

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS PASSO FUNDO**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**GABRIELA NASCIMENTO QUEVEDO**

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL:**

Estudo de caso da Rede de Lojas Ponto 50

PASSO FUNDO

2013

**GABRIELA NASCIMENTO QUEVEDO**

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL:**

Estudo de caso da Rede de Lojas Ponto 50

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus de Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Carmem Regina Lobato

PASSO FUNDO

2013

**GABRIELA NASCIMENTO QUEVEDO**

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL:**

Estudo de caso da Rede de Lojas Ponto 50

Estágio Supervisionado aprovado em \_\_\_\_ de dezembro de 2013, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, no curso de Administração da Universidade Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

---

Prof<sup>a</sup> Ms. Carmem Regina Lobato  
UPF - Orientadora

---

Prof.  
UPF

---

Prof.  
UPF

PASSO FUNDO

2013

Dedico à minha família, que sempre me deu apoio e incentivo no decorrer da graduação.

## **AGRADECIMENTOS**

Esta é uma etapa que chega ao fim, uma etapa muito importante, de muitas expectativas; enfim, um sonho realizado.

Agradeço a Deus, que me deu vida e inteligência, e que me dá forças para continuar a caminhada em busca dos meus objetivos.

Agradeço à minha família que me ensinou a não temer desafios e a superar os obstáculos com humildade.

Agradeço à Professora Ms. Carmem Regina Lobato, pela dedicação na realização deste trabalho, sem sua importante ajuda não teria sido concretizado, pelo incentivo e sugestões dadas para a realização da monografia.

“Se você focar no dinheiro perderá as pessoas, se  
você focar nas pessoas ganhará muito dinheiro.”

TIM SALES

## RESUMO

QUEVEDO, Gabriela Nascimento. **ROTATIVIDADE DE PESSOAL:** Estudo de caso da Rede de Lojas Ponto 50. 2013. 74 p. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2013.

A entrada e saída de pessoas das organizações é um problema comum entre as empresas dos mais variados segmentos. Em relevância a esta questão este trabalho tem como objetivo identificar os principais motivos dos desligamentos da Rede de Lojas Ponto 50, levantando o índice de rotatividade da empresa, calculando o índice de rotatividade do último período de 12 meses (setembro de 2012 à setembro de 2013) e identificando os motivos dos desligamentos dos últimos três meses, quando foi implantada a entrevista de desligamento. Trata-se de uma pesquisa descritiva, de cunho quantitativo-qualitativo, sob a forma de estudo de caso, onde foram analisadas uma amostra de entrevistas de vinte gestores atuantes na empresa e vinte e seis colaboradores demitidos. Após a pesquisa, pode-se constatar que dentre as pessoas que se desligam da empresa, grande parte delas o fazem por iniciativa própria, em sua maioria por ter nova oportunidade de emprego, por motivos pessoais ou por insatisfação salarial. Diante do estudo, sugere-se que a empresa procure suprir as necessidades ou motivações que fazem com que os colaboradores vão em busca de outro emprego, a empresa ofereça plano de saúde, treinamentos, redução da carga horária para seis horas diárias e avalie periodicamente o desempenho dos colaboradores e que o setor de recursos humanos da mesma, passe a recrutar e selecionar pessoas com um perfil diferenciado daquele acima descrito.

**Palavras-chave:** Entrevista de desligamento. Motivos desligamento. Rotatividade de pessoal.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faixa etária - Gestores .....	49
Tabela 2 – Escolaridade - Gestores .....	50
Tabela 3 – Estado civil - Gestores .....	50
Tabela 4 – Tempo de empresa - Gestores.....	51
Tabela 5 – Razão dos desligamentos – Opinião dos gestores .....	51
Tabela 6 – Escolaridade – Colaboradores .....	53
Tabela 7 – Estado civil - Colaboradores.....	53
Tabela 8 – Tempo de empresa - Colaboradores .....	54
Tabela 9 – Formas de desligamento .....	54
Tabela 10 – Ambiente de trabalho.....	55
Tabela 11 – Crescimento profissional .....	55
Tabela 12 – Relacionamento .....	56
Tabela 13 – Avaliação da chefia.....	57
Tabela 14 – Avaliação da empresa.....	58



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Prós e contras do Recrutamento Interno.....	24
Quadro 2 – Prós e contras do Recrutamento Externo.....	26
Quadro 3 – Vantagens e desvantagens – Recrutamento misto.....	27
Quadro 4 – Principais causas da rotatividade de pessoal .....	41
Quadro 5 – Cálculo do Índice de Rotatividade .....	59

