

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**LOIRANA MARIA ROVARIS CARVALHO**

**ANÁLISE DA ROTATIVIDADE DE COLABORADORES DE UMA EMPRESA  
SUPERMERCADISTA DA CIDADE DE URUSSANGA**

**CRICIÚMA  
2015**

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**ANÁLISE DA ROTATIVIDADE DE COLABORADORES DE UMA EMPRESA  
SUPERMERCADISTA DA CIDADE DE URUSSANGA**

Monografia apresentada para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração com Linha de Formação Específica em Administração de Empresas do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Nelson Savi

**CRICIÚMA**

**2015**

**LOIRANA MARIA ROVARIS CARVALHO**

**ANÁLISE DA ROTATIVIDADE DE COLABORADORES DE UMA EMPRESA  
SUPERMERCADISTA DA CIDADE DE URUSSANGA**

Monografia apresentada para a obtenção do  
Grau de Bacharel em Administração com Linha  
de Formação Específica em Administração de  
Empresas do Extremo Sul Catarinense,  
UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Nelson Savi

Criciúma, 13 de maio de 2015.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Nelson Savi – Especialista – Orientadr - (UNESC)

---

Profa. Juliane Barp Rosso Orlandi – Examinador - (UNESC)

---

Profa. Maria Helena Souza dos Santos - Examinador - (UNESC)

**Aos meus queridos pais e esposo, e a todas as pessoas que de forma direta ou indireta, torceram pela minha conquista não hesitando em fazer o possível e o impossível para que meus sonhos se tornem realidade.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida e por dar forças a cada dia para vencer os desafios.

Aos meus pais, José e Eva, pelo incentivo que me deram e que sempre me incentivaram a estudar, e me deram forças para não desistir e por estarem sempre ao meu lado.

Ao meu amado esposo José Luiz, que esteve do meu lado com incentivo e amor, para que eu me sentisse capaz de vencer os momentos difíceis, e não deixou que eu me entristecesse com os obstáculos que houveram pelo caminho.

A minha amada filha Helena, que compreendeu todos os momentos que deixei de passar com ela para que estivesse focada em meu objetivo.

Aos meus irmãos, por todo apoio e incentivo que me deram nesta caminhada, principalmente a Deize, que esteve sempre ao meu lado me ajudando neste processo de construção deste trabalho.

Agradeço ao meu orientador o Prof. Nelson Savi pela atenção e dedicação nas orientações.

Aos demais professores do curso de Administração da Unesc, que contribuíram para o meu aprendizado, pelo carinho e pela atenção.

Por fim, agradeço a todos que de forma direta ou indireta fizeram parte desta nova etapa concluída em minha vida que contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional.

“Se o dinheiro for a sua esperança de independência, você jamais a terá. A única segurança verdadeira consiste numa reserva de sabedoria, de experiência e de competência”.

(Henry Ford)

## RESUMO

CARVALHO, Loirana Maria Rovaris. **Análise da Rotatividade de colaboradores de uma empresa supermercadista da cidade de Urussanga.** 2015. 59 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Este trabalho tem como finalidade, analisar a rotatividade de colaboradores de uma empresa supermercadista da cidade de Urussanga. Diante disso a empresa deve estar preocupada com a motivação de seus colaboradores, pois são eles que refletem a organização diante dos concorrentes e clientes. Esta pesquisa caracteriza-se quanto aos fins descritiva e aplicada, e quanto aos meios, bibliográfica, documental e estudo de caso. O objetivo geral deste estudo é analisar a rotatividade de colaboradores do supermercado em estudo. Como objetivo específico, identificar qual o índice de rotatividade nos três anos de estudo. Analisar quais os fatores que influenciam na rotatividade. Propor sugestões aos supermercados visando diminuir o índice de rotatividade. Buscou-se através de uma pesquisa documental, identificar e avaliar o índice de rotatividade desta empresa e suas causas, focando os cargos da base da estrutura. Desta forma, foi feito um levantamento das admissões e demissões referentes aos anos de 2012 a 2014, para analisar em qual mês e em qual setor tem o maior índice, desta forma verificar a melhor solução para a redução deste índice. O resultado da pesquisa revelou algumas deficiências como não ter uma política de gestão sólida, não oferece benefício ao colaborador, e que o maior motivo de saída é o horário de expediente aos finais de semana e o setor com maior índice foi o frente de caixa. Diante do cenário, será proposto ao gestor uma melhor análise da política de benefícios e programas de incentivos, para que os colaboradores no setor com maiores saídas diminuam o índice, ao mesmo tempo implantar o processo de entrevista de desligamento para nesta hora poder reduzir futuras saídas prematuras. O estudo demonstra que investir em gestão de pessoas e na valorização do ser humano pode diminuir gastos com a rotatividade de pessoal.

**Palavras-chave:** Rotatividade. Motivação. Remuneração.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fórmula do índice de rotatividade .....	23
Figura 2 - Custos devido a reposição no que se refere à rotatividade. ....	27
Figura 3 - Fórmula do índice de rotatividade .....	45
Gráfico 1 - Índice de rotatividade.....	48
Gráfico 2 - Motivos principais pelas demissões.....	49

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - As diferenças entre recrutamento interno e externo.....	17
Tabela 2 - Objetivos e problemas da avaliação de desempenho.....	34
Tabela 3 - Funcionários desligados nos anos de 2012 a 2014. ....	43
Tabela 4 - Funcionários admitidos nos anos de 2012 a 2014. ....	44
Tabela 5 - Desligamentos por setor de 2012 a 2014.....	45
Tabela 6 - Índice de rotatividade 2012 .....	46
Tabela 7 - Índice de rotatividade 2013 .....	46
Tabela 8 - Índice de rotatividade 2014 .....	47

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	<b>6</b>
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES</b> .....	<b>7</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<b>8</b>
<b>SUMÁRIO</b> .....	<b>9</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	11
1.2 OBJETIVOS .....	12
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>12</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
2.1 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES.....	14
2.2 GESTÃO DE PESSOAS .....	15
<b>2.2.1 Recrutamento</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2.2 Seleção</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2.3 Treinamento</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2.4 Remuneração</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2.5 Rotatividade</b> .....	<b>22</b>
2.2.5.1 Entrevista De Desligamento .....	25
2.2.5.2 Custo Da Rotatividade.....	26
<b>2.2.6 Clima Organizacional</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2.7 Comportamento organizacional</b> .....	<b>29</b>
<b>2.2.8 Cultura Organizacional</b> .....	<b>30</b>
<b>2.2.9 Comunicação</b> .....	<b>31</b>
<b>2.2.10 Avaliação de Competência e Desempenho</b> .....	<b>33</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>36</b>
3.1 TIPO/DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	36
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO- ALVO .....	38
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	39
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	40
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>42</b>

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	42
4.2 ROTATIVIDADE NA EMPRESA PESQUISADA .....	43
<b>4.2.1. Funcionários Desligados no Período .....</b>	<b>43</b>
<b>4.2.2. Funcionários Admitidos no Período.....</b>	<b>44</b>
<b>4.2.3. Setores de Maior Rotatividade .....</b>	<b>44</b>
<b>4.2.4 Índice de Rotatividade .....</b>	<b>45</b>
<b>4.2.5 Entrevista com Gestor da empresa .....</b>	<b>48</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>50</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>53</b>
<b>APÊNDICE(S).....</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE A - MODELO DE ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO .....</b>	<b>58</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA DE CAMPO .....</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas cada vez mais necessitam se destacar no mercado em que atuam. Estão em constante disputa com um grande número de empresas concorrentes que a cada dia buscam crescimento, tanto no profissional quanto em tecnologias. Diante disso a empresa deve estar preocupada também com a motivação de seus colaboradores, pois são eles que refletem a organização diante dos concorrentes e clientes.

Neste setor supermercadista é possível verificar que a rotatividade pode ser um ponto visível que as empresas sofrem constantemente, desta forma necessitando formular estratégias concisas e ágeis para diminuir estes índices. Diagnosticar os fatores que influenciam a rotatividade é essencial para a organização, onde o setor de gestão de pessoas poderá analisar o impacto que causa em cada setor da empresa, desenvolvendo programas de estratégias de gestão para cada área, criando incentivos para que o colaborador se sinta valorizado e que possa exercer sua função com dedicação.

Observa-se que a rotatividade de pessoal ou turnover, vêm aumentando no país. Segundo estudos do DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (publicados em 2007), no ano de 2006 a taxa mensal de rotatividade no Brasil era de 3,5% ao mês, que representa um índice anual de 42%. Em 2002, este índice era de 35% ao ano, ou seja, em cinco anos a rotatividade aumentou 20%, o que significa que em aproximadamente 2,5 anos, as empresas trocam seus quadros de funcionários.

Diante disso, a pesquisa terá como objetivo diagnosticar e analisar os motivos que levam a rotatividade de pessoal e propor as empresas estratégias para as empresas reduzirem estes índices.

### 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Diante do cenário atual em que vivemos, sabe-se que cada vez mais o mercado está competitivo e exigindo ainda mais dos colaboradores, desta forma é grande a procura por profissionais mais preparados no mercado de trabalho. Desta forma os colaboradores devem estar preocupados em se especializarem e agregarem conhecimento para serem mais qualificados.

O papel do gestor de recursos humanos é estar atento as mudanças e exigências que o mercado externo está exigindo, desta forma poderá ter critérios mais delineados na contratação dos profissionais que irá integrar no quadro de funcionários, pois é por meio destes que os objetivos da empresa serão alcançados.

Podem existir vários pontos que integram os índices de rotatividade, dentre eles pode-se citar: falta de motivação, ambiente desestruturado, falta de comunicação, insatisfação pelo salário, falta de reconhecimento pelo trabalho executado, entre outros fatos que precisam ser trabalhados dentro de uma eficiente gestão de pessoas.

Neste contexto, o objetivo deste trabalho é obter informações para responder a seguinte questão: **De que forma podemos analisar a Rotatividade dos colaboradores de uma empresa supermercadista da região de Urussanga?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar a rotatividade de colaboradores de uma empresa supermercadista da cidade de Urussanga.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar qual o índice de rotatividade nos anos de 2012, 2013 e 2014;
- b) Analisar quais os fatores que influenciam na rotatividade;
- c) Propor sugestões à empresa visando diminuir o índice de rotatividade;

## 1.3 JUSTIFICATIVA

As organizações buscam o desenvolvimento e aperfeiçoamento em estruturas cada vez mais modernas e muito se sabe que nada acontece sem a presença de pessoas. Diante da situação, existem empresas que não investem em trabalhos para melhorar a estrutura onde os colaboradores passam a maior parte do tempo em benefício da mesma. Os colaboradores necessitam estar motivados diariamente e ser reconhecidos pelas atividades exercidas. Quando os pontos

fundamentais não são trabalhados com clareza pelos gestores, as consequências são grandes, podendo haver uma redução drástica no quadro de pessoal, pois as pessoas precisam se sentir motivadas, satisfeitas, no seu ambiente de trabalho.

Para evitar despesas e transtornos gerados com as demissões, as empresas devem considerar: a) esclarecer as funções a serem executadas e as exigências de cada trabalho; b) tornar o trabalho mais gratificante, oferecendo benefícios; c) fazer com que os empregados percebam as vantagens em trabalhar na empresa.

Este estudo pretende proporcionar a empresa o maior entendimento e análise dos motivos da rotatividade, contribuindo para que as organizações possam desenvolver programas de incentivos, estratégias e medidas de prevenção para reduzir os índices.

