazer bons ou maus resultados, dependendo de como se comportará perante a sociedade.

A maioria das empresas possui culturas dominantes, aquelas que expressam valores centrais compartilhados pela maioria dos membros da organização e as subculturas conhecidas como miniculturas, normalmente definidas por nomes de departamentos e separação geográfica (ROBBINS, 2003). Cada departamento de uma organização tem a sua subcultura, seu método de trabalho, seu ritual dia a dia, onde isso se diferencia pela personalidade de cada colaborador.

2.1.7 Qualidades de vida no trabalho

Para obter profissionais mais motivados e satisfeitos, fator que interfere diretamente na produtividade, as empresas devem optar e oferecer um ambiente de qualidade aos colaboradores, pois muitos profissionais passam mais tempo dentro das organizações que em suas próprias casas.

Monaco e Guimarães (2000) entendem que, “a qualidade de vida deve ser uma preocupação compreendida e incorporada ao discurso daqueles que buscam a qualidade total.” Neste momento, cabe registrar que a conceituação de QVT é bastante ampla e proporciona várias interpretações. Está relacionada com o nível de felicidade que deriva da carreira profissional das pessoas. Assim, algumas pessoas contentam-se com um simples emprego, outras diriam que isso é tedioso, teria mais ambições, vontade de crescer. Por isso a QVT varia de pessoa para pessoa.

Chiavenato (2004), diz que para proporcionar o bem estar dos colaboradores nas organizações, o RH deve exercer algumas atividades paralelas às atividades diárias, como garantir a saúde ambiental de trabalho dos empregados, Marras (2005, p.199), ressalta que a qualidade de vida no trabalho, “é a área que responde pela segurança industrial, pela higiene e medicina do trabalho relativamente aos empregados da empresa, atuando tanto na área de prevenção quanto na de correção, em estudos e ações constantes que envolvam acidentes no trabalho e a saúde do trabalhador.”

A QVT proporciona um ambiente melhor de trabalho, assim criando uma maior integração entre os colegas de trabalhos e superiores, pois visa a compreensão das necessidades dos colaboradores. Chiavenato (2006, p. 297) diz também que qualidade de vida no trabalho “afeta atitudes pessoais e comportamentos importantes para produtividade individual, como: motivação para o trabalho, adaptabilidade e mudança no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças.” Uma empresa que se preocupa com a QVT de seus colaboradores proporcionará uma maior participação da equipe, criando um ambiente de integração entre eles. A qualidade de vida no trabalho preocupa-se com o bem estar dos colaboradores como também com a qualidade organizacional.

De acordo com França (2007, p. 169), “a expressão qualidade de vida no trabalho está associada à melhoria das condições físicas, programas de lazer, estilo de vida, instalações, atendimento e reivindicações dos trabalhadores, ampliação do conjunto de benefícios”. As empresas têm investido em trabalhos sociais, fazendo com que seus colaboradores tenham condições melhores de trabalho tanto no aspecto empresarial como individual, fazendo que eles se sintam mais valorizados.

Os funcionários, que normalmente estão satisfeitos com seu trabalho pode-se dizer que esse tem qualidade de vida no seu trabalho. Pessoas que

executam suas atividades apenas por executar, insatisfeitas pode-se dizer que tem baixa qualidade de vida.

2.1.8 Motivação

Toda instituição deve preocupar-se com a motivação de seus funcionários, pois são eles que colaboram para manutenção e funcionamento diário da empresa. A motivação influencia no desempenho do colaborador e com isso reflete no desempenho da organização, um funcionário motivado está sempre em busca de melhoria para empresa e para si próprio.

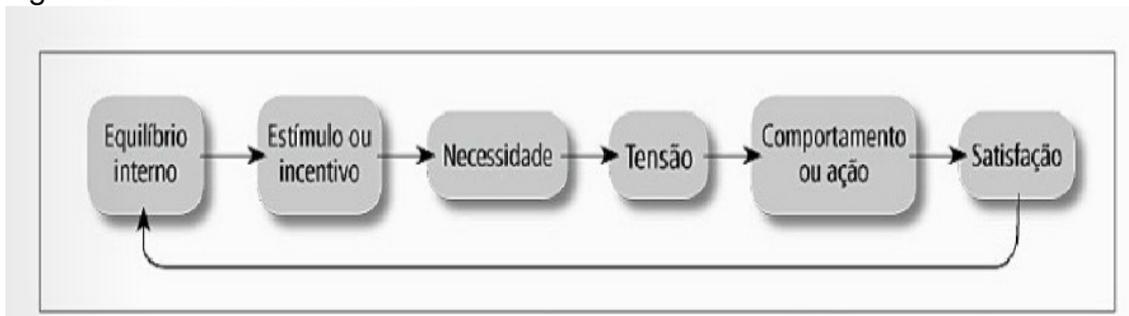
A motivação é uma qualidade encontrada dentro de cada pessoa (BERGAMINI 1997). Quanto mais se aprofunda o assunto de motivação humana, percebe-se que ela está ligada a um aspecto muito claro a felicidade pessoal, e isso depende absolutamente de cada pessoa. Bergamini (1997, p. 54) enfatiza que,

a motivação é um aspecto intrínseco, pois ninguém pode motivar ninguém, a mesma passa a ser entendida como fenômeno comportamental único, do significado que é atribuído a cada atividade do trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de auto estima.

A motivação faz com que cada indivíduo cumpra as suas atribuições e aumente a vontade de exercê-la cada vez mais e melhor, pois a recompensa vem de seus esforços. De acordo com Milkovich e Boudreau, (2000, p.483), “ajudar os empregados a identificarem e alterarem áreas em que sentem falta de controle deveria ser um dos principais objetivos dos programas de relacionamento com os empregados”. Sendo assim, o interesse do empregador em ajudar o empregado refletirá automaticamente no desempenho da empresa, otimizando a qualidade do serviço prestado, um empregado motivado, produz mais.

A figura 2, mostra uma ilustração do ciclo motivacional segundo Chiavenato (1999, p. 90):

Figura 2 – Ciclo motivacional



Fonte: Chiavenato (1999, p. 90)

O comportamento humano é motivado pelo desejo de conseguir alcançar um objetivo (GIL, 2001), com isso as pessoas se sentem satisfeitas em mudar seus hábitos para alcance de novos horizontes. Maximiano, (2008, p.232), diz que “o estudo da motivação tenta explicar as forças ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas em situações de trabalho”. É importante ressaltar as diferenças individuais e culturais entre as pessoas no que tange o assunto motivação, onde um desejo ou a busca por um objetivo não poderá ser afetado devido a essa diferença. Funcionários desmotivados normalmente são uma das causas que gera a rotatividade nas organizações.

2.1.8.1 Teoria de Maslow

O desempenho, a motivação e a produtividade dos colaboradores nas empresas podem ser afetados por alguma necessidade ou mesmo desejos. O ser humano tem procurado mudanças para uma vida melhor, com isso surgem certas necessidades, e a cada necessidade alcançada novo vão surgindo. ROBBINS, (2003) diz que, “Maslow acredita que todo ser humano tem a capacidade de auto desenvolver-se.” É importante que as pessoas consigam evoluir a fim de atingir o sucesso desejado. As pessoas que se auto desenvolvem conseguem garantir a sua sobrevivência e superar obstáculos para atingir seu objetivo.

De acordo com Robbins, (2003, p. 345), “a incapacidade do indivíduo de satisfazer uma de suas necessidades aumenta sua motivação para satisfazê-la, aumentando seus esforços para satisfazer uma necessidade insatisfeita”. Embora a teoria das necessidades seja uma das mais populares no assunto da motivação,

muitas são as críticas a ela, principalmente no que diz respeito à rigidez dos níveis hierárquicos das necessidades, (ROBBINS, 2003).

Segundo Robbins, (2003, p. 343,344), “Maslow formulou que dentro de todo ser humano existe uma hierarquia dos cinco conjuntos de necessidades:

- ✓ Necessidade Fisiológica: fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades de sobrevivência;
- ✓ Necessidade de Segurança: segurança, estabilidade e proteção contra danos físicos e emocionais;
- ✓ Necessidade de Associação: necessidade de interação social, afeição, companheirismo e amizade;
- ✓ Necessidade de Estima: fatores internos de estima, tais como auto-respeito, amor-próprio, autonomia e realização, e fatores externos de estima, tais como status, reconhecimento e consideração;
- ✓ Necessidade de auto-realização: crescimento, auto-satisfação e realização do potencial pessoal.

Apesar de cada pessoa ser distinta uma das outras, todas possuem as mesmas necessidades, porém em momentos diferente, ROBBINS, (2003) fala que, “as pessoas podem se encontrar em níveis diferentes, na hierarquia, e à medida que cada necessidade é satisfeita torna-se dominante.”

Figura 3 – Pirâmide da teoria das necessidades de Maslow:



Fonte: Robbins (2003)

As necessidades estão ordenadas em forma de pirâmides para indicar o grau de importância de cada uma sobre as outras Robbins (2003). Cada necessidade tem sua importância no momento em que o indivíduo sentir que necessita dela, todas as necessidades são essenciais na manutenção para a vida.

2.1.8.2 Teoria X e teoria Y de McGregor

Cada indivíduo é singular, provido de sua personalidade. Nas organizações depara-se com todos os tipos de personalidade, onde existem pessoas com menos vontade de exercer suas funções dentro da empresa, e outras em busca de aprendizado, aprimorando seus conhecimentos. Quando fala-se em motivação nas empresas, espera-se que se inicie pelos gestores. Para que eles consigam motivar seu grupo, primeiramente precisam conhecer suas características pessoais e estarem motivados. (GIL, 2001)

Nesse contexto, Douglas McGregor, (1960, apud Gil 2001, p. 206) fala que, “definiu dois tipos distintos de gerenciamento, que dominou a teoria X e Y.” As pessoas que se adaptarem da teoria X são aquelas que não gostam de trabalhar e a sua equipe funciona apenas pela possibilidade de recompensa. Já as pessoas que se adaptarem da teoria Y são aquelas que encaram seu trabalho com satisfação e se dedicam para obter resultados melhores. (GIL, 2001)

A teoria X mostra pessoas que não se modernizaram, empresas que continuam trabalhando sem planejamento, e assim afetando diretamente a sua equipe, já a teoria Y traz o contrário, pessoa mais ambiciosa, com objetivos, isso faz com a que equipe esteja sempre motivada para o sucesso desejado.

Robbins, (2003, p. 348) também considera, “as pessoas adeptas da teoria X como irresponsáveis e preguiçosas e pessoas adeptas da teoria Y responsáveis e conscienciosas”.