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Os seis processos de gestão de pessoas.....	19
Figura 2 – Interação do plano de treinamento com as áreas de RH .....	21
Figura 3 – Os três componentes da remuneração total.....	34

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA.....	13
1.2	OBJETIVOS.....	14
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	14
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	14
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	15
2.1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	15
<b>2.1.1</b>	<b>Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos</b> .....	16
2.2	GESTÃO DE PESSOAS.....	17
2.3	SUBSISTEMAS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	19
<b>2.3.1</b>	<b>Treinamento e Desenvolvimento</b> .....	19
<b>2.3.2</b>	<b>Recrutamento de pessoas - Atração</b> .....	22
2.3.2.1	<i>Recrutamento Interno</i> .....	23
2.3.2.2	<i>Recrutamento Externo</i> .....	24
2.3.2.3	<i>Recrutamento Misto</i> .....	26
<b>2.3.3</b>	<b>Seleção de pessoal</b> .....	27
2.3.3.1	<i>Principais Técnicas Utilizadas na Seleção de Pessoal</i> .....	28
2.3.3.2	<i>Seleção por competências</i> .....	30
<b>2.3.4</b>	<b>Socialização</b> .....	33
<b>2.3.5</b>	<b>Remuneração e benefícios</b> .....	34
<b>2.3.6</b>	<b>Higiene e segurança do trabalho</b> .....	36
<b>2.3.7</b>	<b>Desligamento</b> .....	<b>37</b>
2.3.7.1	<i>Entrevista de desligamento</i> .....	37
2.4	ROTATIVIDADE .....	39
<b>2.4.1</b>	<b>Índice de rotatividade de pessoal</b> .....	39
<b>2.4.2</b>	<b>Índice de Perdas</b> .....	40
<b>2.4.3</b>	<b>Possíveis causas da rotatividade de pessoal</b> .....	41
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	43

3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	43
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	44
3.3	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	45
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	46
3.5	VARIÁVEIS DE ESTUDO .....	46
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>48</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	48
4.2	RESULTADOS.....	49
<b>4.2.1</b>	<b>Análise dos gestores.....</b>	<b>49</b>
4.2.1.1	<i>Perfil dos gestores .....</i>	<i>49</i>
4.2.1.2	<i>Análise do questionário aplicado aos gestores .....</i>	<i>51</i>
<b>4.2.2</b>	<b>Análise dos colaboradores .....</b>	<b>53</b>
4.2.2.1	<i>Perfil dos colaboradores .....</i>	<i>53</i>
4.2.2.2	<i>Análise das entrevistas de desligamento .....</i>	<i>54</i>
4.2.2.3	<i>Índice de rotatividade.....</i>	<i>59</i>
4.3	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES .....	61
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>62</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>64</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>68</b>
	<b>APÊNDICE A-</b> Entrevista de desligamento - Colaboradores .....	<b>69</b>
	<b>APÊNDICE B-</b> Questionário para os gestores .....	<b>71</b>
	<b>APÊNDICE C-</b> Entrevista de desligamento - Sugestão .....	<b>73</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Profundas mudanças no mundo do trabalho e dos negócios estão acontecendo por causa da globalização da economia e das novas tecnologias. O ambiente que envolve as organizações é extremamente dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência.

A competitividade entre as organizações também vem crescendo vertiginosamente. A tecnologia melhora dia-a-dia, porém o ser humano é a principal ferramenta de sucesso de uma empresa e isso se torna cada vez mais evidente.

Para que haja crescimento e desenvolvimento de uma região, os níveis de desemprego devem ser os menores possíveis. Ter emprego é o primeiro passo para um crescimento econômico, pois é o poder de compra da população que faz com que a economia fique aquecida. Portanto, quanto maior for o nível de desemprego, menos as pessoas irão consumir de uma forma geral, impedindo assim que o País cresça.

Porém, a questão de estar empregado ou não pode mudar com bastante rapidez, na mesma velocidade com que as empresas vêm mudando, adaptando-se às exigências dos próprios consumidores. Assim, altas tecnologias vêm sendo desenvolvidas e processos de produção são redesenhados na busca contínua da qualidade. O perfil dos profissionais que se contratava há dez anos, onde era bastante comum entrar em uma empresa e trabalhar nela até a aposentadoria não é o mesmo perfil que se busca hoje, onde os profissionais devem ser cada vez mais qualificados. Também, o mercado de mão de obra atual configura-se completamente diferente do de 10 anos atrás.