O presente estudo é relevante para as organizações, para a Unesc e para o Acadêmico. Para as Organizações, pois depois das análises levantadas poderão verificar que caminho seguir para melhorar e reduzir os índices de rotatividade. Para a UNESCO para poder ter obra em seu acervo para a pesquisa aos futuros pesquisadores sobre tema. Para o pesquisador, pois o estudo será mais uma oportunidade de conciliar teoria e prática.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica, que visa apresentar os principais conceitos de motivação e satisfação dos membros de uma organização, apresentando conceitos sobre a rotatividade, os fatores que a causam e de que maneira pode-se evitá-la.

### 2.1 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES

As pessoas são providas de características próprias de personalidade, individualidade, valores, atitudes e objetivos individuais. Os objetivos das organizações e os objetivos individuais sempre tiveram em conflitos, pois, para que a organização atinja seus objetivos, frustra os objetivos individuais, causando com isto a curta permanência do indivíduo na empresa. O grande desafio das organizações é deixar de ver os indivíduos como meramente recursos, passando a ser observados como verdadeiros meios essenciais para atingir os objetivos das organizações como: produtividade, rentabilidade, produção.

Para Chiavenato (2002), as empresas são um conjunto de funções coordenadas de pessoas, sendo uma ou mais, onde a participação entre os membros é fundamental para a existência da organização.

Falar em pessoas significa falar do maior bem das organizações. É com a valorização dos profissionais que a empresa consegue operar toda a tecnologia e obter o sucesso organizacional, são eles que impulsionam as empresas, fazendo com que alcancem o sucesso e consigam os resultados esperados.

Segundo Boudreau e Milkovich (2000), o formato habitual da organização é talvez um dos desafios mais interessantes no mundo empresarial de hoje, novas formas parecem ser precisas para melhor reunir as novas tecnologias e atender as atuais demandas e expectativas dos clientes e dos colaboradores.

Conforme Puri (2000, p. 33)

“As empresas hoje vivem em constantes mudanças, estas mudanças no ambiente empresarial externo, no ambiente de trabalho interno, e nas prioridades pessoais, tudo junto provoca um enorme impacto nas mentes, nas prioridades do cotidiano na estrutura operacional do mundo empresarial, sendo necessário fazer reestruturações, reengenharias, fusões societárias, falências, recuperações de custos, terceirização, e isto traz sem dúvida, muita insegurança e volatilidade ao mercado de mão-de-obra.”

As pessoas devem estar prontas, fazendo adequações na vida pessoal e profissional. O empregado, juntamente com o empregador, cria um vínculo trabalhista, onde cada uma das partes tem objetivos próprios e específicos a serem alcançados, a empresa procura uma pessoa para realizar as tarefas propostas almejando encontrar uma pessoa que execute as tarefas e atribuições, e também seja comprometido com o sucesso da organização.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

O conceito de gestão de pessoas é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001 p. 19), Gestão de pessoas, entende-se como um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações.

A gestão de pessoas tem o objetivo de desenvolver e colaborar para o crescimento da empresa e do próprio funcionário e deve ser feita pelos gestores e diretores, porque é uma área que requer capacidade de liderança. Conforme Gil (2001), as empresas estão cada vez mais preocupadas em tratar seus empregados como parceiros e não somente como empregados, incentivando sua participação nas decisões da empresa.

Dutra, Hipólito e Silva (2000) no que envolve à gestão de pessoas percebe-se a necessidade de acompanhamento de algumas que vêm ocorrendo na organização, de forma a dar suporte e consistência ao processos de transformação existentes na empresa, e dar condições para a concretização de uma gestão de pessoas descentralizada, integrada e compartilhada.

A empresa tem valorizado cada vez mais a mão de obra de seus funcionários, pois perceberam que os mesmos são o suporte de suas organizações. Com isso, tem oferecido, em número crescente, apoio e suporte aos empregados para que se aperfeiçoem, produzindo muito mais e melhor gerando resultados cada vez mais positivos para a própria empresa. Sobre a gestão estratégica de pessoas, Dutra (2006, p. 67) define da seguinte forma: Um processo estruturado de interação das

peçoas, as quais mantêm algum tipo de relação de trabalho com a empresa, entre si e com a organização e/ou negócio de forma a construir um projeto coletivo de desenvolvimento.

A estratégia de organização do trabalho tem a finalidade de buscar o comportamento exigido pelo trabalho, qualquer trabalhador deverá realizar sua tarefa de acordo que é exigido pela estratégia de organização do trabalho.

Cultura organizacional: dentro deste item temos a ideia de que existem algumas profissões que são mais valorizadas que outras, tornando nítido que toda a empresa tem uma cultura organizacional. Quanto mais importante for a profissão para aquela organização, mais ela será valorizada.

A estrutura organizacional pode ser departamental que implica em um modelo segmentado e restrito ou matricial, por negócios e redes. A estrutura organizacional é de suma importância na organização para se obter um bom rendimento e aproveitamento de recursos.

Para Gil (2001 p. 17),

“Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos”.

Segundo Certo (2003), o grande desafio atualmente é gerenciar bem os recursos humanos, pois são estes que obtêm e mantêm vantagens competitivas. É preciso saber selecionar adequadamente, ser assertivo em desenvolver líderes, saber atender seus clientes, recompensar sempre o bom desempenho dos colaboradores, controlar os custos e manter tratamento justo perante todos.

### **2.2.1 Recrutamento**

Os procedimentos de recrutamento e seleção precisam ser eficazes para atender as demandas de crescimento das organizações. Recrutar é um meio pelo qual a organização atrai candidatos para alimentar o processo seletivo. O recrutamento é uma atividade de relações e de envolvimento da organização com a comunidade que a rodeia, fazendo a ligação com o ambiente externo.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000, p.162), “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”.

Segundo Marras (2000), recrutamento é uma atividade que tem por finalidade capturar pessoas em um processo interno, para poder alcançar o objetivo de demanda da organização.

O recrutamento nunca teve importância tão significativa nos resultados de uma empresa como no mercado atual, uma prática bem desenhada, integrada e praticada terá um impacto positivo na empresa e o inverso, um resultado desastroso.

De acordo com CHIAVENATO (2004, p. 113):

“Do ponto de vista da aplicação, o recrutamento pode ser interno e externo. Interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização; e Externo aborda um enorme contingente de candidatos que estão espalhados, seu âmbito de atuação é imensa e seus sinais nem sempre são recebidos pelos candidatos”.

É um conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair pessoas capacitadas para atuar e assumir cargos em determinadas organizações. Através do recrutamento de pessoal, a empresa disponibiliza ao setor de recursos humanos as vagas de emprego que possui. O recrutamento é um processo que a empresa utiliza para atrair candidatos qualificados para passarem por um processo seletivo.

De acordo com Carvalho (2000 p. 39):

“Recrutamento uma série de atividades que envolvem estudos, alternativas e contato com o mercado de mão de obra, objetivando a divulgação de vagas abertas em uma empresa e a consequente forma de atração, convocação e desenvolvimento do processo de triagem de candidatos as mesmas”.

De acordo com Chiavenato (2004), o ambiente interno aborda os atuais funcionários da organização, enquanto o externo foca os candidatos que estão no mercado.

Tabela 1 - As diferenças entre recrutamento interno e externo.

<b>Recrutamento Interno</b>	<b>Recrutamento Externo</b>
Os cargos vagos são preenchidos por funcionários, que são selecionados e promovidos dentro da organização.	Os cargos vagos são preenchidos por candidatos externos que são selecionados e ingressam na organização
Os candidatos são recrutados internamente dentro dos quadros da própria organização	Os candidatos são recrutados externamente no mercado de recursos humanos
Os candidatos já são conhecidos pela organização, passaram por testes de seleção, passaram por programas de treinamento e foram avaliados quanto ao seu desempenho	Os candidatos são desconhecidos pela organização e precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo
As oportunidades de emprego melhor são oferecidas aos próprios funcionários, que	As oportunidades de emprego são oferecidas ao mercado, cujos candidatos podem disputá-las

---

podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização

---

Fonte: Chiavenato (2004).

Por isso, se a escolha de pessoas é realizada a satisfação, da melhor e mais eficiente forma possível, visando ao benefício da empresa, a empresa já tem grande chance de obter sucesso, com base nas pessoas que a compõe.

Segundo Chiavenato (2002, pág. 197):

“Recrutamento de pessoas é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a 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 recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher”.

De acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, pág 102), “recrutamento é o processo de atrair o maior número possível de pessoas qualificadas para que se candidatem a um determinado cargo”.

É um apanhado de procedimentos e técnicas que visam atrair pessoas capacitadas para assumir cargos em determinadas organizações. Através do recrutamento de pessoal, a empresa disponibiliza ao setor de recursos humanos as vagas de emprego que possui.

O recrutamento é um processo que a empresa utiliza para atrair candidatos com qualificação para passarem por um processo seletivo.

### **2.2.2 Seleção**

A seleção vem logo após o recrutamento, nos processos de agrupar pessoas a organização. O processo de seleção deve ser abastecido com candidatos de potencial pelo processo de recrutamento bem elaborado. Seleção vem a ser o processo de escolha de candidatos entre aqueles recrutados, é a pessoa certa para o lugar certo.

De acordo com Chiavenato (2004), a seleção de pessoas funciona como um tipo de processo que restringe a apenas algumas pessoas que possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características almeçadas pela organização.

Este processo tem por finalidade a análise, conhecimento e definição de candidatos adequados para uma vaga determinada, tendo em vista a qualificação, potencial e atendimento aos requisitos básicos para a vaga. (CARVALHO 2000).

Afirma Chiavenato (2002, p. 225), “seleção é um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentem”.

O processo é colocar as definições do cargo de um lado e do outro as características dos candidatos, a fim de no final verificar qual deles atende as exigências do cargo. Diante disso que o processo de seleção merece atenção especial, já que é ele que vai definir, por diferentes modos e com diferentes estratégias, qual candidato ficará com a vaga.

Segundo Chiavenato (1999) a seleção de pessoas é o processo que busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes nas organizações, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização, ou seja, preservar ou enriquecer o capital intelectual da organização.

A seleção de pessoas baseia-se em técnicas utilizadas pelo psicólogo para selecionar os indivíduos apropriados para determinados cargos, conhecendo as habilidades necessárias de cada cargo ele buscará pessoas que possuam as mesmas capacidades exigidas para o cargo, para suprir as necessidades de profissionais na organização.

De acordo com Chiavenato (2002, pág. 223)

“A seleção é uma atividade obstativa, de escolha, de opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva. 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”.

### **2.2.3 Treinamento**

Treinamento é o processo de ensinar ao novo empregado as habilidades básicas que eles precisam para desempenhar suas tarefas e atividades o mais corretamente possível. Conforme Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2001 p. 219), “treinamento é um dos muitos recursos utilizados no processo de desenvolvimento, visa ao aperfeiçoamento do desempenho funcional, ao aumento da produtividade e ao aprimoramento das relações interpessoais”. Para Marras (2005 p. 146), “treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Com investimentos válidos em treinamento de pessoal a organização obterá um funcionário mais seguro, satisfeito e motivado para apresentar mais sugestões, desempenho e produtividade, devido à integração com a organização (CARVALHO 2000).

Lacerda e Abbad (2003), o treinamento é apenas uma das ações que afetam o desempenho no trabalho. É, portanto, somente uma das tentativas formais de garantir a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e maior compreensão da tarefa, não afetando, necessariamente, condições organizacionais (materiais e sociais) relacionadas ao desempenho.