Quadro 2 – Diferença da teoria X e Y

Teoria X	Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Os Funcionários essencialmente detestam o trabalho e, sempre que possível, tentarão evita-lo. ✓ Uma vez que os funcionários detestam o trabalho, devem ser coagidos, controlados ou ameaçados de punição, para que atinjam as metas. ✓ Os funcionários evitarão as responsabilidades, e sempre que possível, procurarão as ordens formais. ✓ A maioria dos trabalhadores colocam a segurança acima de todos os demais fatores associados ao trabalho e demonstram pouca ambição. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Os funcionários podem encarar o trabalho como sendo tão natural quanto ao descanso ou o lazer. ✓ As pessoas adotarão o autocomando e o autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos. ✓ As pessoas medianas podem aprender a aceitar e até a buscar a responsabilidade. ✓ A capacidade para tomar decisões inovadoras é amplamente disseminada entre a população e não é necessário esfera única dos que se encontram em posições gerenciais.

Fonte: Adaptado pela autora de Robbins (2003).

Pode-se observar que as pessoas adeptas a teoria X em relação ao trabalho são desinteressadas, executam suas tarefas apenas pela necessidade da remuneração, já os adeptos da teoria Y em relação ao trabalho, gostam de suas atividades, estão sempre em busca de aprendizado.

2.1.8.3 Teoria de Herzberg

Sabe-se que o desejo das pessoas pode interferir em seu comportamento, e assim afetar sua motivação.

Frederick Herzberg, (1975, apud, Gil, 2001, p. 207), “ofereceu importante contribuição aos estudos sobre motivação, onde considera dois fatores, higiênico e motivador”.

O mesmo autor explica que higiênico referem-se aos fatores que os empregados necessitam para se ajustar ao ambiente de trabalho, e o motivador referem-se aos fatores que promovem a motivação, como as responsabilidades e reconhecimentos profissionais. (GIL, 2001)

De acordo com Robbins, (2003, p.350), “da teoria da motivação-higiene: os fatores intrínsecos estão associados à satisfação no trabalho, ao passo que os extrínsecos estão associados à insatisfação”.

Pode-se dizer que a higiene em si não seja um fator de motivação, mas a falta de higiene pode ser um fator desmotivador, onde fatores motivacionais são aqueles que influenciam diretamente na satisfação pessoal, como crescimento, reconhecimento, realização e outros.

Para (ROBBINS, 2003) é difícil eliminar os fatores que geram a insatisfação no trabalho, pode-se promover a paz, mas nem sempre a motivação, finalizando as empresas tem combinado tarefas do cargo, expandindo a responsabilidade do funcionário e introduzindo equipes de trabalho com a intenção de aumentar a satisfação e a motivação do funcionário.

2.1.9 Segurança no trabalho

Percebe-se que as empresas em relação aos colaboradores estão deixando de ser simplesmente relação de trabalho, passando a ter um enfoque mais amplo, voltando sua atenção também para seus conhecimentos, habilidades e atitudes, objetivando a valorização humana. Empresas atentas aos passivos ocupacionais decorrentes da segurança no trabalho têm maior probabilidade de não sofrerem com futuros problemas judiciais.

Oliveira (2003) diz que,

a quantidade de acidentes de trabalho ocorridos origina-se do comportamento das vítimas, as pessoas se expõem de maneira passiva, sem os devidos cuidados, a uma condição de risco que possa lesá-las ou matá-las.

Marras (2005) destaca que a segurança no trabalho no Brasil é regida pela Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), no artigo 163 que dispõe que,

será obrigatória a constituição da Comissão Interna de Prevenção dos Acidentes – CIPA – de conformidade com instruções expedidas pelo Ministério do Trabalho, nos estabelecimentos ou locais de obra nela especificadas.

Parágrafo único. O Ministério do Trabalho regulamentará as atribuições, a composição e o funcionamento das CIPAs.

É necessário que as empresas avaliem e controlem o ambiente de trabalho, bem como os atos humanos no descumprimento das normas de segurança, deixando os colaboradores sempre bem informados ao uso de equipamento de proteção individual (RIBEIRO, 2006).

Precauções deverão ser adotadas junto ao técnico de segurança, para eliminar o risco de acidentes e assim tentar evitar que os acidentes possam ocorrer em âmbito de trabalho. Chiavenato (2009, p. 338), diz que, “segurança no trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizada para prevenir acidentes [...] ela é indispensável ao desempenho satisfatório do trabalho.” É fundamental que as empresas ofereçam um ambiente seguro para seus colaboradores, em ambiente seguro, a produtividade tende a ser maior.

A segurança do trabalho além de ser exigida por lei, garante qualidade no ambiente de trabalho bem como a saúde dos colaboradores, minimizando custos gerados pela rotatividade e indenizações futuras. A norma regulamentadora⁶ (NR6), “considera Equipamento de Proteção Individual EPI, todo produto de uso individual

utilizado pelo trabalhador destinado a proteção de riscos à segurança e saúde do trabalho.” A mesma norma fala sobre as obrigações do EPI tanto para o empregado quanto para o empregador, como mostra o quadro 3.

Quadro 3 – Obrigatoriedade do empregador e empregado

Cabe ao empregador quanto ao EPI	Cabe ao empregado quanto ao EPI
<ul style="list-style-type: none"> - adquirir o adequado ao risco de cada atividade; - exigir o uso; - fornecer ao trabalhador somente o aprovado pelo órgão nacional competente em matéria de segurança e saúde no trabalho; - orientar e treinar o trabalhador sobre o uso adequado guarda e conservação; - substituir imediatamente quando danificado ou extraviado; - responsabilizar-se pela higienização e manutenção periódica; e, -comunicar ao TEM qualquer irregularidade observada; - registrar o seu fornecimento ao trabalhador, podendo ser adotado livros, fichas ou sistema eletrônico; 	<ul style="list-style-type: none"> - usar, destinando-o apenas para a finalidade a que se destina; - responsabilizar-se pela guarda e conservação; - comunicar ao empregador qualquer alteração que o torne impróprio para uso, e, - cumprir as determinações do empregador sobre o uso;

Fonte: Adaptado pela autora de: <http://portal.mte.gov.br/legislacao/normasregulamentadoras> .

2.1.10 Salário

Mensalmente as empresas têm obrigações com seus colaboradores, uma delas denomina-se como salário.

Chiavenato, (2004, p. 300) diz que,

o salário é uma das mais complicadas transações, pois, quando uma pessoa aceita um cargo, ela está se comprometendo a uma rotina diária, a um padrão de atividades e a uma faixa de relações interpessoais dentro de uma organização e, para tanto, recebe salários.

É uma troca entre o empregador e o empregado, é a contraprestação que o empregado faz jus pelo serviço prestado, assim, Gonçalves (2005) diz que a retribuição pelos serviços prestados deve estar em evidência no contrato de

trabalho, não contendo apenas a definição do valor a ser pago, sendo essencial a forma que esse pagamento será efetuado. Para Marras (2005) existem várias maneiras de definir o termo salário, dependendo de sua forma de aplicação ou como ela se apresenta para o empregado ou para o empregador.

Quadro 4 – Principais definições sobre salário

Tipo de Salário	Definição
1. Salário Nominal	É aquele que consta na ficha de registro, na carteira profissional e em todos os documentos legais. Pode ser expresso em horas, dia, semana, mês etc.
2. Salário Efetivo	É o valor efetivamente recebido pelo empregado, já descontadas as obrigações legais (INSS, IR etc.)
3. Salário Compressivo	É o que tem inserido no seu bojo toda e qualquer parcela adicional (hora extra etc.)
4. Salário profissional	É aquele cujo o valor está expresso na lei e se destina especificamente a algumas profissões (por exemplo, médicos, engenheiros).
5. Salário Relativo	É a figura de comparação entre um salário e outro na mesma empresa.
6. Salário Absoluto	É o montante que o empregado recebe, líquido de todos os descontos, e que determina o seu orçamento.

Fonte: Adaptado pela autora de Marras (2005).

Por meio do salário a empresa expressa o valor devido a cada colaborador pela prestação de serviço, assim, esse valor deverá ser definido conforme a função desempenhada pelo mesmo (PONTES, 2006). Pode-se observar que o salário é o valor pago ao colaborador por sua atividade exercida em um determinado período.

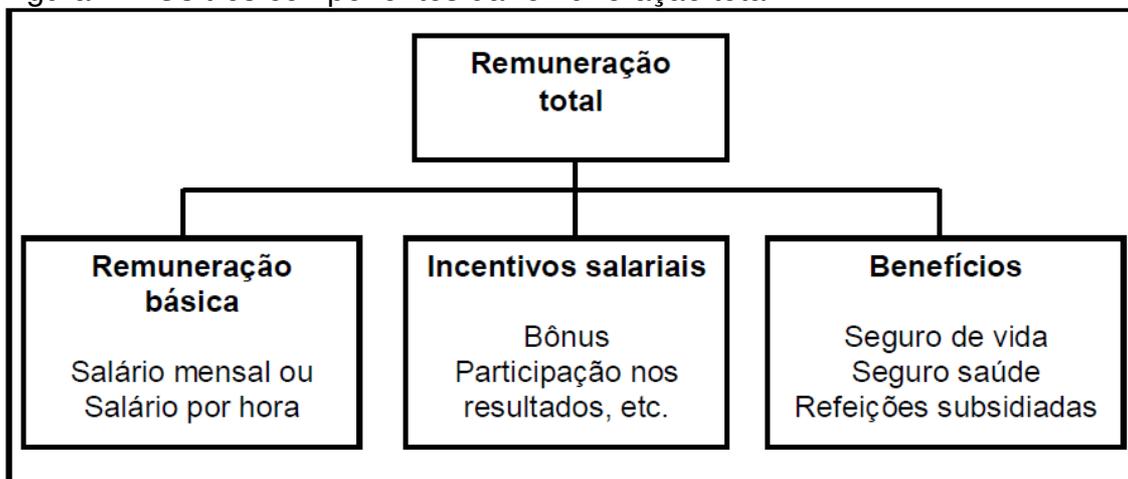
2.1.11 Remuneração

Pode-se considerar como remuneração o salário que é a retribuição de um serviço prestado acrescido de gratificações, Garcia (2003, p. 147) diz que, “pela

CLT, art.457, a remuneração engloba salário (pago por empregador), gratificações, comissões, diárias e abonos (pagos pelo empregador) e gorjeta (paga por cliente).”