Nesse mercado competitivo e dinâmico, as pessoas fazem a diferença na organização, só que estas pessoas são diferentes uma das outras e precisam ser bem selecionadas, integradas e principalmente motivadas, pois, para realizar uma tarefa de maneira satisfatória, é preciso que o funcionário esteja bem no local onde trabalha e consigo mesmo.

No modelo de gestão de pessoas destaca-se a singularidade do humano, distinguindo-o dos demais recursos e pressupõe indivíduos e grupos interagindo e interferindo no seu comportamento e no comportamento dos demais agentes envolvidos; “portanto, destaca-se menor grau de previsibilidade e controle na medida em que ocorre valorização da criatividade, do conhecimento do trabalhador” (MARRAS, 2005, p, 158).

Percebe-se que, em diversas empresas dos mais variados segmentos, o índice de rotatividade de funcionários é cada vez maior. Os profissionais chegam e partem revelando a realidade de constantes mudanças em que se vive.

Com a entrada e saída constante de colaboradores as empresas saem perdendo, pois esse fator ocasiona mais gasto com admissões, demissões e treinamento do novo pessoal, ocorrendo perdas também no clima do ambiente de trabalho, além de prejudicar a própria imagem da empresa.

Chiavenato (2009, p. 40) afirma que “a rotatividade de pessoas pode ser minimizada se o processo de seleção de pessoal for mais criterioso, o que reflete na produção, na atitude do pessoal e no relacionamento interpessoal, além de ocasionar uma série de custos”.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

A Rede de Lojas Ponto 50, empresa em estudo, atende a região de Passo Fundo, com filiais espalhadas pelas regiões Norte, Centro Oeste e Sudeste. Sua matriz é localizada em Passo Fundo/RS, contando com um Departamento de Recursos Humanos que tem por objetivo dar suporte a todos os colaboradores da rede.

A empresa atualmente conta com uma matriz, um centro de distribuição, área administrativa e 17 filiais espalhadas pela região. A rotatividade de pessoal é alta, os colaboradores não ficam na empresa, não se fixam, saindo à procura de algo melhor. Isto gera muitas admissões e demissões, pois às vezes, os colaboradores trocam de emprego por propostas de concorrentes por uma pequena diferença de salários ou até mesmo por uma carga horária mais reduzida. Assim, os colaboradores ficam somente durante os contratos de experiência, sugerindo falta de comprometimento e responsabilidade com o contrato de trabalho.

A entrada e saída de pessoas das empresas é uma situação comum em muitas delas. Porém, sabe-se, de acordo com alguns autores como Chiavenato (2009, p. 40) que, à medida

que este tema vai tomando grandes proporções dentro das organizações, pode-se tornar uma situação preocupante para a mesma.

Em razão do exposto, sentiu-se necessidade de melhor explorar o tema rotatividade e, ainda, os principais motivos que levam as pessoas a se desligarem das empresas.

Em relação à justificativa empírica, este trabalho é resultado de uma série de questionamentos no âmbito da vida profissional e acadêmica da própria autora, à respeito do que leva as pessoas a não se fixarem em um trabalho, bem como quais seriam os principais motivos que as levam a pedir demissão. Por este motivo atribui-se relevância ao tema, fazendo com que fosse o escolhido para o estudo.

A importância social deste trabalho consiste, basicamente, em possibilitar que outras empresas que também passam pelo mesmo problema, possam utilizar-se das mesmas técnicas estudadas aqui, encontrando alternativas para a retenção de seus colaboradores.

Desta forma, colocou-se como problema de pesquisa a ser estudado: **Quais são os principais motivos dos desligamentos da Rede de Lojas Ponto 50?**

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir estão os objetivos que auxiliaram na solução do problema encontrado.

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar os principais motivos dos desligamentos da Rede de Lojas Ponto 50, levantando o índice de rotatividade da empresa.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Calcular o índice de rotatividade do último período de 12 meses (setembro de 2012 à setembro de 2013).
- Identificar os motivos dos desligamentos dos últimos três meses, quando foi implantada a entrevista de desligamento.
- Sugerir propostas de melhorias para a empresa, visando à retenção de pessoal.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica consiste na discussão da temática a partir do posicionamento de diversos autores, buscando o embasamento científico e bibliográfico para a pesquisa.