Todos os trabalhadores possuem bagagens de outros ambientes que já trabalhou, por isso o treinamento é tão importante e necessário pois molda o funcionário de acordo com as vontades e necessidades da empresa. Para Chiavenato (1995), as pessoas precisam buscar conhecimento, aprender a criar e errar, aprender a inovar, a ter iniciativa e conhecer melhor a relação empresa e cliente e o trabalho em equipe.

Segundo Chiavenato (2004), o processo de treinamento é cíclico e contínuo, sendo composto de quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação.

i) No diagnóstico é feito o levantamento das necessidades do treinamento a serem satisfeitas.

ii) O desenho é a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.

iii) Implementação é a aplicação e condução do programa de treinamento.

iv) Avaliação é a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Realizar os processos de treinamentos, além de melhorar as habilidades do funcionário, proporciona-lhes uma formação que permita o desenvolvimento de novos hábitos, novas atitudes e capacitem-se para aumentar seus conhecimentos em busca de se tornar melhores no que fazem.

De acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, pág. 103), “treinamento é um conjunto de atividades que permitem adquirir e melhorar habilidades relacionadas com o trabalho”.

Treinamento é a obtenção de habilidades, competências e conhecimento relacionados ao trabalho que a pessoa exerce.

Segundo Chiavenato (2002, p. 497), treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.

Conforme Carvalho (2000 p. 64), define como objetivo do programa de treinamento: 1) preparar o funcionário para assumir novas responsabilidades; 2) melhorar o seu desempenho, e 3) manter sua competência face às mudanças de conhecimento e tecnologia. Afirmam Milkovich e Boudreau (2000, p.338), “treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. Para Gil (2001), de acordo com a criação tradicional, é o meio de ajustar cada pessoa a seu cargo, com vista no alcance dos objetivos da organização.

#### **2.2.4 Remuneração**

Remuneração é o conjunto de vantagens habitualmente atribuídas aos empregados, em contrapartida de serviços prestados ao empregador, em quantia suficiente para satisfazer as necessidades próprias e da família. Remuneração pode ser definida também como o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários e decorrentes do seu emprego.

Conforme Chiavenato (2004) o conceito de remuneração se dá ao passo que cada funcionário, como parceiro da organização, está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma retribuição adequada. As organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos.

Rodrigues (2006) a gestão da remuneração nas organizações se compreende na operacionalização de programas e estruturas de pagamento que podem ser identificadas com base em dois centros: o modelo tradicional, que tem como referência o cargo para a consolidação dos planos de cargos e salários, e a abordagem estratégica, que tem como princípio central o reconhecimento da contribuição das pessoas como fator a ser remunerado, principalmente por meio dos programas de remuneração variável.

Existem três componentes principais que compõem a remuneração total: remuneração básica, incentivos salariais e benefícios.

a) O principal componente da Remuneração Total do funcionário é a Remuneração Básica, que é o pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular na forma de Salário Mensal ou na forma de Salário Hora.

b) O Segundo componente da remuneração total são os Incentivos salariais, que são programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho e podem ser concedidos através de bônus e participação nos lucros e resultados alcançados.

c) O terceiro componente da remuneração total são os Benefícios. Os benefícios são concedidos a partir de vários programas, Seguro de Vida, Transporte Subsidiado, Refeições Subsidiadas, entre outros.

De acordo com Chiavenato (1999), é o processo que envolve todas as formas de pagamento, é o RH que lida com as recompensas que as pessoas recebem em troca de seu desempenho de suas tarefas na organização.

### **2.2.5 Rotatividade**

Os estudos referentes à rotatividade são muito relevantes para o planejamento e estratégias dos recursos humanos.

Conforme Lopes,

[...] há tipos de movimentação de pessoal que indicam que a empresa está rejuvenescendo os seus quadros ou redistribuindo sua mão-de-obra, para melhor ajustar-se às exigências de sua evolução. Há outros, porém, que revelam que ela se está mostrando incapaz de reter a seu serviço, ou estabilizar nele, o elemento humano que lhe é indispensável [...]. (LOPES 1971, p.227)

É o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los no trabalho, desta forma refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos de uma organização.

De acordo com Chiavenato (1999, p 32):

“O termo Rotatividade é usado para definir a oscilação de pessoal entre uma organização e seu ambiente, em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização”.

A rotatividade de pessoal, refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos - de uma organização.

A rotatividade pode ser ocasionada por vários fatores, dentre eles: Recrutamento e seleção com problemas; Baixo comprometimento organizacional; Problemas com clima organizacional; Suporte organizacional com problemas; Remuneração inadequada; Mercado de trabalho aquecido.

Conforme Chiavenato (2002, p. 178), “é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes na organização, no decorrer de certo período de tempo”. De acordo com Marras (2005), a rotatividade dentro das empresas também é chamada de *turnover* e o cálculo da rotatividade gera um índice que pode medir uma parte da empresa ou ela toda, este índice é chamado de índice de rotatividade.

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

Figura 1 - Fórmula do índice de rotatividade

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

Onde:  
 A = Admissões de pessoal dentro do período considerado  
 D = Desligamentos de pessoal dentro do período considerado  
 EM = Efetivo médio dentro do período considerado

Fonte: Chiavenato (1999).

Esse índice possibilita à empresa analisar a oscilação de empregados no seu quadro de pessoal.

Segundo Chiavenato (1999) a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. A rotatividade de pessoal de uma empresa é o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los no trabalho.

As empresas podem verificar estes valores através de índices, que de acordo com (Chiavenato 1999), pode-se expressar através de índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências.

De acordo com Gonzaga (1998) A alta taxa de rotatividade, de um lado incentiva a informalização da relação de trabalho, desta forma diminui o grau de compromisso entre colaboradores e empresas. Isso acontece pois, os trabalhadores rodam de emprego em emprego, as empresas preferem informalizar para poupar nos custos de demissão, que são menores quando tem carteira assinada.

Algumas empresas não veem a rotatividade de pessoal como uma coisa ruim, até cogitam ser uma renovação para o ambiente de trabalho, principalmente em alguns cargos e funções que são críticos ou que ninguém gosta de realizar por muito tempo. Com isso, não se preocupam em realizar treinamentos, capacitações, ou dar incentivos aos funcionários a fim de evitar que haja número elevado de rotatividade dentro da empresa.

De acordo com Chiavenato (1999), algumas causas da alta rotatividade:

- i) Deficiência da seleção inicial;
- ii) Ausência de treinamento;
- iii) Insegurança no emprego;
- iv) Salário inadequado;
- v) Perigo no trabalho;
- vi) Chefia autoritária;
- vii) Entre outros

A rotatividade de pessoal é o resultado ou consequência de alguns fenômenos encontrados interna ou externamente à organização, que regulam a atitude e o comportamento de pessoal, desta forma é uma variável dependente dos acontecimentos internos e externos (CHIAVENATO, 1999).

Para conseguir levantar e identificar quais os motivos internos que levam aos números de desligamentos, pode-se utilizar a técnica e hábito das entrevistas de desligamentos, diante delas obtem-se várias informações importantes para que o problema seja resolvido de imediato.

Afirma Chiavenato (1999, p. 39), “que a entrevista de desligamento constitui um dos meios principais de controlar e medir os resultados da política de recursos humanos desenvolvida pela organização”.

### 2.2.5.1 Entrevista De Desligamento

Apesar que a maioria das empresas não ter como padrão o procedimento de entrevistas de desligamento, é uma ferramenta muito importante e utilizada pelas empresas que se preocupam principalmente com o alto custo causado pelo processo de desligamento e na sequência da contratação de um novo colaborador para colocar no lugar.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 39), “A entrevista de desligamento compõe um dos meios principais de controlar e medir os resultados da política de reserva de recursos humanos. Costuma ser o principal meio de diagnosticar as causas de rotatividade de pessoal”.

A pesquisa de desligamento consiste em levantar, junto ao funcionário que está saindo da empresa, qual o seu nível de satisfação e percepção no que se relaciona às práticas e políticas internas, o relacionamento com a chefia e colegas e também sobre o ambiente de trabalho (MARRAS, 2005).

Afirma Chiavenato (1999), que algumas empresas fazem as entrevistas de desligamento somente para os empregados que a solicitam, outras já fazem com todos, independente também do motivo do desligamento, afirma ainda que esta última é mais completa pois a organização conseguirá fazer estatísticas e levantar as causas dos desligamentos.

Desta forma, é uma das maneiras onde a empresa poderá obter informações importantes em relação ao ambiente de trabalho ou em relação aos próprios empregados que normalmente não se manifestam em função de seu bloqueio em revelar fatos ou situações que ocorrem na empresa enquanto está trabalhando.

Mediante a pesquisa de desligamento, a empresa consegue levantar informações sobre as variáveis externas ou internas capazes de motivar as demissões voluntárias, que ainda não tenha sido verificado. Devem ser realizadas após o efetivo desligamento, de modo a se evitar comprometimentos pessoais (CHIAVENATO, 1999).

A entrevista pode ser feita tanto nos casos de pedido de demissão como em qualquer outro caso de desligamento, dependendo do interesse do empregador. De preferência que seja aplicada pela área de Recursos Humanos da empresa e que seja realizada no dia em que o empregado manifestar sua vontade de se desligar.

No formulário da entrevista de desligamento, em linhas gerais segundo Chiavenato (1999), deve-se ter em destaques alguns pontos principais como:

- 1) Motivo do desligamento, sendo por pedido ou por iniciativa da empresa;
- 2) Opinião do empregado sobre a empresa e sobre seu chefe direto;
- 3) Opinião do empregado sobre o cargo que ocupa na organização;
- 4) Opinião do empregado sobre seu salário e seu horário de trabalho;
- 5) Opinião do empregado sobre condições do ambiente de trabalho;
- 6) Opinião do empregado sobre os benefícios sociais concedidos pela organização;
- 7) Opinião do empregado sobre o relacionamento entre as pessoas em sua seção de trabalho;
- 8) Opinião do empregado sobre oportunidades de crescimento dentro da organização;
- 9) Opinião do empregado sobre o comportamento de seus colegas de trabalho;
- 10) Opinião do empregado sobre as oportunidades no mercado de trabalho;

#### 2.2.5.2 Custo Da Rotatividade

A rotatividade gera custos a empresa, pois para substituir outra pessoa gera desprendimento de profissionais para a contratação, desde a divulgação da vaga até o recrutamento.

Conforme Chiavenato (1999), a rotatividade gera alguns custos para a empresa, se dividindo em custo primário, secundário e terciário. O custo primário é o que está relacionado diretamente com o desligamento do funcionário, desde documentação, recrutamento, seleção, entre outros. Custos secundários são os custos difíceis de serem mensurados e estão relacionados indiretamente com o desligamento do empregado. O custo terciário está relacionado com os efeitos colaterais da rotatividade, percebido a médio e longo prazo.

Desta forma o excesso de rotatividade pode causar efeitos negativos para a organização pelo aumento dos custos com treinamento, horas extras e perda de produtividade, fatores estes que contribuem para a elevação dos custos finais deste processo.

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

Toda vez que um funcionário deixa a empresa, ela acaba perdendo, de acordo com Chiavenato (2002), ela perde talento, perde conhecimento, perde cérebro. A empresa perde, além disso, tudo o que foi investido no funcionário desde o processo de provisão, manutenção e desenvolvimento. Essa perda é dobrada quando se precisam formar outras pessoas para substituir aquelas que saíram.