Dutra (2003, p. 145), concorda dizendo que, “o direito à remuneração é adquirido após o cumprimento de certas obrigações contratuais e, portanto não depende diretamente da contraprestação do serviço pelo empregado”. Com isso pode-se dizer que a remuneração é a soma do salário com as verbas recebidas, ou seja, o somatório de todos os vencimentos. Chiavenato (2004, p. 257) diz que, “essa remuneração é o pacote de recompensas que o funcionário recebe pelo seu trabalho.” Como mostra a figura 4:

Figura 4 – Os três componentes da remuneração total



Fonte: adaptado pela autora de Chiavenato (2004).

A remuneração classifica-se em dois tipos: habilidade e resultado. A primeira baseia-se no conhecimento que o colaborador adquiriu, sabendo que será valorizado pelo seu desempenho e crescimento. A segunda, por sua vez, determinada por resultado, norteia-se pelas metas estabelecidas para seus colaboradores que receberão gratificações pelo alcance destas. (MARRAS, 2005) Toda remuneração concedida aos colaboradores torna-se um incentivo motivacional. Portanto, aquele que tiver uma remuneração justa, e ciência de que a produtividade pode lhe trazer benefícios, terá uma maior qualidade, diminuindo o risco de rotatividade.

2.1.12 Benefícios sociais

As empresas inovadoras com objetivo de crescimento têm se preocupado com a valorização do seu capital intelectual, peça essencial para seu rendimento, contribuindo para o sucesso. Diante dessa realidade, as empresas vêm oferecendo aos seus colaboradores além do salário, os benefícios, buscando a satisfação e promovendo a facilidade. Benefícios sociais são remunerações indiretas que se constituem de importâncias devidas pela empresa a seus empregados, devidamente pagas na ocorrência do evento que as provoca. (DUTRA, 2003)

Chiavenato, (2004, p. 335) diz que, “benefícios sociais são as facilidades, conveniências, vantagens e serviços que a empresa oferece a seus empregados, no sentido de poupar-lhe esforços e preocupações”. Nesse sentido, os benefícios sociais fazem parte das estratégias da empresa em reter seus talentos diante do mercado competitivo. Existem alguns itens mais importantes dos benefícios, que são: a) assistência médico-hospitalar; b) seguro de vida em grupo; c) alimentação; d) transporte; e) previdência privada etc. (CHIAVENATO, 2004)

De acordo com Chiavenato, (2004, p. 343), “os benefícios procuram trazer vantagens tanto à organização como ao empregado”.

Segundo Marras, (2005, p. 138-139),

os benefícios podem ser classificados como: compulsórios (complemento de auxílio doença; 13º salário; salário família; férias; salário-maternidade etc.), aqueles exigidos por lei ou convenção coletiva. Enquanto que, os benefícios espontâneos como seguro de vida; assistência médica; transporte; cesta básica; assistência odontológica; restaurante; veículo designado, etc. aqueles que a empresa oferece por vontade própria.

De maneira estratégica para reter seus colaboradores, algumas empresas colocam a disposição de certos funcionários dependendo do cargo que executam um leque de benefícios, a escolha se dá de acordo com o interesse, para compor sua remuneração. (MARRAS, 2005)

No quadro abaixo pode-se verificar as vantagens e desvantagens dos benefícios tanto para o empregador como para o empregado.

Figura 5 – Vantagens dos benefícios para a organização e para o empregado.

Vantagens dos benefícios	
Para a organização	Para o empregado
<ul style="list-style-type: none"> ● Eleva o moral dos empregados ● Reduz a rotatividade e o absenteísmo ● Eleva a lealdade do empregado para com a empresa ● Aumenta o bem-estar do empregado ● Facilita o recrutamento e a retenção do pessoal ● Aumenta a produtividade e diminui o custo unitário de trabalho ● Demonstra as diretrizes e os propósitos da empresa para com os empregados ● Reduz distúrbios e queixas ● Promove relações públicas com a comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> ● Oferece conveniências não avaliáveis em dinheiro ● Oferece assistência disponível na solução de problemas pessoais ● Aumenta a satisfação no trabalho ● Contribui para o desenvolvimento pessoal e bem-estar individual ● Oferece meios de melhor relacionamento social entre os empregados ● Reduz sentimentos de insegurança ● Oferece oportunidades adicionais de assegurar <i>status</i> social ● Oferece compensação extra ● Melhora as relações com a empresa ● Reduz as causas de insatisfação

Fonte: Chiavenato (2003)

Na figura acima, observa-se que as vantagens agregam valores para as empresas. Desta forma, torna os colaboradores motivados nas metas pessoais e engajados para atingir o crescimento desejado da empresa. Cada empresa deve organizar seu pacote de benefícios, com ele seus colaboradores são mais produtivos e fiéis ao trabalho, garantindo assim baixos índices de rotatividade de pessoal.

2.2 ROTATIVIDADE

Dentro de uma empresa existem inúmeros itens que necessitam ser medidos e quantificados. Podendo ser indicadores em relação a produção, manutenção, qualidade, etc. A gestão de recursos humanos também é um indicador que precisa desse levantamento, no sentido de organizar e manter o capital intelectual da empresa é através dele que a organização obtém seus retornos do investimento. A rotatividade de pessoas também é conhecida como *turnover*, na

opinião de Marras (2005, p. 66) é “o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos”. Devido a várias vagas de emprego disponíveis, é natural que o empregado busque a melhor oportunidade, esse fato contribui para o aumento das taxas de rotatividade.

Pode-se dizer que a rotatividade é causa de alguns fatores internos ou externos, e cabe a empresa diagnosticar o motivo e as consequências. Para as empresas não é interessante ter uma rotatividade em nível alto, pois desenvolve um aspecto negativo para seus clientes e também internamente com seus colaboradores.

Segundo Chiavenato (2002, p. 178) “[...] Um dos aspectos mais importantes da dinâmica organizacional é a rotatividade de recursos humanos ou *turnover*.” O mesmo autor (2002, p. 184) fala que os fatores externos são “as situações de oferta e procura de recursos humanos no mercado, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc.”

Os fatores internos, de acordo com Chiavenato (2002, p. 184) são:

- ✓ A política salarial da organização;
- ✓ A política de benefícios da organização;
- ✓ O tipo de supervisão exercido pelo pessoal;
- ✓ As oportunidades de crescimento profissional oferecida pela organização;
- ✓ O tipo de relacionamento humano dentro da organização;
- ✓ As condições físicas ambientais de trabalho da organização;
- ✓ A moral do pessoal da organização;
- ✓ A cultura organizacional da organização;
- ✓ A política de recrutamento e seleção de recursos humanos;
- ✓ Os critérios e programas de treinamento de recursos humanos;
- ✓ A política disciplinar da organização;
- ✓ Os critérios de avaliação de desempenho; e
- ✓ O grau de flexibilidade das políticas da organização.

É visível a transformação que o mercado de trabalho passa ao longo dos anos, principalmente na área trabalhista, e com a competitividade as empresas precisam de pessoas que tragam resultados. A rotatividade de pessoal reflete na produção, no clima organizacional, afetando o relacionamento interpessoal. Chiavenato (2004, p. 151) define que “a rotatividade é expressa por meios de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo.”

A rotatividade de pessoas dentro das organizações é onerosa, gerando custos e impacto financeiro. Existem várias causas negativas por conta da

rotatividade, como, perda na produção, processos trabalhistas, desmotivação, refletindo diretamente na lucratividade.

De acordo com Pomi (2005), “a rotatividade faz parte da vida e do mundo dos negócios. Pessoas vêm e vão, num movimento natural de mudança, de oxigenação e de transformação das empresas”. Esse fator passou a ser objetivo de estudo, devido às consequências econômicas e no ambiente de trabalho, bem como no reflexo que traz para organização. Uma boa gestão da rotatividade preserva o capital intelectual, o ambiente e a imagem da empresa (POMI, 2005). É importante que as empresas realizem as entrevistas no momento do desligamento, pois essas informações permitem uma avaliação das políticas aplicadas na empresa, e assim, realizar mudanças e melhorias no ambiente de trabalho se necessário.

2.2.1 Prejuízos provocados pela rotatividade

Pode-se dizer que são inúmeros os prejuízos causados pela rotatividade em uma empresa, os mais relevantes são a perda de um capital intelectual, que já está moldado ao cargo ou setor de atuação e conseqüentemente o desembolso financeiro que a empresa terá com o desligamento. Chiavenato (2000) diz que um alto índice de rotatividade indica que a empresa não está correspondendo de forma positiva com seus colaboradores, acarretando possíveis prejuízos financeiros com as demissões e futuras contratações. O mesmo autor fala que os custos decorrentes da rotatividade além de serem consideráveis, envolvem ainda todo um processo para recolocar um novo profissional na vaga em aberto. (Chiavenato, 2002)

Pomi, (2005) diz que, “quando a empresa perde talentos, suas operações desequilibram-se, seus clientes ficam confusos, contribuindo, assim, para o enriquecimento dos seus competidores”. É sabido que, a contratação de novos profissionais que possuam vasta experiência no mercado agrega valores às organizações, mas também se o índice de rotatividade for alto, as organizações apresentarão prejuízos, causando um desconforto em todo o grupo.

2.2.2 Índices de rotatividade de pessoal

O não controle da rotatividade nas organizações poderá gerar elevados custos, uma maneira de controlar é sabendo qual o índice da rotatividade, que a empresa tem em determinado período, isso auxiliará a empresa minimizar o impacto.

Segundo Chiavenato (2004, p. 37) “[...] o índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de ser corrigidas dentro de um programa exequível e econômicas”. Não existe um número de índice padrão, cada empresa deve avaliar o seu índice, que pode ser medido por meio do volume de entradas e saídas de pessoas e analisado de acordo com o mercado que atua e com as práticas de RH. Chiavenato (2004), diz que o índice de rotatividade de pessoal correspondente a zero, além de não ocorrer na prática, não seria desejável, pois denotaria um estado total de rigidez e possíveis deficiências no RH da organização, e que um índice muito elevado reflete um estado de fluidez e desordem na organização.

Segundo Marras (2005, p. 66), “o índice pode medir uma parte da organização (toda uma área de vendas ou somente parte dessa área: uma seção, um departamento, um setor etc.) ou medir o índice geral (todas as áreas componentes do organograma da empresa)”. É através do índice de rotatividade que se evidencia o número de entradas e saídas de pessoal nas empresas.

Pomi (2005), explica que,

o elevado índice de perda de pessoas revela problemas e desafios a serem superados. A perda de pessoas significa perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, perda de conexão com clientes, de mercado e de negócios.