Inicialmente, contextualizou-se a Administração de Recursos Humanos, o comportamento humano nas organizações, a Gestão de Pessoas, seguido da motivação humana no trabalho e a saída de empregados de uma organização.

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Atualmente com o maior investimento das organizações em área de recursos humanos e gestão de pessoas, tem sido frequente a avaliação das principais causas que levam os funcionários a saírem de uma empresa e também quais os fatores que levam a instituição a demiti-lo. É nítido que o papel do profissional de recursos humanos, é o de estar atento às constantes mudanças do mercado externo e também da realidade das pessoas que compõem a organização.

A administração de Recursos Humanos é “uma área de estudos relativamente nova. O profissional de recursos humanos é um executivo encontrado nas grandes e médias organizações” (CHIAVENATO, 2009, p. 116). Oferece à organização uma gama de instrumentos que fazem com que a mesma consiga atrair, selecionar e manter dentro dela os bons colaboradores. Sabe-se que, segundo Gil (2001, p. 22),



[...] o desenvolvimento econômico da década de 70 trouxe maior competitividade por quadros e preocupação com a capacidade de atração e retenção de pessoas, daí a necessidade de profissionalização da gestão de pessoas, em que as atividades mais complexas eram exatamente as relativas a questões de remuneração, que necessitavam, de um lado, de competência técnica e, de outro, de política para costurar as decisões com a cúpula das organizações.

De acordo com Aquino (1992, p. 39) a administração de Recursos Humanos tem

[...] a função de interligar os interesses do indivíduo e da organização tentando encontrar um equilíbrio entre eles. Busca não só atender os objetivos econômicos da empresa como também atender as necessidades do trabalhador.

É também responsabilidade da administração de Recursos Humanos, segundo Lacombe (2005, p. 14) “selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar numa empresa, como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos, fazendo com que cada membro conheça seu papel, coopere com os demais.”

Para Chiavenato (2009, p. 116) a administração de Recursos Humanos é “uma área multidisciplinar, pois envolve nela uma série de conceitos de outras áreas de estudo, a qual abrange tanto os fatores internos quanto os fatores externos às organizações”.

### **2.1.1 Evolução histórica da administração de Recursos Humanos**

A administração de Recursos Humanos é uma área que foi ganhando importância dentro das organizações, e “tudo começou com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto” (MARRAS, 2005, p. 22).

A área de Recursos Humanos vem passando por diversas mudanças ao longo dos anos, e no que tange ao profissional de Recursos Humanos isso também não é diferente. Mudaram as exigências quanto aos mesmos, que antes somente tinha como função cuidar da parte burocrática da área. Hoje os profissionais de Recursos Humanos são pessoas que buscam atingir os objetivos da empresa, que buscam dar suporte a toda a organização:

Nesse novo modelo administrativo de gerir a relação entre empregados e empregadores, a função de chefe de pessoal sofre uma pressão muito forte, com uma inversão radical de seu papel. A ordem agora é preocupar-se com o indivíduo, com suas necessidades e outras variáveis com as quais até esse momento ninguém estava absolutamente preparado. Nem o empresário, nem o trabalhador e muito menos o chefe de pessoal (MARRAS, 2005, p. 23).

Para isso, a organização necessita de profissionais especializados em Recursos Humanos, ou seja, alguém preparado ou ciente das necessidades que a empresa possui para então captar mão de obra ou pessoas que atendam o perfil desejado e satisfaça essa carência. São esses os responsáveis por instigar a participação dos colaboradores no desenvolvimento da empresa no mercado. Os profissionais de recursos humanos devem, na verdade, estar preparados para desempenhar diversos papéis dentro da organização:

Eles devem desempenhar papéis importantes e ao mesmo tempo estratégicos. Precisam ser políticos e parceiros simultaneamente. Em outros termos, para que a área de RH possa adicionar valor a organização, ela precisa desempenhar papéis cada vez mais múltiplos e complexos (CHIAVENATO, 2008, p. 37).

O autor acima mencionado enfatiza a evolução histórica na área de recursos humanos, área esta que vêm cada vez mais tomando importância dentro das organizações. Em consequência disso, se observa uma radical mudança quanto ao papel do profissional de recursos humanos que hoje não só deve dominar as áreas operacionais quanto estratégicas e assume cada vez mais vários papéis importantes.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas visa organizar as atividades que envolvam pessoas dentro das organizações. Tanto as pessoas quanto as organizações precisam uma das outras para atingir seus objetivos. Para Gil (2001, p. 17) a “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”.