Custo decorrentes da reposição no que se refere à rotatividade na Figura 2.

Figura 2 - Custos devido a reposição no que se refere à rotatividade.

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

Fonte: Chiavenato (1999, p. 71).

### 2.2.6 Clima Organizacional

O clima organizacional é uma definição importante para entender as percepções das pessoas sobre as organizações em que executam seu trabalho.

De acordo com Gil (2001), afirma que o clima pode exercer um efeito contrário sobre os indivíduos que fazem parte, em algumas situações pode-se ocorrer que o clima organizacional venha constituir em certos casos, um elemento dificultado no processo de envolvimento dos colaboradores em alguns programas de gestão de qualidade. Por ser um conceito considerável e amplo, consegue-se resumir muitas percepções em um pequeno grupo de pessoas quanto ao ambiente que vivem, pois o clima é um excelente instrumento de feedback.

Clima organizacional, é formalmente avaliado através de pesquisa de forma direta, requerendo uma abordagem qualitativa, com as pessoas da administração até o chão de fábrica, utilizando um questionário com perguntas específicas sobre o ambiente de trabalho e perguntas corporativas, onde a identificação do colaborador ficará anônima (TACHIZAWA; FERREIRA e FORTUNA 2001).

O clima organizacional é identificado pela motivação e satisfação das pessoas na organização nos diversos aspectos da realidade.

De acordo com Tachizawa; Ferreira Fortuna (2001 p. 239):

“O clima organizacional é o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando portanto relacionado com o seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas, determinando o que é bom ou ruim para elas e para a organização como um todo”.

Para Chiavenato (2002), o clima organizacional está intimamente ligado com a motivação dos membros, pois quando os funcionários se sentem motivados, satisfeitos e empolgados, conseqüentemente o clima da empresa é elevado, já quando os funcionários estão insatisfeitos com os processos, com o comportamento das pessoas, o clima tende a baixar.

Para medir como está o clima dentro das organizações há algumas ferramentas e caminhos eficazes que se pode seguir, para melhorar cada vez mais o clima entre todos da organização. Diante disso, de acordo com autor, Bispo (2006) afirma que a pesquisa de clima é das ferramentas objetiva e segura, isenta de compromisso com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. Tudo que se detecta nesta pesquisa são valiosos instrumentos

para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade da produtividade e inserção de políticas internas.

Desta forma, o clima organizacional influencia de forma direta o caminho da organização, quando o colaborador não está satisfeito poderá trazer prejuízos e desgastes para a mesma.

De acordo com Boog (2002, p 574),

“O clima organizacional pode ser entendido como a expressão dos sentimentos dos empregados diante de valores, das políticas, das práticas de gestão de recursos humanos, da forma de relacionamento com os colegas, da postura da empresa ao estabelecer metas e retribuir pelo alcance delas, além da situação econômica”.

### 2.2.7 Comportamento organizacional

Comportamento organizacional, é o que define o comportamento dos indivíduos e de seus impactos no ambiente da organização, requer entender sobre as ideias empresariais para o desenvolvimento correto das soluções, afim de conseguir talentos, evitar o turnover e promover envolvimento e harmonia entre todos os setores.

De acordo com França (2006 p.2),

“O comportamento organizacional, visto sob os enfoques comportamental e administrativo relaciona-se aos mais variados espaços organizacionais, como: novas tecnologias, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios, banco de talentos, sistemas de gestão de qualidade, inovação tecnológica, entre outros”.

Chiavenato (2002) explica que o comportamento das pessoas na organização apresenta algumas características como:

**a) o homem é proativo:** o comportamento das pessoas é orientado para a satisfação de suas necessidades pessoais e para o alcance de seus objetivos e aspirações;

**b) o homem é social:** a participação das pessoas na organização é muito importante na vida das pessoas, pois a conduz ao envolvimento com as outras pessoas ou grupos;

**c) o homem tem diferentes necessidades:** os seres humanos são motivados por várias necessidades. O comportamento das pessoas é influenciado por grande número de necessidades que apresentam valências e quantidades diferentes;

**d) o homem percebe e avalia:** o indivíduo seleciona os dados dos diferentes aspectos do ambiente, avalia as experiências passadas em função daquilo que está experimentando em termos de suas próprias necessidades e valores;

**e) o homem pensa e escolhe:** pode ser analisado em termos de planos comportamentais que escolhe, desenvolve e executa para lidar com os estímulos com que se defronta e para alcançar seus objetivos pessoais e;

**f) o homem tem limitada capacidade de resposta:** o homem tem capacidade para desempenhar aquilo que pretende ou ambiciona. As pessoas não são capazes de se comportar de todas as formas, pois suas características pessoais são limitadas e restritas. A capacidade de resposta é a função das aptidões e da aprendizagem, tanto a capacidade mental como a física estão sujeitas a limitações.

A compreensão do comportamento organizacional possibilita mapear os profissionais, que necessitam de aperfeiçoamento e desenvolvimento em alguns aspectos, como também identificar aqueles que se destacam em suas funções. Essa abordagem e olhar estratégico garante tanto o amadurecimento, como o melhor aproveitamento das competências. Para Robbins (2002, p. 6), “é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura tem o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional”.

Conforme Nadler, Hackman e Lawler III (1983), é a identificação e análise dos problemas encontrados na organização, este é o processo que o gerente descobre o que está errado ou correto ou que precisa de mudança dentro da empresa.

De acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), o processo de adquirir conhecimento e utilizar as informações para se adaptar com sucesso a novos cenários, as organizações devem ser capazes de mudar de forma contínua e positiva nesses tempos de desafios constantes.

## **2.2.8 Cultura Organizacional**

Devido ao seu papel na tomada de decisões, os gerentes e executivos são significativamente responsáveis pela propagação da Cultura Organizacional dentro das empresas. Entretanto, como a maioria dos empreendimentos não pode sobreviver

sem o apoio dos funcionários e uma dedicação a valores fundamentais, todos contribuem para a Cultura Organizacional do local que trabalham.

Macedo e Pires (2006) falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido. A cultura, com a construção do significado social e normativo, possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre.

De acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999 p. 199), “partes importantes da cultura de uma organização têm origem na experiência coletiva dos seus membros. Para descrever melhor a cultura de uma organização é necessário fazer uma análise mais profunda e não apenas considerar os aspectos observáveis”.

Afirma Marras (2005), que do mesmo modo que cada pessoa possui uma personalidade, crenças e valores que são únicos daquele indivíduo, as empresas também possuem cada uma a sua cultura que a torna única e a diferencia das demais empresas. De acordo com Tanure, Evans e Pucik (2007 p. 13), “do ponto de vista da cultura organizacional, os gestores vivem hoje o desafio de planejar e executar quase simultaneamente, aprendendo enquanto revisam conceitos e modelam novas estruturas”.

Fleury (1987) “a cultura enfocada como variável parte do modelo sistêmico de organizações; no primeiro caso, a cultura é parte do ambiente em que se insere a organização; no segundo, é resultado do desempenho e de representações dos indivíduos nas organizações. É importante ressaltar que essas linhas de pesquisa têm um objetivo claramente normativo; ou seja, elas procuram realizar diagnósticos, com análises comparativas que subsidiem a elaboração de estratégias de ação das empresas.”

Conforme Gil (2001 p. 42), “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”.

### **2.2.9 Comunicação**

Nos dias atuais, está cada vez menos comum as pessoas terem a comunicação verbal-física, é muito mais frequente diante de tanta tecnologia, a comunicação ser atrelada aos meios tecnológicos.

De acordo com Gil (2001), embora a comunicação integre uma das competências humana mais fundamentais e seu crescimento nos indivíduos se dê de forma que pode ser considerada natural, a verdade é que a grande maioria das pessoas não sabe comunicar-se.

Comunicação é um campo de conhecimento acadêmico que estuda os processos de comunicação humana. Também se entende a comunicação como o intercâmbio de informação entre sujeitos ou objetos.

Freire (2009 p. 55) “a abordagem da comunicação como balanço entre a criatividade e coação se articula fortemente às teorias sociológicas sobre a relação indivíduo e sociedade na perspectiva dos aspectos criativos e coativos da estrutura, na relação entre empregados e organizações”.

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

É a forma exclusiva dos seres humanos e a mais importante na sociedade. Quando a comunicação se realiza por meio de linguagem falada ou escrita, denomina-se comunicação verbal.

Segundo Hobbins (2002 p. 276), “comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização, são elas: controle, motivação, expressão emocional e informação”.

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

Através da comunicação, os seres humanos e os animais partilham diferentes informações entre si, tornando o ato de comunicar uma atividade essencial para a vida em sociedade.

### 2.2.10 Avaliação de Competência e Desempenho

No mundo que estamos vivendo, a todo momento estamos avaliando o desempenho do outro nas funções que exercem. A avaliação de desempenho é um fator comum em nossas vidas e nas organizações também. Para Vergara (2003 p. 38), “competência é uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado”.

Conforme Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2001 p. 207):

“Avaliação de desempenho pode ser considerada um dos mais importantes instrumentos de que dispõe a administração de uma empresa para analisar os resultados à luz da atuação de sua força de trabalho e para prever posicionamentos futuros.”

Para Leme (2005 p. 16), “competência é um conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com seu desempenho no trabalho”. Conforme Gil (2001 p. 148), “a avaliação de desempenho constitui, pois, um meio para desenvolver os recursos humanos da organização”.

Brandão e Guimarães (2001) não é novo a preocupação que as organizações possuem em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função. Competência não é apenas um conjunto de qualificações que o indivíduo detém, é necessário também colocar em prática o que se sabe, ou seja, mobilizar e aplicar tais qualificações em um contexto específico e gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.

Conforme Leme (2005), pode-se encontrar conceitos de gestão por competência, dentre alguns pontos, primeiro deve-se: identificar as competências que a função necessita; identificar a competência que o colaborador tem; e cruzar as informações nos passos citados e traçar um objetivo e plano de desenvolvimento específico para cada colaborador.

De acordo com Chiavenato (2002), “avaliação de competência é uma análise de cada indivíduo no cargo que está desempenhando a função e o seu potencial de desenvolvimento futuro”.

Conforme Gil (2001 p. 273), “A avaliação deve ser entendida menos como um mecanismo de controle e mais como um meio de aumentar a competência. Como

um processo que irá permitir aos gerentes orientar, corrigir e incentivar seus subordinados”.

O desempenho irá variar de um para outro, depende muito dos fatores que influenciam na tarefa proposta.

Conforme Wood Jr. (2004), avaliação de desempenho no setor de recursos humanos pode ser polêmico em alguns momentos pois, nesta avaliação, traz à tona “deficiências”, aponta dificuldades e promove incentivos em relação a pontos fortes individuais.

Para Stoner e Freeman (1994), a avaliação de desempenho é de extrema importância dentro da organização, mas muitos gestores sentem dificuldade em realizá-la por não ser fácil julgar o desempenho de um colaborador e menos fácil ainda comunicar isso a ele de modo produtivo. Leme (2005), afirma que é uma ferramenta muito importante, que veio para auxiliar as empresas a abrirem os olhos e buscar o que realmente o colaborador precisa para treiná-lo e, com isso, beneficiar a empresa.

Para Wood Jr. (2004 p. 201), o quadro abaixo aponta os objetivos e problemas da avaliação de desempenho:

Tabela 2 - Objetivos e problemas da avaliação de desempenho.