Percebe-se que o índice ideal de rotatividade de uma empresa é aquele necessário para renovação saudável do quadro profissional. As empresas conseguirão compreender melhor esse índice através de entrevistas realizadas no momento do desligamento dos colaboradores.

2.2.2.1 Cálculos do índice de rotatividade

É importante que as empresas tenham o hábito de medir as taxas de rotatividade, com isso terão dados para tomadas de decisões. Chiavenato, (2004, p. 153), diz que o “cálculo do índice da rotatividade de pessoal é baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis na organização, dentro de certo período de tempo, e em termos percentuais”.

Figura 6 – Índice de rotatividade geral

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

Tem-se:
A= admissão de pessoal dentro do período considerado (entradas).
D= desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas).
EM= efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

Fonte: adaptado pela autora de Chiavenato (2004)

Aplicando a fórmula, pode-se verificar o percentual de empregados que circulam dentro da organização em relação ao seu quadro médio de funcionários. Quando se fala em rotatividade, consideram-se apenas os desligamentos, seja ele por iniciativa do colaborador ou da empresa, desconsiderando as admissões (entradas) Chiavenato, (2004, p. 153), sugere a seguinte fórmula:

Figura 7 – Índice de rotatividade de Desligamento

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

Tem-se:
D= desligamentos;
EM= efetivos médio no período.

Fonte: Fonte: adaptado pela autora de Chiavenato (2004).

Nessa equação, analisam-se as perdas e as causas dos desligamentos, podendo ser um descontentamento por parte do empregado ou do empregador. Ela pode mascarar os resultados, pois não considera o ingresso de empregados, alterando assim o volume de recursos humanos. (CHIAVENATO, 2004)

A fórmula adotada nas organizações, onde o índice de rotatividade é mais específico, e melhor atende uma análise das causas e determinantes dos desligamentos voluntários, (CHIAVENATO, 2004) nos apresenta na figura 8.

Figura 8 – Índice de rotatividade por demissões espontâneas

$$\text{Índice de Rotatividade} = \frac{D \times 100}{\frac{N_1 + N_2 + \dots + N_n}{a}}$$

Onde:
D = demissões espontâneas a serem substituídas;
N₁ + N₂ ... N_n = somatório dos números de empregados no início de cada mês;
a = número de meses do período.

Fonte: adaptado pela autora de Chiavenato (2004).

Nesse caso se o índice for alto representa algum ponto negativo para empresa, pois desligamento voluntário se deve a problemas internos na empresa, podendo partir do ponto que a política empresarial é precária.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 154), “avaliar a rotatividade por departamento ou seções, tomados como subsistemas um sistema maior que é a organização, cada subsistema deve ter um cálculo próprio do índice de rotatividade”. Verifica-se essa questão aplicando a equação da figura 9.

Figura 9 – Índice de rotatividade por departamentos

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

EM

Assim:
R = recebimento de pessoal por transferência de outros subsistemas (departamentos ou seções) e
T = transferência de pessoal para outros subsistemas (departamentos ou seções)

Fonte: adaptado pela autora de Chiavenato (2004).

Os índices de rotatividades (IR) são medidos através de fórmulas, onde pode-se verificar a empresa em geral, ou departamentos, e também uma parte de cada departamento (MARRAS, 2005). O mesmo autor ainda salienta que, podem-se medir somente os demitidos, somente os demissionários, demitidos e demissionários.

Marra, (2005, p. 66), nos traz outra maneira de calcular o índice de rotatividade apenas por desligamento sem motivo:

$$Ir = \frac{nd}{\frac{Eip + Efp}{2}} 100$$

Onde:

Nd = número de desligamento (somente demitidos, somente demissionários ou ambos)

Eip = número de efetivos no início do período

Efp = número de efetivos no fim do período

Ir = índice de rotatividade

Essa fórmula considera o fluxo interno na organização, dentro do seu quadro de funcionários. Pode-se perceber que não se encontra um índice ideal para a rotatividade, portanto as empresas devem adotar seu próprio índice, assim viabiliza formas de correções para esses desafios.

2.2.3 Custos com a rotatividade de pessoal

A rotatividade de pessoal quando não beneficia a empresa nos casos de troca por colaboradores melhor qualificados se torna um problema do qual necessita ser avaliado. A perda de um colaborador pode representar um desequilíbrio na organização, afetando a produtividade, lucratividade e gerando gastos que poderão refletir de forma negativa no desempenho da organização, prejudicando a saúde financeira. Em consequência disso, pode ocorrer também, a insatisfação dos clientes.

Wagner e Hollenberck, (2003) definem a substituição voluntária de funcionários como um encargo dispendioso, ou seja, o gasto que a empresa tem para substituir um funcionário é bastante significativo. Os mesmos autores (2003, p. 152), dizem que, “se as pessoas que deixam uma organização apresentam melhor desempenhos do que os que ficam, a rotatividade reduz a produtividade da mão de obra remanescente.” Os gastos com a rotatividade podem ser elevados dependendo do caso, também pode ser evitado quando a organização toma os devidos cuidados com os colaboradores e ambiente de trabalho.

Do ponto de vista de Chiavenato, (2004, p. 158), “saber até que nível de rotatividade de pessoal uma organização pode suportar sem maiores danos é um problema que cada organização deve avaliar segundo seus próprios cálculos e bases de interesses”. Chiavenato, (2004, p. 158-159) ainda fala, “que a rotatividade traz prejuízos de diferentes níveis para as empresas, sendo eles nos níveis primários, secundários e terciários; os últimos dois níveis são os que mais atingem o desenvolvimento das empresas”.

No quadro 5 pode-se verificar os custos mais comuns das organizações:

Quadro 5 – Classificação dos custos com a rotatividade de pessoal

Custos de recrutamento	Custos de seleção	Custos de treinamento	Custos de desligamento
<ul style="list-style-type: none"> • Processamento da requisição de empregado; • Propaganda; • Visitas a escolas; • Atendimento aos candidatos; • Tempo dos recrutamentos; • Pesquisas de mercado; • Formulários e custo do processamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas de seleção; • Aplicação e aferição de provas de conhecimento; • Aplicação e aferição de testes; • Tempo dos selecionadores; • Checagem de referências; • Exames médicos e laboratoriais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de integração; • Orientação; • Custos diretos de treinamento; • Tempo dos instrutores; • Baixa produtividade durante o treinamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas (férias proporcionais, 13º salário, FGTS etc.); • Pagamento de benefícios; • Entrevista de desligamento; • Custos do <i>outplacement</i>; • Cargo vago até a substituição.

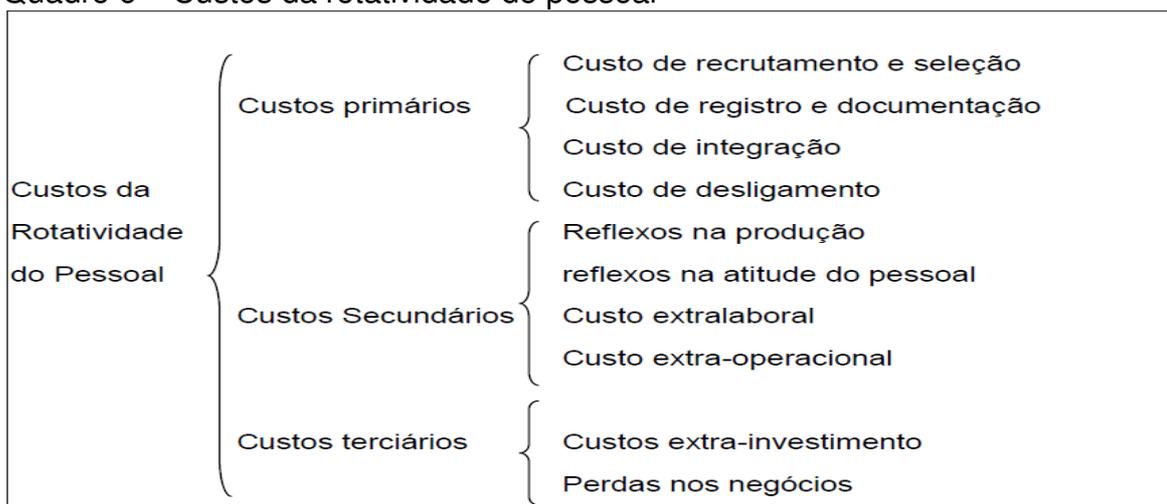
Fonte: adaptado pela autora de Chiavenato (2004, p. 88).

O quadro 5 mostra os diversos tipos de custo que a empresa pode sofrer com a rotatividade de pessoal. Pode-se observar que os gastos com pessoal iniciam no recrutamento, e só termina no momento que o colaborador é desligado da empresa. Conforme CHIAVENATO, (2004) é preciso que exista a conscientização, por parte dos dirigentes das organizações, dos reflexos significativos que a

rotatividade elevada de recursos humanos pode trazer não só para a entidade, mas também para o próprio indivíduo.

No quadro 6, pode-se ver que os custos se classificam em níveis primários, secundários e terciários.

Quadro 6 – Custos da rotatividade de pessoal



Fonte: Chiavenato (2004, p. 160).

Percebe-se que os custos primários e secundários da rotatividade podem ter maior ou menor desdobramento dependendo do nível de interesse da organização, o que se enfatiza é a conscientização dos gestores nos reflexos que a rotatividade pode trazer para organização, e para o próprio indivíduo. O custo terciário é um custo estimável, no caso de desligamento de um colaborador de certo nível hierárquico, esse que agregam diferenciais para organização. (CHIAVENATO, 2004). É de suma importância que as empresas conheçam os índices e os custos de rotatividade, sabendo das consequências que trará tanto no ambiente de trabalho, na equipe e financeiramente. Muitos são os custos de rotatividade e necessitam de análise com finalidade de controle, objetivando minimizar o impacto.

3 METODOLOGIA

A metodologia equivale em certificar do modo que a pesquisa será organizada, quanto ao seu tratamento, métodos e técnicas de levantamento de referências. Sendo realizado de forma clara para que qualquer pessoa possa entender o objeto e assunto do estudo.

De acordo com Martins e Theófilo (2009, p. 37) a metodologia: “tem como objetivo o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizado na pesquisa”. Dessa forma, com os objetivos apresentados, a presente pesquisa é considerada como descritiva, pois se propõe a descrever as características da rotatividade de colaboradores da empresa objeto de estudo. Para Gil, (1996, p. 46), a pesquisa descritiva “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto ao desempenho será utilizada a verificação bibliográfica. Segundo Martins e Theofhilo (2009, p. 54) a pesquisa bibliográfica “busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema.” Dessa forma as informações apresentadas serão encontradas em artigos, livros, internet, revistas, para melhor conceituação do assunto abordado.