Com as críticas que vinham sendo referidas com a terminologia de Administração de Recursos Humanos que utilizavam, as pessoas como recursos, começou-se a pensar em uma nova terminologia. Estes mesmos críticos propõem também que os funcionários da organização sejam considerados como parceiros da mesma e, desta forma, seriam reconhecidos como fornecedores tanto de informações como de atividades:

Assim, verifica-se em algumas organizações a tendência para reconhecer o empregado como parceiro, já que todo processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores, acionistas e clientes. Como cada parceiro dispõe-se a investir seus recursos numa organização, à medida que obtém retorno satisfatório, torna-se necessário valorizar o empregado, já que ele é o parceiro mais íntimo da organização. O peso do empregado, por sua vez, torna-se mais evidente numa organização à medida que sua força de trabalho esteja envolvida principalmente com atividades especializadas (GIL, 2001, p. 23-24).

Tomando por base o que foi exposto acima, verifica-se uma mudança na terminologia que passou de Recursos Humanos a se chamar de Gestão de Pessoas, para assim aliviar desconfortos que vinham surgindo na medida em que os trabalhadores poderiam ser considerados como recursos para a organização. Hoje, percebe-se que os colaboradores são tratados como parceiros das empresas e tem, na maioria das vezes, participação ativa nas decisões da mesma.

As empresas, segundo França (2007, p. 1) “são feitas de pessoas para pessoas. A pedra fundamental está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade, desenvolvimento e competitividade”.

Já na visão de Marras (2005) é um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes.

No entendimento de Chiavenato (2006, p. 23) “as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões”.

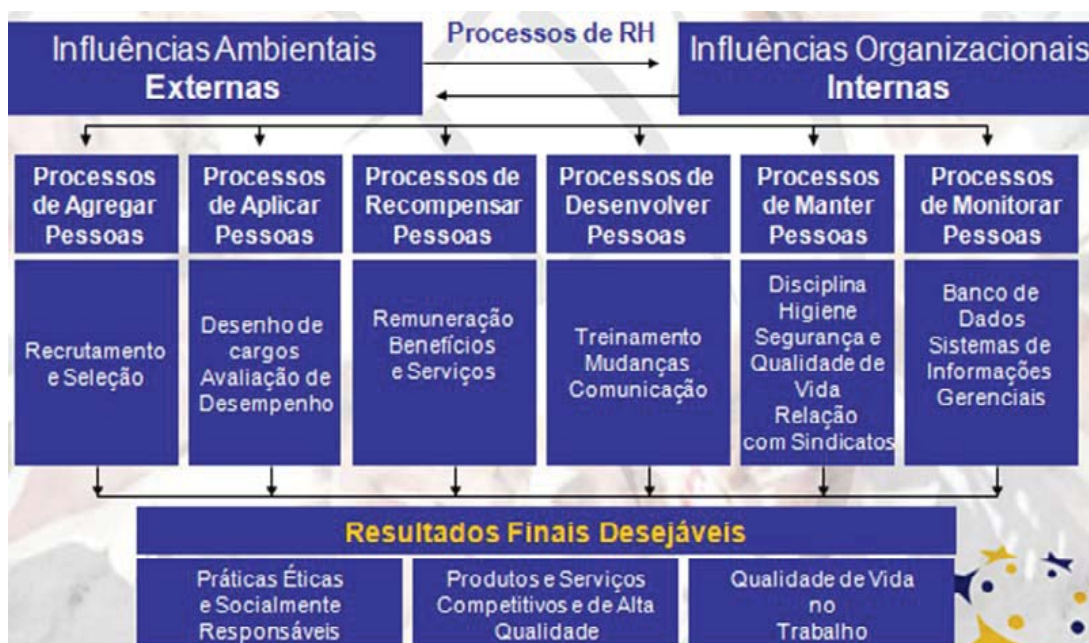
Todavia, Gil (2001) destaca que a importância do empregado torna-se mais evidente, numa organização, à medida que sua força de trabalho esteja envolvida principalmente com atividades especializadas.