Objetivos (o que prometido)	Problemas (o que é entregue)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• melhorar o desempenho individual e grupal;</li> <li>• motivar o liderado;</li> <li>• explicar expectativas do líder em relação ao liderado e do liderado em relação ao líder;</li> <li>• aprimorar o relacionamento entre líder e liderado;</li> <li>• melhorar a comunicação;</li> <li>• ajudar a desenvolver habilidades;</li> <li>• relacionar o desempenho à remuneração;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• impacto sobre o desempenho algumas vezes é negativo;</li> <li>• gera frustrações para o líder e para o liderado;</li> <li>• cria tensões entre líder e liderado e dificulta explicitação de expectativas;</li> <li>• o evento da avaliação é muitas vezes um trauma que leva tempo até ser superado;</li> <li>• gera sentimento de injustiça e causa ruídos na comunicação;</li> <li>• comentários pontuais pouco acrescentam em termos de orientação;</li> <li>• aumentos de salário geralmente sem muita relação com a avaliação de desempenho;</li> </ul>

Fonte: Wood Jr (2004).

De acordo com Marras (2005), trata-se de um instrumento importante na administração do Recursos Humanos, pois permite ao gestor medir os resultados de um colaborador ou de um grupo, em um período ou área específica.

A avaliação de desempenho por competências é importante, pois é uma ferramenta que aumenta o estímulo e a motivação para trabalhar, onde possibilita à

empresa ter conhecimento de como seus profissionais desempenham as atividades, se precisam se aperfeiçoar, além de obter maior noção de suas potencialidades.

De acordo com Nadler, Hackman e Lawler III (1983 p. 67):

“O desempenho de todo mundo em uma organização está sendo constantemente avaliada, pelo próprio indivíduo e por seus colegas, pelos superiores e subordinados. A avaliação é uma consequência inevitável da maneira como as organizações são estruturadas e da tendência natural que temos de jugarmos uns aos outros”.

É uma ferramenta que facilita e organiza a avaliação dos valores, analisando os pontos fortes e fracos de uma pessoa e permitindo que se verifique, sobretudo, qual é a sua contribuição atual e potencial para a empresa.

Conforme com Tanure, Evans e Pucik (2007 p. 133),

“Constituem uma esfera da gestão de desempenho que nos apresenta atualmente mais perguntas do que respostas, e suspeitamos de que as implicações dessas perguntas vão desafiar suposições convencionais sobre como devemos recompensar profissionais e gestores valiosos no contexto de uma economia global”.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar as metodologias utilizadas no desenvolvimento da pesquisa proposta. Sendo que, conforme Gil (1990) a pesquisa científica define-se como o processo de descobrir respostas para os problemas mediante a utilização de procedimentos científicos. Um dos instrumentos mais eficazes para a elaboração é implantar um bom plano de ação, contribuindo assim para fidelização e prospecção de mercado. Andrade (2007) afirma que o pesquisador precisa ter paciência, criatividade, conhecimento do assunto a ser pesquisado e, para realizar uma pesquisa, é necessário ter tempo, equipamentos, livros e outros materiais necessários para a elaboração da pesquisa, até, se for o caso, de recursos financeiros para pagar os serviços prestados por outras pessoas.

Na concepção de Gil (1990), a pesquisa é desenvolvida através de métodos que buscam solucionar os problemas propostos. A pesquisa é utilizada quando não se obtém as informações necessárias para concluir os problemas ou quando as informações necessárias se encontram em situação de desordem tornando impossível relacionar se ao problema.

Para Jung (2004 p.102), “método científico é a maneira de como fazer algo. Este método consiste em um conjunto de etapas ordenadamente dispostas a serem executadas que tenham por finalidade a investigação de fenômenos naturais para a obtenção de conhecimentos”.

Sendo assim, neste capítulo será abordada a classificação da pesquisa, local da pesquisa, população e amostra, instrumento e procedimento de coleta de dados, tratamento dos dados, apresentação e análise dos dados.

#### 3.1 TIPO/DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para que possa se classificar o tipo de pesquisa que será utilizada neste estudo, a pesquisadora deve observar os objetivos propostos para definir o tipo de pesquisa a seguir.

De acordo com Gil (1995, p.36) “O objetivo da pesquisa em qualquer ciência é o de buscar respostas claras, precisas, racionais e objetivas para problemas que são propostos”. Segundo Roesch (1996, p.125), metodologia “é a parte que descreve como o projeto será realizado”.

De acordo com Vianna (2001), é nesta fase do estudo que se define o tipo de pesquisa quanto aos meios e aos fins de investigação para se chegar aos objetivos geral e específico do presente estudo, sendo necessário um estudo sobre os procedimentos mais adequados para realizar um trabalho eficiente e com qualidade.

O presente estudo caracterizou-se por ser do tipo Descritiva e a Aplicada quanto aos fins de investigação.

De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 66), “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. De acordo com Santos (2004), a pesquisa descritiva é uma verificação e levantamento de dados com as características já conhecidas e existentes que compõem um processo.

Este método foi utilizado no presente estudo porque foi realizado um levantamento de algumas informações e de dados da empresa pesquisada. Desta forma a pesquisadora conseguiu realizar um estudo e levantamento de informações e motivos que levam ter um aumento da rotatividade no supermercado estudado, mostrando ao empregador quais motivos para que consigam amenizar estes números e lhe propondo sugestões para minimizá-las.

Quanto aos meios de investigação, trata-se de pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso.

Nesta fase é feito um levantamento de material já publicado como livros, revistas científicas e jornais a respeito da temática para esclarecer o assunto de pesquisa através de outros autores (VIANNA, 2001). De acordo com Cervo e Bervian (2002), a pesquisa bibliográfica tem como objetivo encontrar respostas aos problemas e a consulta é através dos documentos. Nesta pesquisa procura-se entender e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre um determinado assunto.

A utilização da pesquisa bibliográfica foi necessária para o maior conhecimento do tema abordado e suas relações com os objetivos do estudo, desta maneira, para se aprofundar ao estudo, foi utilizado a pesquisa em livros e artigos do tema para compor melhor a elaboração da entrevista com o gestor e com isso tendo informações relacionadas às pesquisas já estudadas.

Segundo Jung (2004) a pesquisa documental destina-se formular uma bagagem consistente de conhecimentos ao pesquisador, sendo necessária e importante à pesquisa uma vez que representa um diferencial na formulação de argumentos.

Utilizou-se de um formato de pesquisa documental para poder levantar e conhecer melhor a empresa, poder entender o que fazer para reduzir o fluxo de rotatividade, e saber se a empresa possui algum plano estratégico, viável e consistente de benefícios para oferecer aos colaboradores, podendo, desta forma, reduzir os índices. Neste formato pode-se fazer o levantamento através de relatórios internos da empresa dos números de admissões, demissões e os principais motivos dos anos de 2012, 2013 e 2014 completos para conseguir visualizar em que períodos ocorrem as maiores oscilações.

Através do estudo de caso é possível explicar ou descrever um determinado sistema de técnica muito importante para os pesquisadores descobrirem como e porque as coisas funcionam, é um instrumento de pesquisa com o objetivo de investigar um fenômeno dentro do contexto (JUNG, 2004).

No presente estudo utilizou-se a ferramenta de estudo de caso porque se faz necessário à compreensão de como e porque existem rotatividade na organização.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO- ALVO

Pode-se definir como população um conjunto de todos os elementos ou resultados que está sendo apurado, pode consistir em apenas alguns indivíduos ou em milhões deles.

Para Lakatos e Marconi (2001), as principais características para demarcar a população-alvo é delimitar as pessoas nas quais serão pesquisadas como: a faixa etária, sexo, empresas e localização.

Para Oliveira (1999), a população é um conjunto de pessoas que compõe significativamente o alvo de pesquisa que apresentam algumas características em comum, e através desta população que o pesquisador poderá fazer conclusões sobre o universo ou população em estudo.

Amostra diz respeito a uma parcela da população ou uma parte do grupo. Em alguns casos seria impossível entrevistar todos os elementos de uma população, pois levaria muito tempo para concluir o trabalho ou até mesmo inviável no campo

financeiro, dessa forma, o número de entrevistados corresponde a uma quantidade determinada de elementos do conjunto, uma amostra.

Para Jung (2004), amostra é um conjunto representativo que integra um grupo, ou seja, um conjunto de indivíduos retirados da população, ou um conjunto total a ser pesquisado, a sua representatividade é fundamental para validação dos resultados e a generalização consequente sobre os demais fenômenos da mesma natureza.

Neste sentido, nesta pesquisa não houve população e amostra, pelo fato de ter sido feito uma entrevista em profundidade com o gestor do departamento pessoal da empresa.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Com base na metodologia de pesquisa estudada até o momento, pode-se verificar que o presente estudo utilizou a origem dos dados como sendo primários, uma vez que foi realizada um roteiro de entrevista individual em profundidade com o gestor de empresa, buscando levantar informações ao banco de dados do RH do supermercado pesquisado com o objetivo de obter informações necessárias para analisar os índices e motivos de rotatividade existente.

De acordo Marconi e Lakatos (2010), dados primários são aqueles reunidos pelo pesquisador, como documentos públicos, cartas, arquivos, publicações com a finalidade de atender as necessidades da pesquisa. Conforme Cervo e Bervian (2002), quando coletados em primeira mão, como questionários, entrevistas e depoimentos.

Ainda de acordo com a origem dos dados, classifica-se como sendo secundário, onde foi feito a coleta dos dados no sistema de gestão de Pessoas da empresa, podendo desta forma coletar os dados de admissões e demissões do período de 2012 a 2014, período este escolhido pela pesquisadora para análise.

A coleta de dados é uma tarefa muito importante na pesquisa. Esta envolve alguns tipos de instrumentos de pesquisa, que possuem vantagens e desvantagens. O pesquisador deve analisar a melhor forma de pesquisa a ser aplicada em seu projeto (CERVO; BERVIAN, 2002).

A técnica de coleta de dados neste estudo foi a Qualitativa.

O método quantitativo é muito utilizado no “[...] desenvolvimento das pesquisas descritivas, na qual se preocupa descobrir e classificar a relação entre variáveis, assim como na investigação da relação de causalidade entre fenômenos: causa e efeito.” (OLIVEIRA, 1999, p.115).

Conforme Oliveira (1999) na pesquisa qualitativa a mesma não utiliza de dados estatísticos, o objetivo desta fase não é medir ou numerar, e sim identificar, analisar e descrever.

Para melhor entender os objetivos do estudo, optou-se por uma pesquisa qualitativa para compreender e posteriormente analisar a opinião e os dados, do respondente sobre os fatores que contribuem positivamente e negativamente para a os motivos da rotatividade e satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho, e a pesquisa quantitativa para identificar os resultados dos fatores relevantes sobre o grau de satisfação dos colaboradores frente aos fatores identificados.

O instrumento utilizado foi uma entrevista em profundidade com o auxílio de um roteiro semiestruturado com o gerente de departamento pessoal da empresa. A coleta dos dados foi constituída em blocos sendo separado em: perfil do colaborador, estrutura da organização, plano de carreira e crescimento, gestão de negócios.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados permite ao pesquisador a conclusão da pesquisa realizada, depois dos dados coletados, nesta fase é muito importante pois é necessário escolher a melhor técnica de análise.

Para a análise dos dados, foi utilizado o Microsoft Excel que ajudou na formulação dos gráficos, para melhor entendimento dos dados.