Segundo Raupp e Beuren (2003, p.92), “Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado.” Sendo assim, à abordagem do problema, o proposto estudo será realizado de forma quantitativa, pois técnicas estatísticas não serão utilizadas e sim uma análise de dados disponíveis, referente ao estudo de caso realizado em uma empresa de comercio de gás (LP).

Também será utilizado a pesquisa documental como mecanismo de coleta de dados referente a pesquisa. De acordo com Gil (1991) a pesquisa documental ocorre quando elaborada a partir de materiais que ainda não foram objetos de análise. Com relação à abordagem do problema a pesquisa é do tipo quantitativo, pois será utilizada uma análise de informação disponível referente ao estudo de caso que será realizado em uma empresa de comércio.

4 ESTUDO DE CASO

Nesse capítulo será apresentado o estudo de caso, onde consiste relacionar o tema estudo com a realidade de uma distribuidora de gás LP. Inicia-se com a caracterização da empresa e posteriormente será demonstrado os procedimentos utilizados para coleta de dados seguido pela apresentação dos resultados da pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

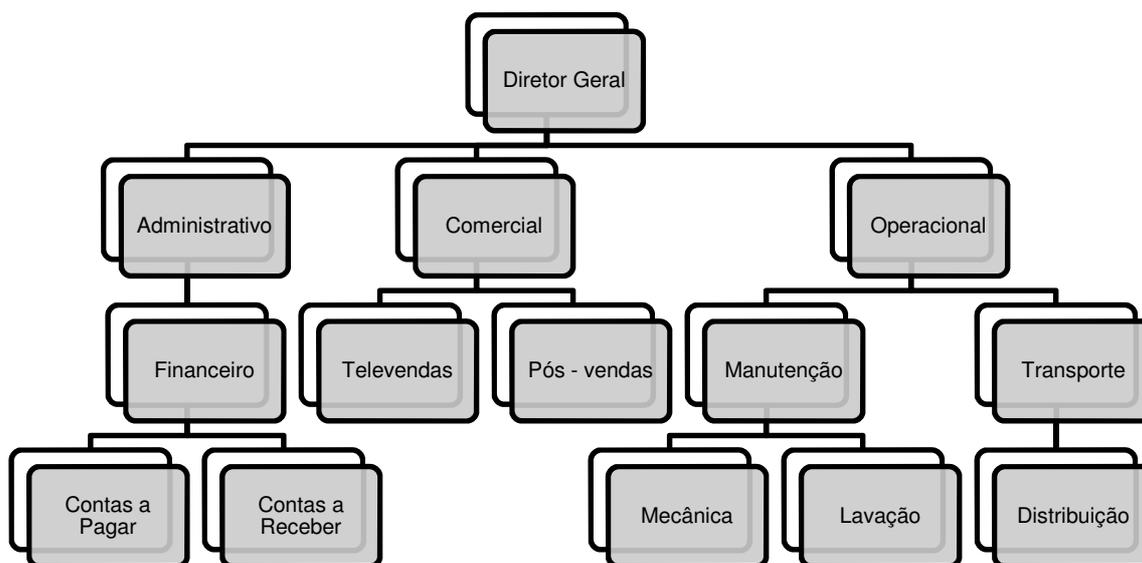
A empresa utilizada como objeto de estudo não autorizou a divulgação de sua razão social, assim será utilizado um nome fictício como A Todo Gás Ltda.

Empresa familiar, pioneira no ramo de transporte e distribuição de derivados de petróleo, com matriz em Criciúma, contado ainda com uma filial localizada na região sul do estado de SC.

A organização com mais de 35 anos de mercado, fundada em 1977, atualmente conta com aproximadamente 47 funcionários. A empresa trabalha com duas companhias distribuidoras de gás LP, uma situada no Paraná e a outra no Rio Grande do Sul, onde retira-se o produto com frota própria de veículos e posteriormente fazem a distribuição na região sul do estado, onde seus colaboradores estão distribuídos em vendedores, motoristas, ajudantes, mecânicos, administrativo e diretoria.

A empresa tem como objetivo a distribuição de gás LP para os setores atacadistas e varejistas, visando à qualidade e agilidade do serviço prestado. No varejo são atendidas residências, condomínios, indústrias e estabelecimentos comerciais. No atacado são atendidos pontos de venda cadastrados pela organização. A distribuição tem o seu foco no consumidor final onde se pode almejar uma lucratividade maior, além da fidelização do cliente.

Figura 10 – Organograma da empresa estudada



Fonte: Dados da empresa – elaborado pela autora.

Os colaboradores da empresa estão distribuídos conforme organograma, todos desempenhando suas tarefas, como um único objetivo, manter a empresa sólida no mercado e alcançando as metas.

4.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA

Para realização desse estudo considerou-se apenas os dados relativos à empresa matriz. Por tratar-se de análise de rotatividade as informações foram disponibilizadas pelo setor pessoal da empresa, com base no Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED e nos relatórios gerenciais.

A análise compreende o período de Outubro/2013 à Setembro/2014.

Antes das análises apresenta-se o quadro de pessoal da empresa, para a distribuição por setor.

Tabela 1 – Quantidade de funcionários alocados nos setores

Setores	Quantidade de Funcionários
Comercial	17
Operacional	23
Administrativo	7
Total	47

Fonte: Dados da empresa – elaborado pela autora.

Os colaboradores da empresa A Todo Gás Ltda, estão distribuídos conforme observa-se na tabela 1. No setor comercial com 17 funcionários estão os vendedores/motorista; no operacional com 23 funcionários estão os ajudantes dos vendedores/motoristas, os mecânicos e ajudantes, o pessoal da lavação, e manutenção em geral; o administrativo com 7 funcionários estão a telefonista, pessoal do financeiro, pessoal do faturamento, totalizando assim 47 colaboradores.

4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Serão apresentados os resultados obtidos da rotatividade de pessoal; o índice de rotatividade; os custos e a proposta para redução do mesmo.

4.3.1 Rotatividade de pessoal

No período de realização do estudo que compreende Outubro/2013 à Setembro/2014, houve movimentações de entradas e saídas que poderá refletir tanto no ambiente organizacional da empresa quando na saúde financeira. A tabela 2 demonstra as movimentações ocorridas no período.

Tabela 2 – Movimentação de funcionários do período

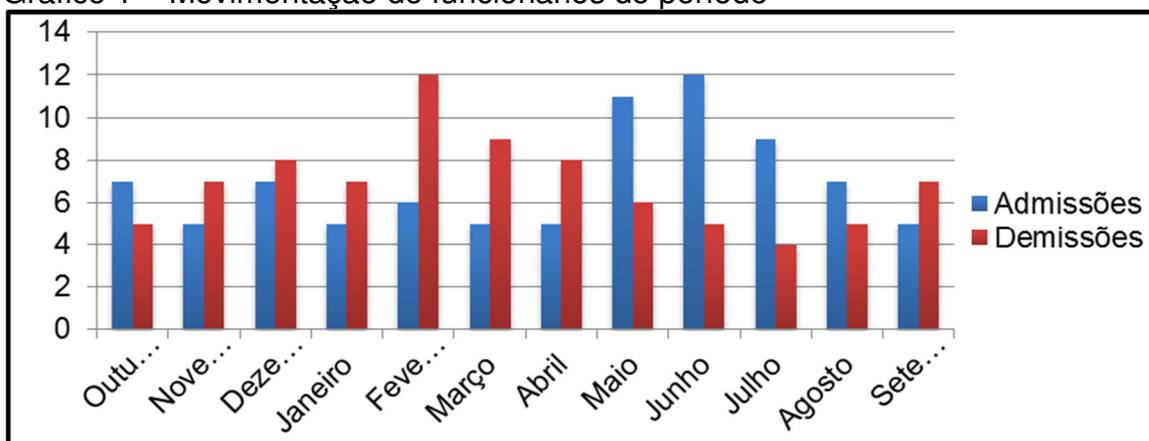
2013/2014	Admissões	Demissões	Efetivos
Outubro	4	5	48
Novembro	5	7	46
Dezembro	7	8	45
Janeiro	5	7	43
Fevereiro	6	12	37
Março	5	9	33
Abril	5	8	30
Maio	11	6	35
Junho	12	5	42
Julho	9	4	47
Agosto	7	5	49
Setembro	5	7	47
Total	81	83	47
Média	6,75	6,92	41,83

Fonte: CAGED da empresa.

Verifica-se que a empresa no período estudado, inicia sua atividade com 48 funcionários efetivos, onde ocorreram 81 admissões e 83 demissões, finalizando o período com 47 colaboradores efetivos. A média de demissões foi de 6,92% no período. Porém nos meses de Janeiro a Março que corresponde o período de verão obteve-se maior números de demissões, por ser a estação mais quente do ano os funcionários acabam pedindo demissão, pois os trabalhos são externos e acabam tendo que se movimentar para atender os clientes.

No Gráfico1 pode-se ter uma visão mais nítida da tabela 2.

Gráfico 1 – Movimentação de funcionários do período



Fonte: CAGED da empresa.

Analisando o gráfico 1, observa-se que os meses com maiores admissões é no período de inverno, tal fato é relacionado com as vendas no varejo, onde esse é um período de maior consumo. Reforça-se o que evidenciou-se na tabela 2, que o período de maior demissão é a estação de verão.

4.3.2 Setores com maior rotatividade

Com o intuito de avaliar o volume da rotatividade no quadro de funcionários, é de grande valia para os gestores conhecerem dentre os setores da empresa onde está o maior volume de rotatividade, com isso, facilitará nas correções das possíveis deficiências necessárias. Para verificar o maior fluxo nos setores, a seguir a tabela 3 com as demissões por setores.

Tabela 3 – Funcionários desligados por setor

2013/2014	Comercial	Administrativo	Operacional
Outubro	1	-	4
Novembro	3	1	3
Dezembro	-	-	8
Janeiro	-	-	7
Fevereiro	4	-	8
Março	2	1	6
Abril	2	-	6
Maio	2	-	4
Junho	2	-	3
Julho	-	1	3
Agosto	-	3	2
Setembro	2	1	4
Total	18	7	58

Fonte: Dados da empresa (2014).

De acordo com a tabela apresentada, pode-se verificar que a rotatividade no setor operacional tem um volume mais alto, com 58 desligamentos no período, onde todos os meses ocorrem uma média de 5 funcionários, salientando que nos meses entre dezembro a abril considera-se o período maior. Em seguida tem-se o comercial, com 18 desligamentos no período, já o administrativo é onde a rotatividade é proporcional ao efetivo.