Maximiano (2004) enfatiza que o maior patrimônio de uma empresa são as pessoas. Uma empresa que tem um grande número de funcionários em seu quadro passa por dificuldades de relacionamento, pois cada funcionário é único, cada um com suas necessidades e problemas, no entanto, todos devem ser tratados da mesma forma.

Neste contexto, Ribeiro (2005) enfatiza que por este motivo, o profissional de recursos humanos deixa de ser somente um conhecedor de processos de contratação para ser um especialista em gestão de pessoas, ou seja, quem passa a conhecer a necessidade solidária, do colaborador juntamente com a organizacional, interligando-as.

## 2.3 SUBSISTEMAS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Cada um dos processos tende a favorecer ou prejudicar os demais quando bem ou mal utilizados. Todos eles são desenhados de acordo com as exigências das influências ambientais externas e das influências organizacionais internas para haver maior compatibilização entre elas. Chiavenato (2005, p. 14) cita os seis processos, conforme a Figura 1:



**Figura 1- Os seis processos de gestão de pessoas**

Fonte: Adaptação da autora (CHIAVENATO, 2005, p. 45).

Abaixo serão descritas algumas das principais atividades ligadas à gestão de pessoas em uma organização.

### 2.3.1 Treinamento e Desenvolvimento

As técnicas de treinamento de novos funcionários vêm crescendo entre as empresas. “A preocupação com o desenvolvimento de programas voltados ao treinamento de pessoal vem desde o início do século XX, graças à influência da Escola Clássica de Administração” (GIL, 2001, p. 119). E tem papel fundamental para a organização:

O treinamento visa fornecer ao empregado melhores conhecimentos, habilidades e atitudes, para que não se dissocie das inovações em relação ao seu campo de atividades e das profundas mutações do mundo que o cerca. Por ocasião da admissão, o indivíduo apresentou ao setor de seleção uma cota de conhecimentos, de habilidades, de atitudes e de padrões de conduta para o exercício das funções. Com o passar do tempo, se não for submetido a programas de treinamento, o desnível entre as exigências do cargo e seu ocupante aumenta, com prejuízos para ele, para a empresa e para a sociedade, resultando em um processo de obsolescência do funcionário e da organização (AQUINO, 1992, p. 173).

O treinamento é um dos mais importantes processos que o funcionário tem a passar dentro da organização, pois “é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho” (MARRAS, 2005, p. 145).

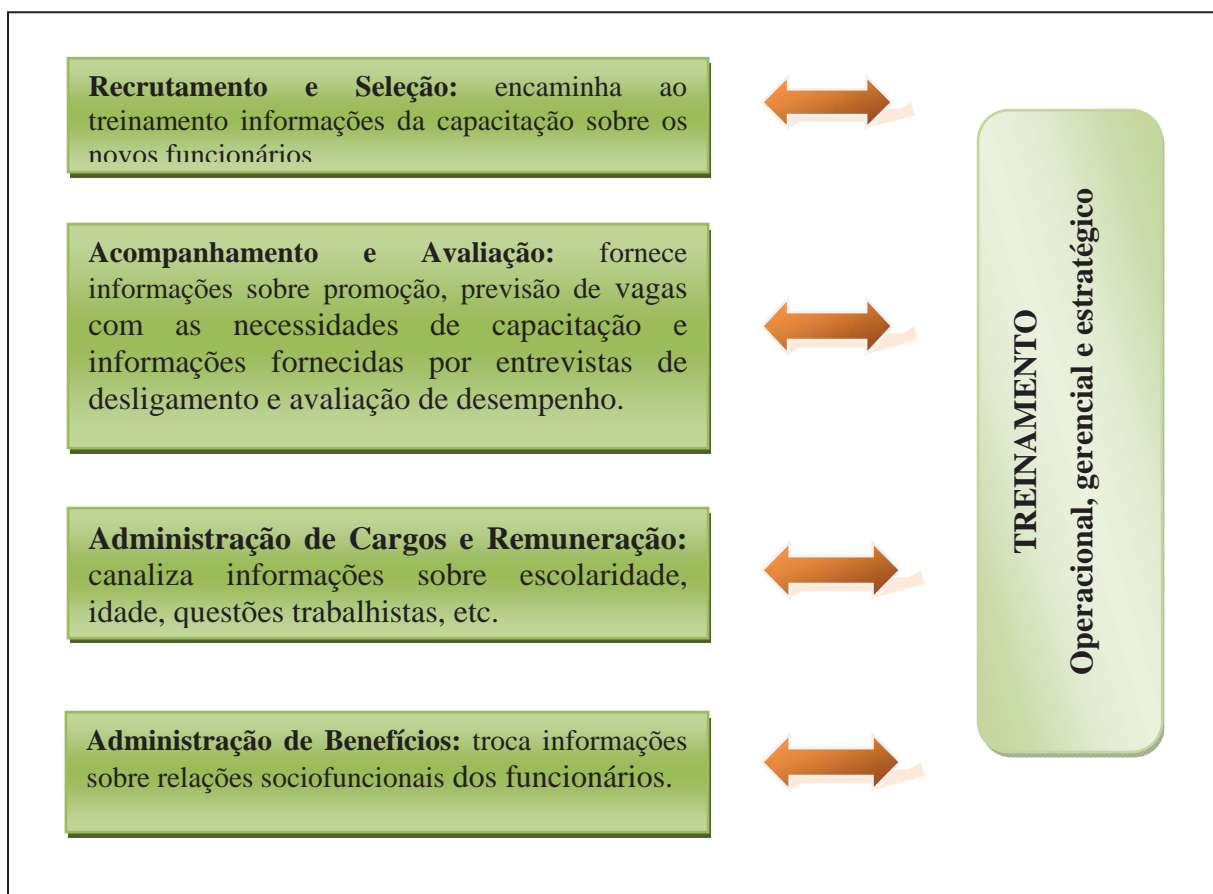
Conforme Boog (2001, p. 10) o treinamento é “a ação sistematizada de educação para a capacitação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento do indivíduo.” Já França (2007, p. 88) conceitua que treinamento é “um processo sistemático para promover a aquisição das habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.”