O gerente do departamento pessoal atendeu de forma muito educada, foi prestativo, respondeu todos os questionamentos com clareza, não hesitando em nenhum momento em responder as perguntas, ficando disponível até a conclusão do trabalho para maiores esclarecimentos se necessário.

Os principais métodos que compõem um procedimento de pesquisa estão os de análise de dados, nos quais podem ser classificados como abordagem quantitativa, qualitativa ou mista (GIL, 2007).

Segundo Roesch (1996, p. 157), “é um conjunto de técnicas utilizado por meio das respostas obtidas do pesquisador, que normalmente é apresentada em forma de textos, sendo muito utilizada para estudar e analisar material qualitativo”.

De acordo Mattar (2007, p. 282) “os gráficos constituem um tipo específico de figura em que os resultados referentes a uma variável ou ao cruzamento de duas (e, às vezes, até três) variáveis são apresentados de forma visual”.

Neste sentido, o presente estudo possui uma abordagem qualitativa, que proporciona ao pesquisador se aprofundar no assunto em estudo, bem como interpretar os números e índices.

Afirma Santos e Candeloro (2006), a pesquisa se classifica como qualitativa com abordagem descritiva, pois permite que o acadêmico levante os dados a partir de informações de entrevistados, ou seja, depoimentos pertinentes ao universo a ser investigado, levando em conta a ideia de processo, visão sistêmica, de significados e de contexto cultural.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta o diagnóstico de RH realizado por meio da coleta de dados junto aos Departamentos de RH através de uma entrevista com o gestor na empresa de uma das filiais localizada na cidade de Urussanga, entrevista com o objetivo de analisar quais os principais motivos que levam ao desligamento dos colaboradores no supermercado. A entrevista foi em profundidade com o gestor de RH, buscando efetividade nas respostas, foi bem produtiva respondendo todos os questionamentos com clareza, fazendo com que a pesquisadora ficasse satisfeita com o resultado.

O processo de análise de dados envolve diversos métodos, dentre os quais a compilação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos, para que seja possível analisar e posteriormente interpretar os dados atingidos para que se alcance aos resultados esperados (GIL, 2002).

A seguir está uma análise detalhada de cada ponto questionado, levando-se em consideração os objetivos específicos da pesquisa.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa utilizada como objeto de estudo tem como atividade principal o comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância em produtos alimentícios. A matriz está localizada no município de Criciúma – Santa Catarina e as outras filiais localizadas nas cidades de Urussanga, Criciúma, Orleans, Tubarão, Laguna, Imbituba e Garopaba.

A entidade foi fundada em 1952, com o objetivo principal de explorar o ramo do Comércio alimentício, com o objetivo de oferecer aos clientes produtos de qualidade.

A empresa está sempre buscando oferecer o melhor para seus clientes em qualidade no atendimento e nos produtos oferecidos, com uma política de preços e promoções bem agressivas ao setor supermercadista da região.

O Supermercado procura cada vez mais alcançar a satisfação de seus clientes com a união entre seus fornecedores e funcionários. Sua missão é ser um supermercado reconhecido pela total satisfação de seus clientes, no que diz respeito à procedência de seus produtos comercializados e a qualidade na prestação de

serviços. A empresa visa o bem-estar do ser humano e o respeito que tem com os clientes, funcionários, fornecedores e comunidade onde atuam.

A filial utilizada como objeto de estudo foi a Filial localizada em Urussanga, atualmente com 60 colaboradores.

## 4.2 ROTATIVIDADE NA EMPRESA PESQUISADA

A empresa utilizada na pesquisa apresenta uma rotatividade de pessoal que pode prejudicar seu desempenho financeiro.

Para mensurar o nível de movimentação de funcionários, é apresentado o índice de rotatividade calculado, bem como o número de empregados desligados em cada período de análise e os setores que apresentam maior fluxo de empregados.

### 4.2.1. Funcionários Desligados no Período

Na empresa pesquisada, foi verificado o número de empregados desligados em três períodos, para analisar as perdas na força de trabalho. A seguir, são demonstrados os dados dos desligados coletados nos anos de 2012, 2013 e 2014:

Tabela 3 - Funcionários desligados nos anos de 2012 a 2014.

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
<b>2012</b>	3	1	3	1	2	7	4	2	0	3	2	2	30
<b>2013</b>	5	2	4	6	4	9	3	3	1	3	6	4	54
<b>2014</b>	0	4	1	3	2	4	8	3	4	3	2	2	36

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando a figura referente ao ano de 2012, pode-se observar que o mês de Junho teve o maior número de demissões com 07, seguido de Julho com 04 e no mês de setembro não houve desligamentos, totalizando no ano 30 demissões. No ano de 2013 os meses com maior número foi Junho com 09, seguidos dos meses de abril e Novembro com 06 cada, total no ano de 54 demissões. No ano de 2014 o mês de Julho foi maior com 08 demissões, seguidos de Fevereiro, Junho e Setembro com 04 demissões cada, com 36 demissões no total. No geral teve 120 demissões nos três anos.

#### 4.2.2. Funcionários Admitidos no Período

Na empresa pesquisada, foi verificado o número de empregados Admitidos em três períodos. A seguir, são demonstrados os dados dos admitidos coletados nos anos de 2012, 2013 e 2014, seguido do gráfico da comparação entre as admissões e demissões.

Tabela 4 - Funcionários admitidos nos anos de 2012 a 2014.

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
<b>2012</b>	0	3	0	5	0	0	1	1	5	1	3	2	21
<b>2013</b>	6	7	3	4	5	5	10	2	5	3	2	6	58
<b>2014</b>	8	1	2	2	3	1	5	3	4	2	3	3	37

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando a figura referente ao ano de 2012, pode-se observar que nos meses de Abril e Setembro tiveram os maiores números de admissões com 05 cada, seguido de Fevereiro e Novembro com 03 e nos meses de Janeiro, Março e Maio não houve admissões, em um total de 21 admissões no período. No ano de 2013 o mês com maior número foi Julho com 10, seguido de fevereiro com 07 e dezembro com 06 admissões, e nos meses de agosto e novembro com apenas 02 admissões cada. Com um total no ano de 58 admissões em 2013. No ano de 2014 o mês de Janeiro foi maior com 08 admissões, seguido de Julho com 05 admissões, e os meses com menor número foram em Fevereiro e Junho com 01 cada, no total do ano com 37 admissões no total.

#### 4.2.3. Setores de Maior Rotatividade

Com o objetivo de avaliar o nível de rotatividade existente e corrigir possíveis problemas no quadro de pessoal, além de saber o seu índice geral, é importante conhecer os setores que apresentam maior movimentação de empregados. Desta forma, os gestores podem verificar se a deficiência acontece de forma como um todo, no geral ou se ocorre em determinado setor, facilitando as correções necessárias.

Para verificar qual setor apresenta maior fluxo de empregados na empresa pesquisada, abaixo segue o quadro com as saídas por setor:

Tabela 5 - Desligamentos por setor de 2012 a 2014.

	Frente de caixa	Administrativo	Açougue e Laticínios	Padaria	Frutas e Verduras	Repositor Mercadorias	Limpeza	Total
2012	20	01	1	2	1	4	1	30
	66,67%	3,33%	3,33%	6,68%	3,33%	13,33%	3,33%	100,00%
2013	37	02	4	3	3	4	1	54
	68,52%	3,70%	7,41%	5,55%	5,56%	7,41%	1,85%	100,00%
2014	26	0	2	2	2	4	0	36
	72,22%	0,00%	5,56%	5,55%	5,56%	11,11%	0,00%	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora.

O setor de Frente de Caixa foi o local que teve o maior percentual de desligamentos em todos os anos, sendo que com 66,67% em 2012 num total de 30 demissões, 68,52% em 2013 num total de 54 demissões, e 26% em 2014 num total de 36 demissões. Desta forma os gestores devem ficar atentos e analisar mais profundamente o porquê há este número elevado de desligamentos neste setor.

#### 4.2.4 Índice de Rotatividade

O índice de rotatividade tem o objetivo de mostrar a movimentação no quadro de pessoal da empresa. Ao analisar o índice, os gestores podem avaliar se a rotatividade é elevada ou está dentro do esperado pela organização.

O período analisado na pesquisa, compreende Janeiro de 2012 até Dezembro de 2014, avaliando apenas o Supermercado localizado em Urussanga – SC.

A fórmula utilizada para o cálculo do índice de rotatividade é a seguinte:

Figura 3 - Fórmula do índice de rotatividade

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

Fonte: Fonte: Chiavenato (1999).

Neste período foi levantado qual mês e qual setor teve o maior índice de rotatividade, conforme demonstram nas figuras a seguir:

Tabela 6 - Índice de rotatividade 2012

		2012												
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Demissão		3	1	3	1	2	7	4	2	0	3	2	2	30
		10%	3,33%	10%	3,33%	6,67%	23,33%	13,33%	6,67%	0%	10%	6,67%	6,67%	100%
Admissão		0	3	0	5	0	0	1	1	5	1	3	2	21
		0%	14,29%	0%	23,81%	0%	0%	4,76%	4,76%	23,81%	4,76%	14,29%	9,52%	100%
Ef. Médio		52,5	53,5	52	54	53	49,5	48	47,5	50	49	49,5	49,5	-
Índice		2,86	3,74	2,88	5,56	1,89	7,07	5,21	3,16	5	4,08	5,05	4,04	-

Fonte: Elaborado pela autora.

O índice mais alto foi no mês de Junho, que registrou 7,07%. Os meses de Abril, Julho, Novembro e Setembro também apresentaram índices altos, de 5,56%, 5,21%, 5,05% e 5,00% respectivamente.

O menor índice de 2012 foi o de maio, apenas 1,89%. Nos meses de Janeiro e Março o índice foi razoável e ficou entre 2,86% e 2,88%. Nos demais meses, o índice ficou entre 3,16% e 4,08% em média.

Tabela 7 - Índice de rotatividade 2013

		2013												
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Demissão		5	2	4	6	4	9	3	3	1	3	6	4	54
		9,26%	3,70%	7,41%	11,11%	7,41%	16,67%	5,56%	5,56%	1,85%	5,56%	11,11%	7,41%	100,00%
Admissão		6	7	3	4	5	5	10	2	5	3	2	6	58
		10,34%	12,07%	5,17%	6,90%	8,62%	8,62%	17,24%	3,45%	8,62%	5,17%	3,45%	10,34%	100,00%
Ef. Médio		50	52,5	52	51	51,5	49,5	53	52,5	54,5	54,5	52,5	53,5	-
Índice		12	13,33	5,77	7,84	9,71	10,1	18,87	3,81	9,17	5,5	3,81	11,21	-

Fonte: Elaborado pela autora.

O índice mais alto foi no mês de Julho, que registrou 18,87%. Os meses de Fevereiro, Janeiro, Dezembro, Junho, Maio e Setembro, também apresentaram índices altos, de 13,33%, 12,00%, 11,21%, 10,10% , 9,71 e 9,17% respectivamente.

O menor índice de 2013 foi dos meses de Agosto e Novembro, apenas 3,81%. Já nos meses de abril, março e outubro o índice foi razoável e ficou 7,84%, 5,77% e 5,50%.