4.3.3 Cálculo do índice de rotatividade

É importante para empresa conhecer o percentual de desligamentos voluntários e involuntários no período, isso refletirá no seu financeiro.

A tabela 4 demonstra o percentual de desligamento voluntario e involuntário.

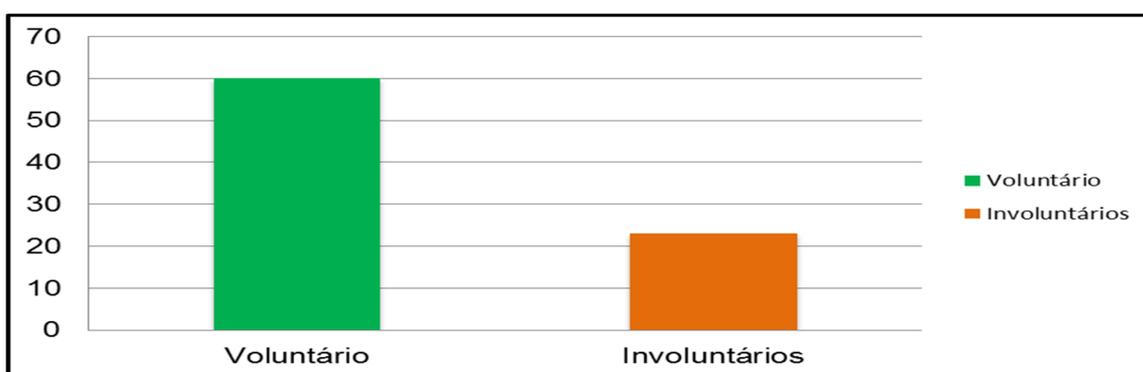
Tabela 4 – Tipos de desligamento na empresa

Desligamento	Nº Funcionários	Percentual (%)
Voluntários	60	72,29
Involuntários	23	27,71
Total	83	100

Fonte: Dados da empresa (2014).

No gráfico 2 consegue-se uma melhor visualização dos desligamentos.

Gráfico 2 – Tipos de desligamento na empresa



Fonte: Dados da empresa -Elaborado pela autora.

Conforme a tabela 4 verifica-se que os desligamentos voluntários têm um volume maior que os involuntários, isso mostra que o percentual de desligamento por parte da empresa é baixo. Esse volume de desligamentos é gerado devido à concorrência e a procura por melhores oportunidades de trabalho.

4.3.3.1 Índices de rotatividade

O objetivo do índice da rotatividade é demonstrar a movimentação no quadro de pessoal da empresa. Para Demonstrar o índice da empresa estudada será utilizado à seguinte formula:

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

Tabela 5 – Índice de rotatividade de pessoal

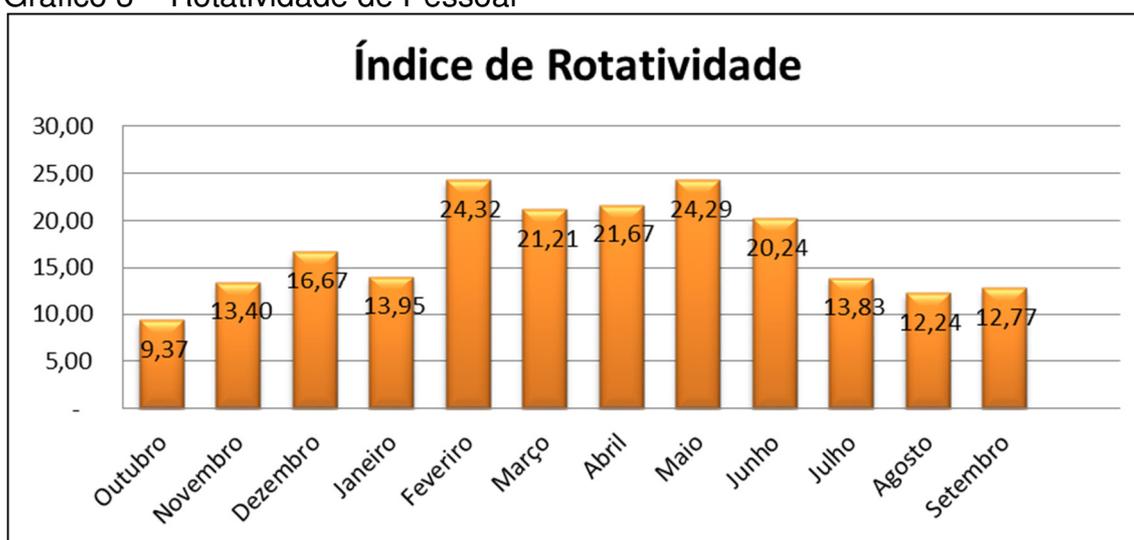
2013/2014	2013/2014
Outubro	9,37
Novembro	13,40
Dezembro	16,67
Janeiro	13,95
Fevereiro	24,32
Março	21,21
Abril	21,67
Maio	24,29
Junho	20,24
Julho	13,83
Agosto	12,24
Setembro	12,77
Média	17,00

Fonte: Dados da empresa (2014).

Pode-se verificar que a empresa teve uma média de 17% de rotatividade no período, os meses de Janeiro a Março conforme mencionado no item 4.3.1 tiveram maior rotatividade, os restantes dos meses foram proporcionais.

No Gráfico 3 consegue-se visualizar melhor o índice de rotatividade da empresa em estudo.

Gráfico 3 – Rotatividade de Pessoal



Fonte: Dados da empresa (2014).

Entre os meses de Maio à Setembro, a empresa fez modificações no quadro de funcionários, tal fato ocorre em busca de profissionais qualificados.

4.3.3.2 Índices de desligamento

É importante para empresa a análise dos índices da rotatividade geral, porém também é necessário conhecer o índice de desligamento, pois será através dele pode-se executar modificações no ambiente de trabalho e com isso a empresa passa conseguir verificar a perda dos seus capitais intelectuais. Para calcular os índices de desligamento, utilizaremos a seguinte equação:

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

Tabela 6 – Índice de desligamento

Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Média
10,4	15,2	17,7	16,2	32,4	27,2	26,6	17,1	11,9	8,5	10,2	15,8	15,08

Fonte: Dados da empresa (2014).

Verifica-se na tabela 6, no período estudado o índice mais elevado de desligamento foi no mês de Fevereiro com 32,4%, seguido pelo mês de Março e Abril praticamente com o mesmo percentual de 27%. Já os outros meses tiveram uma média entre 10% a 15%. Percebe-se que todos os meses estudados, têm possíveis demissões.

4.4 CUSTOS COM A ROTATIVIDADE

Uma das dificuldades financeiras que a empresa pode sofrer é com a rotatividade de pessoal, além da dificuldade na produção, com insatisfação dos clientes, dentre outros. Nesse tópico serão apresentados os custos primários da empresa estudada relacionados à rotatividade de pessoal no período de Out/2013 à Set/2014.

Quadro 7 – Custos primários de rotatividade

	Recrutamento e Seleção	Registro e Documentos	Exames Médicos	Integração	Uniformes e E.P.Is	Treinamento Com. e Oper.	Treinamento Adm.	Pagamentos Rescisórios	Total
Outubro	96,48	17,16	60,00	109,64	496,80	135,96	-	8.655,89	9.571,93
Novembro	120,60	21,45	75,00	138,90	496,80	135,96	27,78	13.431,98	14.448,47
Dezembro	168,84	30,03	105,00	191,87	869,40	237,93	-	14.722,08	16.325,15
Janeiro	120,60	21,45	75,00	137,05	621,00	169,95	-	8.962,80	10.107,85
Fevereiro	144,72	25,74	90,00	164,46	496,80	135,96	55,56	15.641,46	16.754,70
Março	120,60	21,45	135,00	137,05	621,00	169,95	-	10.751,29	11.956,34
Abril	120,60	21,45	75,00	137,05	621,00	169,95	-	8.351,70	9.496,75
Mai	265,32	47,19	165,00	301,51	1.366,20	373,89	-	6.382,60	8.901,71
Junho	289,44	51,48	180,00	328,92	1.117,80	305,91	83,34	5.194,35	7.551,24
Julho	217,08	38,61	135,00	246,69	993,60	271,92	27,78	3.904,25	5.834,93
Agosto	168,84	30,03	105,00	191,87	621,00	169,95	55,56	6.111,00	7.453,25
Setembro	120,60	21,45	75,00	137,05	621,00	169,95	-	9.685,25	10.830,30
Total	1.953,72	347,49	1.275,00	2.222,06	8.942,40	2.447,28	250,02	111.794,65	129.232,62

Fonte: Dados da empresa (2014).

Analisando a figura acima, verificam-se os custos com recrutamento e seleção, esse processo é realizado pelo gerente operacional da empresa, onde foi considerado seu salário (R\$ 4.074,00), o tempo necessário (1h) e materiais de escritório e divulgação (R\$ 5,60) para a contratação. Esse processo não é realizado de forma coerente, pois o gerente analisa os currículos, faz uma breve entrevista e encaminha o selecionado para realização dos exames, caso apto o candidato é encaminhado para admissão.

Em seguida têm-se os custos com os registros e documentos, observando que esse é um dos menores custos, pois esse processo é basicamente todo informatizado, envolvendo apenas 1 pessoa da empresa, onde é considerado o salário (R\$ 2.037), tempo gasto para execução do processo (20 minutos) mais formulários e documentos (R\$ 1,20).

Os custos com exames médicos são terceirizados, é realizado em todos os candidatos selecionados, cada exame tem um custo de (R\$ 15,00) por funcionário. Posteriormente apresentam-se os custos com integração, considerando o salário da pessoa responsável (R\$ 4.074,00), mais tempo necessário (1hr e 30 minutos), esse processo é feito de maneira rápida, apenas é passado para o novo colaborador a política da empresa, bem como segurança e procedimentos para execução da atividade.

Na sequência os custos com treinamento dos setores comercial e operacional são realizados por um funcionário da própria empresa, sendo

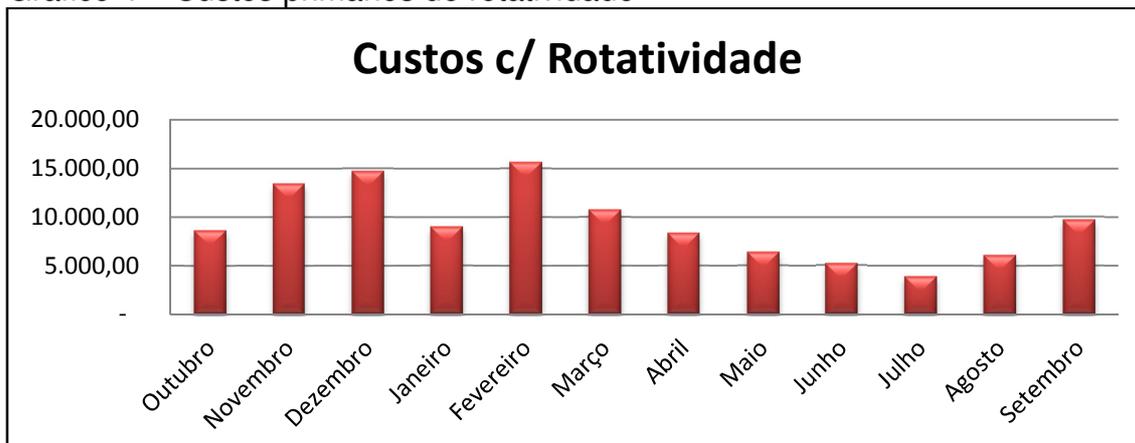
considerado o salário (R\$ 2.493,00), e o tempo necessário para o treinamento de (3h), onde é apresentado as rotas que a empresa faz, bem como os postos de venda, os possíveis acidentes de trabalho e como evitá-los, o manuseio com os E.P.Is dentre outras. Já o treinamento com o setor Administrativo, considera-se o salário do funcionário que realizará o treinamento (R\$ 2.037,00), tempo gasto de (3h), onde lhe será apresentado o sistema da empresa, os clientes, o produto que a empresa trabalha as companhias de gás e suas atividades diárias.

Os custos com uniformes e E.P.Is, são necessários para identificação da empresa e a segurança do colaborador. Os uniformes e E.P.Is são fornecidos apenas para os setores operacionais e comerciais, como: 2 (duas) camisetas (R\$ 15,00), 2 (duas) calças (R\$ 25,00), 1 (uma) botina (R\$38,00), 1 (uma) capa de chuva (R\$ 18,00) e 1 (um) par de luva de raspa (R\$ 8,20), tendo um custo total por funcionário de R\$124,20), esses equipamentos são fornecidos gratuitamente para os colaboradores, em caso de desligamento a empresa exige que sejam devolvidos.

Percebe-se que o valor com a rotatividade da empresa é elevado, totalizando R\$ 129.232,62 no período. Os meses que apresentaram maior custo com a rotatividade foram Dezembro e Fevereiro, tal fato foi devido às rescisões, onde Dezembro apresenta 8 e Fevereiro 12. Em Fevereiro teve 4 rescisões a mais que Dezembro e o valor com desembolso foi praticamente o mesmo, o que impactou em Dezembro foi o motivo dos desligamentos, sabendo que no mês de Fevereiro os desligamentos foram voluntários e o aviso não foi cumprido.

Para melhor ilustrar os custos totais com a rotatividade no período, segue o gráfico 4:

Gráfico 4 – Custos primários de rotatividade



Fonte: Dados da empresa (2014).

A partir do mês de março percebe-se que os custos começam a diminuir chegando a R\$ 3.904,25 no mês de julho/2014, isso mostra como as rescisões impactam na saúde financeira da empresa, pois o período entre Março a Junho tem-se 42 admissões e 32 demissões.

4.5 PROPOSTAS PARA REDUÇÃO DO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE

De acordo com as informações obtidas pela empresa A Todo Gás Ltda, verifica-se que a empresa oferece aos colaboradores alguns benefícios com o objetivo de motivá-los, como: cesta básica, vale transporte e refeição, além dos uniformes personalizados. No entanto a rotatividade continua elevada, com isso necessita-se identificar outras formas para solucionar esse problema.

Primeiramente a empresa estudada não possui uma gestão de recurso humanos adequada para gerir o pessoal, desde o momento da entrevista. A pessoa responsável por essa atividade é o gerente operacional, onde esse não é capacitado para a função e sim cuidar da logística de caminhões, das manutenções, das entradas e saídas dos produtos, além de cuidar dos funcionários, gerando uma sobrecarga de funções, impossibilitando a eficácia na gestão de RH.

Sugere-se a contratação de um profissional para gestão de RH, que realize as atividades de recrutamento e seleção, mantendo o colaborador na empresa. Esse profissional irá realizar entrevistas mais aprofundadas, fazer a avaliação de experiência após os 90 dias, realizar a pesquisa de clima, onde os

colaboradores poderão expressar sua opinião sem precisar citar seu nome, e as entrevistas de desligamento, sendo que a empresa estudada hoje não possui esses tipos de entrevistas e pesquisas. Com as entrevistas de desligamento a empresa poderá levantar os pontos fortes e fracos, em relação ao ambiente de trabalho, cargos e salários, motivação, dentre outros necessários para uma boa gestão.

A empresa deveria investir mais em benefícios para seus colaboradores, como: plano de saúde, vale alimentação, e outros, fazendo com que seu colaborador se sinta mais motivado. Os colaboradores são peças fundamentais nas organizações, pois é através deles que as metas e sucesso empresarial são alcançados. Os investimentos sugeridos para minimizar e ou reduzir a rotatividade, se as empresas souberem administrá-los, os gastos serão bem menores do que aqueles causados pela rotatividade, beneficiando as organizações com seus resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para as empresas permanecerem competitivas no mercado de negócios, precisam estar em constante modernização, acompanhando as inovações e sempre mantendo um bom planejamento de gestão. Uma das ferramentas para mantê-la no mercado é investindo em capital humano, esse é essencial para as organizações. É fundamental que exista nas organizações um bom ambiente de trabalho, onde os colaboradores sejam valorizados e motivados. A motivação é essencial para os colaboradores, auxiliando no seu desempenho e no rendimento do trabalho para com a empresa.

Por meio desse estudo pode-se analisar a importância dos temas voltado a administração dos recursos humanos nas empresas, a rotatividade no quadro de pessoal da empresa em estudo, e a importância que o ser humano tem dentro das organizações. As empresas devem se preocupar com a satisfação de seus colaboradores, pois a oferta de emprego é grande e a concorrência acirrada no seguimento da empresa em estudo, gerando a grande movimentação de colaboradores. Os índices de rotatividade no quadro de pessoal devem ser analisados de empresa para empresa, chegando a um resultado mais próximo da realidade, o que na empresa em estudo apresenta-se elevado com a necessidade de ser analisado e corrigido da melhor forma.

Observou-se nesse estudo que a rotatividade de pessoal nas empresas não traz pontos positivos, gerando baixa produtividade, insatisfação dos clientes, custos, desde o momento da contratação até o desligamento dos colaboradores, afetando também o ambiente de trabalho. O estudo de caso mostra os níveis significativos de rotatividade na empresa. Foi identificado a rotatividade nos setores da empresa, onde existe uma elevada movimentação no setor operacional da empresa, chegando a 58 movimentações no período.

Considerando um dos objetivos específicos – Identificar o impacto causado na empresa com a rotatividade de funcionários- pode-se identificar que um dos impactos é na saúde financeira da empresa, onde a rotatividade tem gerado altos custos com essa movimentação, desde o recrutamento até o desligamento do colaborador, outro impacto que a rotatividade tem causado é a insatisfação dos colaboradores com salários e benefícios concedidos ou não, e a desvalorização do

funcionário. Com isso a empresa tem dificuldades de manter e selecionar profissionais. O estudo da empresa A Todo Gás Ltda mostra que o índice de rotatividade no período de outubro/2013 à setembro/2014 foi de 17%, esse percentual é elevado para empresa que possui 47 colaboradores, evidenciando que a política da empresa precisa ser revista.

Diante dos resultados apresentados ficou evidenciado que a empresa tem um elevado índice de rotatividade em alguns setores. Com isso será apresentado algumas sugestões que poderão minimizar e ou reduzir a rotatividade da empresa, melhorando o ambiente de trabalho e reduzindo os custos com admissões e demissões.

Num primeiro momento será levado aos gestores da empresa uma sugestão de mudança no organograma, incluindo o departamento de RH, com isso melhorando as entrevistas de recrutamento, fazendo a avaliação de experiência no termino do contrato de 90 dias, caso os colaboradores tenham superado as expectativas será formalizado a sua inclusão na empresa, logo não tenha atendido bem as atividades da empresa, será desligado sem maiores custos, bem como a pesquisa de clima organizacional com o objetivo de avaliar a qualidade de vida das pessoas e melhorar o ambiente de trabalho e pôr fim a entrevista de desligamento do colaborador, assim o gestor da empresa terá informações do real motivo que o colaborador está deixando sua empresa, e assim evoluindo na política empresarial .

Em face dos fatos e dados elencados nesse estudo, conclui-se que o trabalho cumpriu os objetivos pretendidos no decorrer da pesquisa. A importância das análises e a mensuração dos índices sobre a rotatividade de pessoal nas empresas foi obtida através da pesquisa bibliográfica e evidenciada no estudo de casos. Contudo, o presente trabalho mostra a necessidade de estudos aprofundados sobre a rotatividade de pessoal nas empresas, despertando mais interesses por parte dos gestores e profissionais com a possibilidade de novos estudos.

REFERÊNCIAS

_____. Administração da Remuneração. 3 Ed. São Paulo: Futura, 2005.

BERGAMINI, Cecília Whitaker: **Motivação nas organizações**: 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

BRASIL. CLT. <http://cltonline.blogspot.com.br/2010/02/art-457.html> , acesso em 04/10/2014 às 11:49 min.

BRASIL. Ministério do Trabalho: <http://portal.mte.gov.br/legislacao/normasregulamentadoras-1.htm> acesso em 04/10/2014 às 18:11min.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: Fundamentos básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: Ed. compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

COSTA, Rosânia de Lima. **Rotinas Trabalhistas: departamento pessoal modelo de A a Z**, 3 ed. São Paulo: Cenofisco Editora, 2011.

DUTRA, René Gomes. **Custos: Uma abordagem prática**: 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 391p.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos. Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GARCIA, Roni Genicolo. **Manual de Rotinas Trabalhistas**: problemas práticos na atuação diária. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 427 p.

Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da Gerência de Administração dos Correios Felipe de Faria Monaco; Valeska Nahas Guimarães (2000)

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**: 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GONÇALVES, Gilson. **Rotinas Trabalhistas de A e Z**. 4. ed. Curitiba, PR: Juruá. 2005. 147 p.