Tabela 8 - Índice de rotatividade 2014

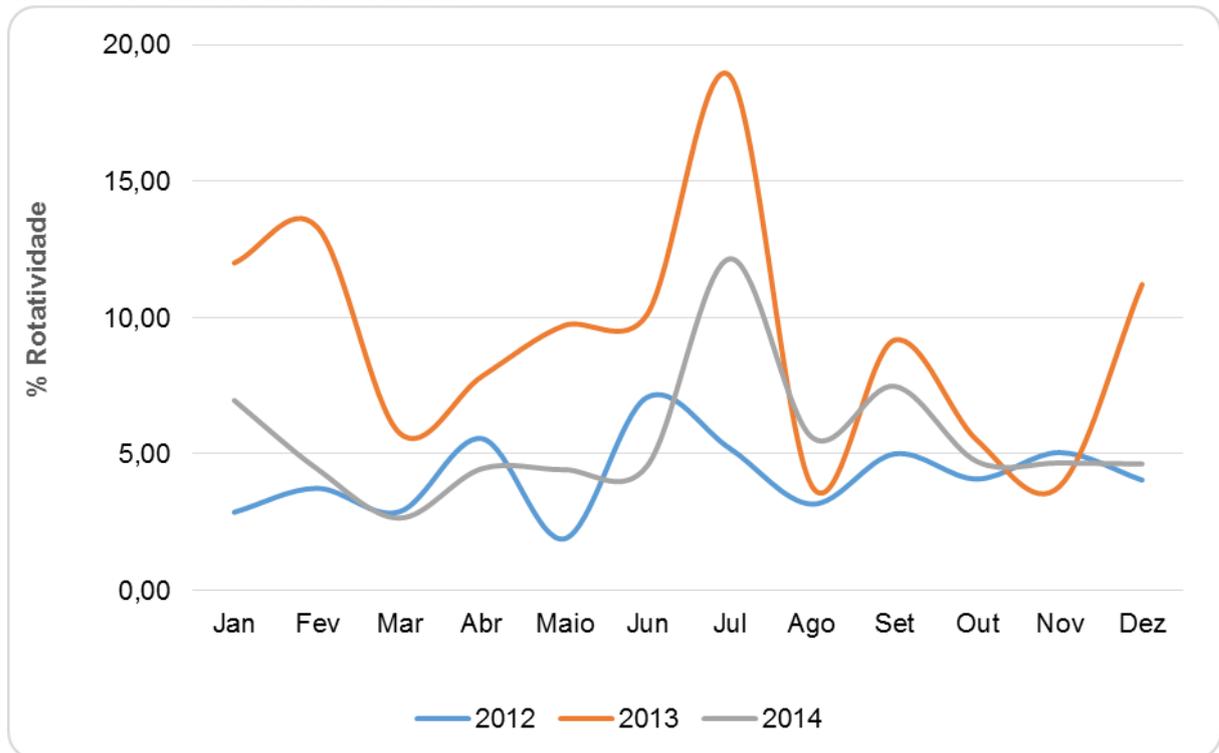
		2014												
		Jan	Fev	Mar	Abr	Maio	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Demissão		0	4	1	3	2	4	8	3	4	3	2	2	36
		0,00%	11,11%	2,78%	8,33%	5,56%	11,11%	22,22%	8,33%	11,11%	8,33%	5,56%	5,56%	100,00%
Admissão		8	1	2	2	3	1	5	3	4	2	3	3	37
		21,62%	2,70%	5,41%	5,41%	8,11%	2,70%	13,51%	8,11%	10,81%	5,41%	8,11%	8,11%	100,00%
Ef. Médio		57,5	56	56,5	56	56,5	55	53,5	53,5	53,5	53	53,5	54	-
Índice		6,96	4,46	2,65	4,46	4,42	4,55	12,15	5,61	7,48	4,72	4,67	4,63	-

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao verificar o quadro acima, percebe-se que o índice mais alto foi no mês de Julho, que registrou 12,15% seguido de setembro com 7,48% e 6,96% em Janeiro.

O menor índice de 2014 foi o de março com 2,65%. Nos meses de Fevereiro, Abril, Maio, Junho, Agosto, Outubro, Novembro e Dezembro, tiveram índices que variavam de 4,42% até 4,72%.

Gráfico 1 - Índice de rotatividade



Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.2.5 Entrevista com Gestor da empresa

Conforme a entrevista feita com o Gestor de RH, as respostas descritas na sequência foram feitas através de blocos de pesquisas sobre o perfil do colaborador, estrutura organizacional, plano de carreira e crescimento e gestão de negócios.

Hoje a empresa com 60 colaboradores, de acordo com o Perfil do colaborador, onde 27 colaboradores está na faixa do Ensino Fundamental (6º ao 8º série), 22 colaboradores está na faixa do Ensino Médio Incompleto, 08 com Ensino Médio Completo, e 03 com Ensino Fundamental (1º ao 5º série).

No Gênero, 31 são femininos e 29 masculino. Quanto a faixa etária, 28 são de 21 a 30 anos, 13 são de 31 a 40 anos, 11 acima de 41 anos e 08 estão entre 14 a 20 anos.

Na faixa de salário, 30 estão na faixa de até 01 piso salarial, 20 de 01 a 1,5 pisos salariais, 06 de 1,5 a 2 pisos salariais e 04 colaboradores acima de dois pisos salariais.

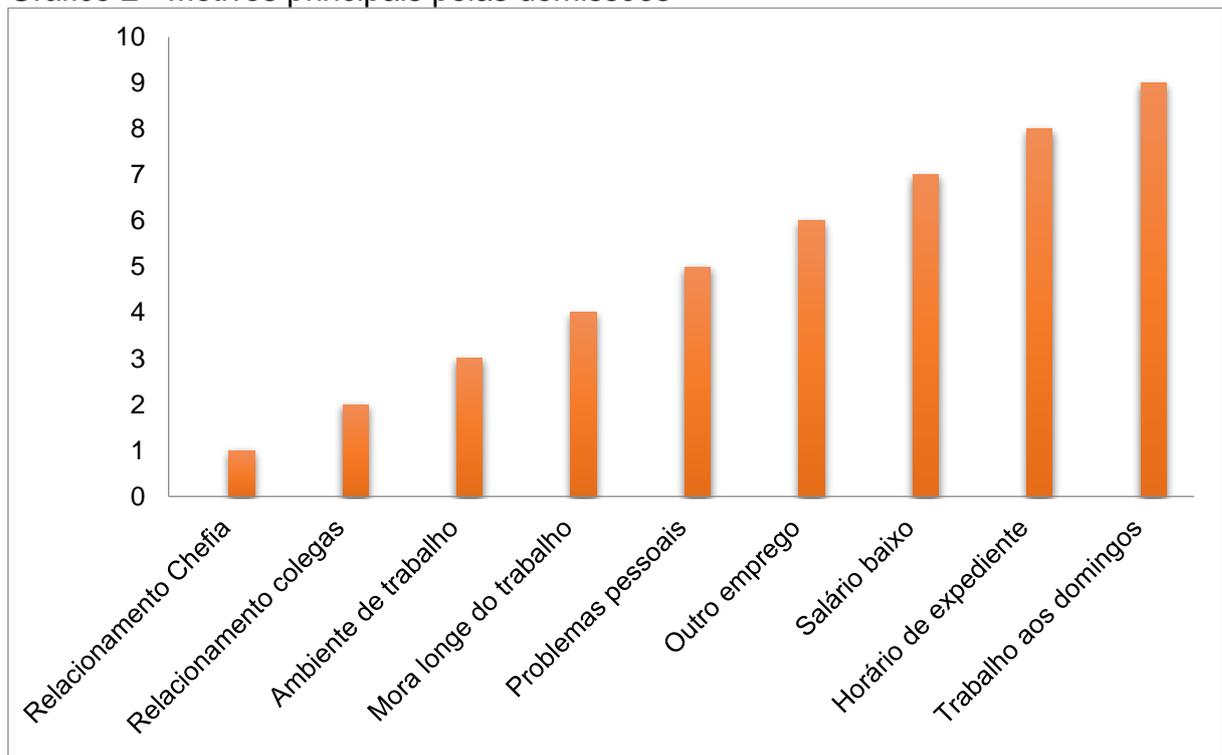
Sobre o bloco da estrutura organizacional, no qual o layout para exercer a função é adequado, onde também as ferramentas de trabalho estão disponíveis

sempre que necessário, os horários são flexíveis e as possíveis horas extras são pagas com folga sempre tiradas no período descrito pela convenção coletiva.

Dentro do bloco de carreira e crescimento, a empresa não oferece nenhum tipo de benefício, somente o salário contratual, sendo que a gestão estratégica da empresa tem interesse em oferecer, só que ainda existe somente no papel.

Abaixo os principais motivos de desligamentos relatados pelo gestor. Sendo em maior número seguido desta forma: trabalho aos domingos, horário de expediente diferente do comércio em geral, salário baixo, há outro emprego melhor, problemas pessoais, mora longe do trabalho, seguido em menor proporção, o ambiente de trabalho, o relacionamento com os colegas e, por último, o relacionamento com a chefia.

Gráfico 2 - Motivos principais pelas demissões



Fonte: Elaborado pela autora.

## 5 CONCLUSÃO

Sobre todos as etapas que foram envolvidos para a conclusão deste trabalho, com certeza todos os estudos e pesquisa realizados foram enriquecedores para o crescimento da acadêmica e dos que tiverem interesse e oportunidade de acesso a este trabalho.

Por meio deste estudo, foi possível analisar a rotatividade de colaboradores de uma empresa supermercadista da cidade de Urussanga, sendo que o estudo realizado é de fundamental importância para a empresa estudada, pois com isso foi levantado os reais motivos dos desligamentos e sugerir ações para amenizar o índice de rotatividade da empresa e posteriormente da todas as filiais do grupo. O estudo de caso demonstrou os níveis de rotatividade existentes na empresa do ramo supermercadista, e verificou-se que existe uma rotatividade de pessoal significativa.

Analisou-se a quantidade de empregados desligados nos períodos de 2012 a 2014 e foi possível verificar um aumento nas demissões no ano de 2012 com relação ao ano de 2013 em 80%, e em relação ao ano de 2013 para o ano de 2014 a quantidade foi reduzida em 33,33%.

Verificou também que o setor com maior ocorrência de desligamento foi no setor de Frente de Caixa, com 72,22% em 2014, 68,52% em 2013 e 66,67% em 2012, sendo que os outros setores da empresa demonstraram um percentual menor. Desta maneira, o gestor deve ficar atento porque ocorre um número maior em comparação aos outros.

Dentre os principais motivos dos desligamentos, estão: trabalho aos domingos, horário de expediente, salário baixo, problemas pessoais.

O índice de rotatividade no ano de 2014 foi maior no mês de julho com 12,15% e o menor foi em março com 2,65%. Em 2013 o maior índice foi de 18,87% em Julho e o menor foram em agosto e novembro com 3,81%. Em 2012 o maior foi de 7,07% em Junho, e o menor em maio com 1,89%.

Vale ressaltar que esses índices de rotatividade poderiam ser evitados se houvesse uma melhor análise e reorganização no processo de seleção e contratação de pessoal. Para isso, propõe-se que a empresa adote um sistema de gestão de pessoas que possibilite reestruturar o ambiente organizacional, mantendo os melhores profissionais e substituindo os menos eficientes.