<http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2013/07/rotatividade-de-funcionarios-deve-aumentar-em-2014-diz-estudo.html>

HTTP://WWW.SCIELO.BR/SCIELO.PHP?PID=S0102-88392003000200002&SCRIPT=SCI_ARTTEXT SÃO PAULO EM PERSPECTIVA
PRINT VERSION ISSN 0102-8839

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓFILO, Carlos Renato: **Metodologia da Investigação científica para ciências sociais aplicadas**: 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W.: **Administração de recursos humanos**: 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 534p.

POMI, Rugênia Maria. **A importância da gestão do turnover**. 2005. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html Acesso em: 29 Setembro 2014.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 7. ed. Revista e Atualizada, 2006.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável as ciências sociais**. In:

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA ON-LINE VERSION ISSN 1982-7849 REV. ADM. CONTEMP. VOL.4 NO.3 CURITIBA SEPT./DEC. 2000
<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552000000300005>

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen Paul, **Administração Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

São Paulo Perspec. vol.17 no.2 São Paulo Apr./June 2003
<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-88392003000200002> Segurança e saúde no trabalho: uma questão mal compreendida João Cândido de Oliveira Tecnologista da Fundacentro – MG e Professor da Faculdade de Ciências Médicas de Minas Gerais

SILVA, Cesar Augusto Tibúrcio; Niyama, Jorge Katsumi. **Contabilidade para Concurso e Exame de Suficiência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012, 406 p.

TACHIZAWA, Takeshy. FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**. Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editor FGV, 2001.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

ANEXOS

OUTRAS CONSIDERAÇÕES

1ª Avaliação		2ª Avaliação	
Resultado da 1ª Avaliação: <input type="checkbox"/> MANTER <input type="checkbox"/> DISPENSAR		Assinatura do Colaborador: _____ Data: / / Assinatura da Chefia: _____ Data: / / Assinatura da Gerência: _____ Data: / /	
Resultado da 2ª Avaliação: <input type="checkbox"/> EFETIVAR <input type="checkbox"/> DISPENSAR		Assinatura do Colaborador: _____ Data: / / Assinatura da Chefia: _____ Data: / / Assinatura da Gerência: _____ Data: / /	

ENTREVISTA DE DEMISSÃO

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Nome:		Cargo:	
Sector:	Chefe Imediato:	Último Salário:	
Data de Admissão: / /	Data de Demissão: / /	Tempo de Empresa:	

SOBRE O CARGO OCUPADO	Ótimo	Bom	Regular	Insatisfatório
Informações sobre o cargo na seleção				
Treinamento recebido para o cargo				
Salário em relação ao cargo				

COMENTÁRIOS:

--	--	--	--	--

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	Sim	Não		
Recebeu orientação/treinamento no momento da admissão?				
Recebeu alguma promoção?				
Você participou de treinamentos?				

COMENTÁRIOS:

--	--	--	--	--

RELACIONAMENTO NO TRABALHO	Ótimo	Bom	Regular	Insatisfatório
Relação com os colegas				
Relação com a chefia imediata				
Tratamento dispensado pelas lideranças em geral				

COMENTÁRIOS:

--	--	--	--	--

DESLIGAMENTO

() Pediu Demissão	() Foi Demitido – Quem Informou sua Demissão? _____
-----------------------	--

PESQUISA DE CLIMA

O objetivo desta pesquisa é avaliar a qualidade de vida das pessoas e colher sugestões para melhorar o ambiente de trabalho e o desempenho da Empresa. Para isso, sua opinião e participação são fundamentais.

Você não precisa escrever seu nome.

Os questionários devem ser entregues na área de Recursos Humanos. Muito obrigada por sua colaboração!

Perfil dos Funcionários:

Data: _____/_____/_____

Você é do sexo: 1. () Masculino 2. () Feminino

Qual a sua faixa de idade?

1. () Até 20 anos 4. () 41 a 50 anos
2. () 21 a 30 anos 5. () Mais de 50 anos
3. () 31 a 40 anos

Qual o seu tempo de serviço na GIANTURCO?

1. () Menos de 1 ano 5. () 8 a 10 anos
2. () 1 a 3 anos 6. () 10 a 15 anos
3. () 3 a 5 anos 7. () 15 a 20 anos
4. () 5 a 8 anos 8. () Mais de 20 anos

Qual o seu grau de escolaridade?

1. () 1º. grau incompleto 8. () Curso superior completo
2. () 1º. grau completo 9. () Curso Pós-Graduação Incompleto
3. () 2º. grau incompleto 10. () Curso Pós-Graduação Completo
4. () 2º. grau completo 11. () Curso MBA Incompleto
5. () Curso Técnico 12. () Curso MBA Completo
6. () Curso superior incompleto (parado)
7. () Curso superior incompleto (cursando)

Responda às questões seguintes marcando um “X” de acordo com a sua opinião e conforme a escala abaixo, que vai de:

5 – Sempre	4 – Quase Sempre
3 – Raramente	2 – Quase Nunca
1 – Nunca	

Se não souber, assinale o “X” na coluna correspondente a “**não sei**”.

<i>Ambiente de Trabalho e Segurança</i>				NÃO SEI		
01 As condições de ordem e limpeza em seu local de trabalho são adequadas?	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
02 Os funcionários são tratados com respeito, independente dos seus cargos?	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
03 Você sente que tem acesso às informações e decisões na empresa?	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
04 As tarefas e os prazos a cumprir são adequados para que seu trabalho seja executado com qualidade?	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
05 Você concorda com a maneira como as tarefas são distribuídas no seu setor?	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
06 Os equipamentos de segurança da empresa são adequados para proteger os funcionários no trabalho.	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
07 A Empresa se preocupa com o bem-estar do funcionário também fora do ambiente de trabalho?	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
08 Os empregados do seu setor trabalham como uma equipe - existe cooperação entre colegas?	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
09 Você recebe as informações necessárias para desempenhar bem seu trabalho?	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
10 Você está satisfeito com o apoio que recebe da sua chefia imediata?	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
11 Você tem autonomia para tomar decisões que busquem melhorar a qualidade do seu trabalho?	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
12 Quanto a segurança e garantia do meu emprego, me sinto seguro?	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
13 Sua chefia imediata estimula o trabalho em equipe?	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
<i>Treinamento e Desenvolvimento</i>				NÃO SEI		
14 Você considera adequado o treinamento que recebe da Empresa?	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
15 A Empresa estimula a melhoria da sua formação educacional e profissional?	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
16 Você se sente reconhecido e valorizado pelo seu trabalho?	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
17 Você enxerga boas possibilidades de crescimento profissional dentro da Empresa?	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
18 Seu chefe imediato avalia o resultado do seu trabalho e o incentiva a melhorar?	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>

Realização e Satisfação					NÃO SEI		
19	Você está satisfeito por trabalhar na A TODO GÁS?	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
20	Você recomendaria a A TODO GÁS como uma boa Empresa para se trabalhar?	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
21	Você julga que a imagem da Empresa é boa perante os empregados?	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
22	É dada oportunidade para você opinar sobre assuntos importantes referentes ao seu trabalho?	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
23	Sua chefia imediata busca a participação dos empregados na solução dos problemas?	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
24	Você conhece as metas e objetivos planejados pela sua Área?	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
25	Considerando sua qualificação profissional e as oportunidades oferecidas pelo mercado, o seu salário na A TODO GÁS está adequado?	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
26	Você considera que seu potencial profissional tem sido adequadamente aproveitado?	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
27	Você recebe um reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho?	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
28	Como você considera o atendimento da área de Recursos Humanos	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>

Qual o seu grau de satisfação quanto aos seguintes benefícios e serviços da A TODO GÁS? (marcar um "X" em cada linha)

Benefícios					NÃO CONHEÇO	NÃO UTILIZO		
29	Assistência Médica	①	②	③	④	⑤	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
30	Vale alimentação	①	②	③	④	⑤	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
31	Vale transporte	①	②	③	④	⑤	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
32	Treinamentos e cursos	①	②	③	④	⑤	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
33	Uniforme	①	②	③	④	⑤	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
34	Festa de natal e datas comemorativas	①	②	③	④	⑤	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>

Indique as **duas** principais razões pelas quais vocês trabalha na A TODO GÁS:

- | | |
|-----------------------------|--|
| () Salário | () Benefícios oferecidos pela empresa |
| () Estabilidade no Emprego | () Relacionamento com a chefia |
| () O trabalho que realizo | () A falta de opção de um outro emprego |
| () Ambiente de Trabalho | () Prestígio da empresa |
| () Morar perto da empresa | () Possibilidade de Treinamento |
| () Reconhecimento | () As chances de progresso profissional |

Indique os **dois** principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Falta de Reconhecimento | <input type="checkbox"/> Falta de Treinamento |
| <input type="checkbox"/> Salário | <input type="checkbox"/> Instalações inadequadas |
| <input type="checkbox"/> Ambiente de trabalho ruim | <input type="checkbox"/> Impossibilidade de crescimento profissional |
| <input type="checkbox"/> O trabalho que realizo | <input type="checkbox"/> Falta de segurança no emprego |
| <input type="checkbox"/> Falta de autonomia | <input type="checkbox"/> Falta de recursos |
| <input type="checkbox"/> Relacionamento com a chefia | <input type="checkbox"/> Sobrecarga de trabalho |
| <input type="checkbox"/> Falta de valorização dos funcionários | |
| <input type="checkbox"/> Outros | |

Atualmente, o que motivaria você a deixar de trabalhar na A TODO GÁS? Indique **dois** itens apenas.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Impossibilidade de crescimento | <input type="checkbox"/> Falta de incentivo nos estudos |
| <input type="checkbox"/> Falta de um plano de carreira | <input type="checkbox"/> Relacionamento com encarregados |
| <input type="checkbox"/> Falta de valorização e reconhecimento | <input type="checkbox"/> Sobrecarga de trabalho |
| <input type="checkbox"/> Problemas pessoais ou familiares | <input type="checkbox"/> Ambiente de trabalho ruim |
| <input type="checkbox"/> Oportunidade melhor no mercado de trabalho | |

Onde você encontra as informações que deseja saber sobre a empresa? Assinale a principal alternativa.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Conversas Nos Corredores | <input type="checkbox"/> Quadro de Avisos |
| <input type="checkbox"/> Colegas de Trabalho | <input type="checkbox"/> Superior Imediato |
| <input type="checkbox"/> Circulares Internas | <input type="checkbox"/> Através de Recursos Humanos |

Quais são as suas sugestões para melhorar a qualidade do seu trabalho, do seu Setor e da A TODO GÁS como um todo?

.....
.....

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!