Com base na pesquisa realizada, são apresentadas algumas sugestões para a empresa e para os próximos estudos:

- Avaliar o processo de recrutamento e seleção a fim de identificar se o índice de rotatividade pode ser reduzido através de melhorias nestes processos.
- Identificar quais fatores do ambiente de trabalho levam o funcionário a sair da empresa devido ao trabalho aos fins de semana.
- Criar um plano de incentivo, para que o empregado possa ter perspectiva de crescimento, tanto salarial quanto profissional dentro da empresa, fazendo com que o empregado passe a se sentir mais importante.
- Implementar um programa de treinamento e capacitação e, com isto, delegar mais responsabilidade aos operadores na execução de suas tarefas, para que eles se sintam úteis dentro do processo produtivo, com metas e objetivos claros dentro de suas atribuições;
- Propor inserir as entrevistas de desligamento, para que desta forma a empresa consiga detectar possíveis problemas para que sejam evitados nos próximos desligamento.

A pesquisa bibliográfica demonstrou a importância do estudo sobre a alta rotatividade de pessoas na empresa e o estudo de caso evidenciou o impacto que a mesma tem no seu resultado.

Pode-se afirmar que este trabalho agregou significativamente para aumentar os conhecimentos da acadêmica, sobre os vários assuntos que estão relacionados com a Gestão de Pessoas, bem como, explorar e conhecer um pouco mais sobre os problemas que causam a rotatividade nas organizações, e que essa temática possa despertar ainda mais o interesse dos gestores e profissionais sobre o assunto não terminando neste instante, com a possibilidade de novos estudos e pesquisas contribuindo para que a empresa possa usufruir desta pesquisa, sendo útil para avaliar os pontos positivos e negativos que influenciam muitas vezes negativamente os desligamentos e o ambiente de trabalho.

Com este trabalho pode-se concluir que a rotatividade de pessoal causa diversos problemas para a empresa, que além dos custos reais, como: custos com horas extras para suprir a falta do empregado demitido; treinamentos perdidos; perdas com retrabalho causadas pelo novo empregado; custo com recrutamento e seleção.

Também tem os custos subjetivos que a empresa não consegue mensurar, e acaba passando despercebido.

Conclui-se que a rotatividade é um problema das organizações, e que todas devem de alguma forma, se preocupar com as pessoas, pois elas são o instrumento de trabalho e de sucesso da empresa.

## REFERENCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução á metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BERVIAN, Pedro Alcino; CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, v 16, n. 2 p. 258 – 273, Maio/Ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06> Acesso em: 26 maio 2015.

BOOG, Gustavo. BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes, volume 2**. São Paulo, SP: Editora Gente, 2002.

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

BRANDÃO, Hugo Pena. GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e Gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** ERA – Revista de Administração de Empresas – Jan/Marc. 2001. São Paulo, v. 41 – n 1. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf> Acesso em: 28 maio 2015.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Recursos Humanos**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 21 reimpressão. Rio de Janeiro, RJ: Editora Elsevier, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: Ed. Compactada**. 7 ed. – São Paulo: Atlas.2002.

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

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

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

DIEESE. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho**. Disponível em:<<http://www.dieese.org.br/notaaimprensa/2011/textoRotatividade11.pdf>> Acesso em 24 Fevereiro de 2015.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, Joel Souza, HIPÓLITO, José Antonio Monteiro, SILVA, Cassiano Machado. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações.** Rev. adm. contemp. vol.4 no.1 Curitiba Jan./Apr. 2000. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6555200000100009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6555200000100009&script=sci_arttext) Acesso em: 01 maio 2015.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas.** São Paulo, SP: Editora Saraiva, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações do trabalho.** Revista administrativa empresarial, vol.27 no.4 São Paulo Oct./Dec. 1987. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901987000400003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901987000400003&script=sci_arttext) Acesso em: 25 maio 2015.

FREIRE, Otávio Bandeira de Lamônica. **Comunicação, Cultura e organização: um olhar antropológico sobre os modos de comunicação administrativa na perspectiva da comunicação integrada.** Tese de doutorado, São Paulo, Abril de 2009. Disponível em: < [file:///C:/Users/adm/Downloads/tese\\_otavio\\_freire\\_2009.pdf](file:///C:/Users/adm/Downloads/tese_otavio_freire_2009.pdf) Acesso em: 01 junho 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1990.

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

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa:** São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONZAGA, Gustavo. **Rotatividade e qualidade do emprego no Brasil.** Revista de Economia Política, vol. 18, n 1 (69), janeiro – março/1998, pag. 122. Disponível em: <<http://www.rep.org.br/pdf/69-8.pdf> Acesso em: 31 maio 2015.

LACERDA, Érika Rodrigues Magalhães, ABBAD, Gardênia. **Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras.** Rev. adm. contemp. vol.7 no.4 Curitiba Oct./Dec. 2003. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000400005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000400005&script=sci_arttext) Acesso em: 28 maio 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 7 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento**. Ed. Axcel, 2004.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LOPES, Tomás de Vila Nova Monteiro. **Problemas de Pessoal da Empresa Moderna**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1978.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1999.

TANURE, Betania; EVANS, Paul. PUCIK, Vladimir. **Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.

MACEDO, Kátia Barbosa. PIRES, José Calixto de Souza. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Rio de Janeiro 40, Jan/Fev. 2006. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf> Acesso em: 28 maio 2015.

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

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humano: do operacional ao estratégico**. 11. ed São Paulo: Futura, 2005.

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2000.

PURI, Subhah. **Gestão da Estabilidade – A Arte de manter, motivar e criar desafios para colaboradores**. Rio de Janeiro: Qualitymark LTDA, 2000.

ROBBINS. Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9 ed – São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**. 1ª ed. 2º tiragem São Paulo: Atlas, 1996.

RODRIGUES, Júnia Marçal. **Remuneração e competências: retórica ou realidade?** Revista administrativa empresarial vol.46 no. spe São Paulo Nov./Dec. 2006. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902006000500002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902006000500002&script=sci_arttext) Acesso em: 26 maio 2015.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 6. ed. ver. Rio de Janeiro: DP & A, 2004.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosane J. **Trabalhos Acadêmicos: Uma orientação para a pesquisa e normas técnicas.** Porto Alegre: AGE, 2006.

SCHERMERHORN, Jr., John R. HUNT, James G. OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** 2.ed. Porto Alegre, RS: Editora Bookman, 1999.

STONER, James A. F. FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. Ed. Rio de Janeiro, RJ: Livros técnicos e científicos editora S.A., 1994.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antonio A. Mello. **Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada as estratégias de negócios.** 2º ed. Rio de Janeiro: ed. FGV, 2001.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WOOD JUNIOR, Thomaz. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** 3 ed. Ver. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2004.

**APÊNDICE(S)**

## APÊNDICE A - Modelo de entrevista de desligamento

<b><u>Entrevista de Desligamento</u></b>	
Nome: _____	
Função: _____	Data de admissão: _____
Data de Demissão: _____	Tempo na empresa: _____
Tipo de desligamento: Demissão: ( ) ou Pedido de Demissão: ( )	
Motivo do Desligamento: _____ _____	
Superior Imediato: _____ Data da Entrevista: _____	
Você trabalharia na empresa novamente? Por quê? _____ _____	
O que você deixaria como contribuição para o processo de melhoria da empresa? _____ _____	
Agora faça uma avaliação da empresa em relação aos aspectos abaixo. E – Excelente O – Ótimo B – Bom RE - Regular R - Ruim	
❖ Relacionamento Interpessoal: _____ _____	
❖ Recursos físicos, materiais e tecnológicos (estrutura física para trabalhar): _____ _____	
❖ Valores e normas da empresa: _____ _____	
❖ Planejamento, organização e metas estabelecidas: _____ _____	
❖ Da direção da empresa: _____ _____	
❖ Oportunidades de treinamento e de crescimento: _____ _____	
❖ Seu salário e Benefícios oferecidos: _____ _____	
❖ Sua atividade: _____ _____	
Comentários: _____ _____	
Parecer do Entrevistador: _____ _____	
O Colaborador poderá ser recontratado pela empresa em outro momento: Sim ( ) Não ( ) Por quê: _____	

## APÊNDICE B – Questionário aplicado na pesquisa de campo



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL  
UNESC / UNACSA  
Curso de Administração de Empresas



CATARINENSE

**Nota de Abertura:** Prezado Gestor de RH, este questionário faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso de Administração de Empresas da UNESC (Universidade do Extremo Sul Catarinense), da acadêmica Loirana Maria Rovaris Carvalho, como forma de coleta de dados com o objetivo da análise da rotatividade na empresa, tendo como referência os anos de 2012 a 2014.

### BLOCOS DE PESQUISA

#### 1- Perfil do colaborador:

##### 1.1) Escolaridade dos colaboradores:

- ( ) Ensino Fundamental (1º ao 5º série)
- ( ) Ensino Fundamental (6º ao 8º série)
- ( ) Ensino Médio Incompleto
- ( ) Ensino Médio Completo

##### 1.2) Gênero:

- ( ) Feminino
- ( ) Masculino

##### 1.3) Faixa Etária:

- ( ) De 14 a 20 anos
- ( ) De 21 a 30 anos
- ( ) De 31 a 40 anos
- ( ) Acima de 41 anos

##### 1.4) Faixa de salário:

- ( ) 01 piso salarial
- ( ) De 01 a 1,5 pisos salariais
- ( ) Acima de 1,5 a 2 pisos salariais
- ( ) Acima de 2 pisos salariais.

2- Estrutura organizacional

2.1) O layout é adequado para exercer o trabalho?

( ) Sim

( ) Não

Se Não, justifique:\_\_\_\_\_.

2.2) As ferramentas de trabalho necessárias são disponíveis para todos os setores?

( ) Sim

( ) Não

Se Não, justifique: \_\_\_\_\_.

2.3) Os horários são flexíveis?

( ) Sim

( ) Não

2.4) Em sua maioria como são tratadas as Horas extras?

( ) Pagas mensalmente.

( ) Compensadas em folgas.

( ) Colocadas em Banco de horas.

( ) Feita de outra forma. Qual?\_\_\_\_\_.

3- Plano de carreira e crescimento

3.1) Quais benefícios que a empresa oferece:

( ) Plano de Saúde

( ) Odontológico

( ) Cesta Básica

( ) Medicamentos

( ) Participação nos Lucros

( ) Outro

Qual:\_\_\_\_\_.

3.2) Quais os incentivos que hoje a empresa oferece ao colaborador?

---



---

3.3) A empresa oferece aos colaboradores algum plano de carreira?

( ) Sim ( ) Não

Quais? \_\_\_\_\_

3.5) Oferece capacitação profissional?

( ) Sim ( ) Não

Quais? \_\_\_\_\_

#### 4- Gestão de negócios

4.1) Dentre os destacados abaixo, quais os principais motivos de saída do colaborador?

- |                           |                                   |
|---------------------------|-----------------------------------|
| ( ) Horário de expediente | ( ) Relacionamento com os colegas |
| ( ) Salário baixo         | ( ) Problemas pessoais            |
| ( ) Trabalho aos domingos | ( ) Mora longe do trabalho        |
| ( ) Outro emprego         | ( ) Relacionamento com Chefia     |
| ( ) Ambiente de trabalho  |                                   |

4.2) A empresa faz Entrevista de Desligamento?

( ) Sim

( ) Não

Se não, justifique: \_\_\_\_\_

Gostaria de começar a fazer este procedimento?

---

4.3) Em quais setores existentes na empresa, dá maior fluxo de rotatividade?

- |                          |                       |             |
|--------------------------|-----------------------|-------------|
| ( ) Frente de caixa      | ( ) Frutas e Verduras | ( ) Estoque |
| ( ) Açougue e laticínios | ( ) Limpeza           |             |
| ( ) Padaria              | ( ) Administrativo    |             |