Na percepção de Toledo (1992) o treinamento é entendido por qualquer ato que tenha como objetivo a qualificação, formação ou aperfeiçoamento de pessoas para uma organização, e em todos os níveis desta. E quando se fala em qualificação de pessoal, fala-se em capacitação do homem para o seu trabalho e também à integração no espírito da empresa. No longo prazo, um programa de treinamento dentro de uma organização visa mudar alguns comportamentos, ou seja, criar alguns comportamentos e atitudes que vão ao encontro dos objetivos gerais da organização e dos seus funcionários.

Os colaboradores que participam dos programas de qualidade e treinamento obtêm menores índices de absenteísmo e rotatividade de emprego, pois através desses treinamentos o colaborador recebe informações importantes que fica fácil de diagnosticar possíveis falhas na empresa, e podendo assim ser passadas os seus supervisores (PFEFFER, 1994).

O processo de treinamento e o setor responsável pelo mesmo devem atuar de forma integrada com os outros setores da empresa, pois quando esses treinamentos dão resultados positivos, eles acabam sendo chamados de soluções para os problemas (FRANÇA, 2007).

Na Figura 2, pode-se visualizar a interação do plano de treinamento com as outras áreas da Gestão de Pessoas.



**Figura 2– Interação do plano de treinamento com as áreas de RH**

Fonte: França (2007, p. 89).

O desenvolvimento do funcionário na organização busca o melhor do indivíduo. Busca fazendo com que ele veja um futuro dentro da organização:

Empresas de ponta, bem organizadas, procuram detectar entre os seus empregados os verdadeiros talentos – pelas suas características pessoais e profissionais – e elaboram um plano de médio e longo prazo, traçando metas realísticas de avanço profissional em termos de resultados e desafios; desenham os módulos de forma progressiva e sistemática; acompanham a evolução dos resultados do desenvolvimento com avaliações objetivas e cumprem as etapas de recompensas prometidas, estimulando e mantendo o nível motivacional dos seus talentos (MARRAS, 2009, p. 168).

O processo de desenvolvimento do funcionário tem como finalidade “desenvolver um talento, é o despertar de suas potencialidades, permitindo que essas aflorem e cresçam até o nível desejado de resultados” (MARRAS, 2009, p. 169).

Sabe-se que a maioria dos funcionários de uma organização tem desejo de se desenvolver dentro dela. “O desejo de ascensão do empregado é produto da sociedade sob a

qual vivemos e pela qual somos fortemente pressionados; o conceito de sucesso é atribuído em função da ascensão de níveis hierárquicos e funcionais” (AQUINO, 1992, p. 173). Este mesmo autor ainda afirma que

[...] o desenvolvimento não se limita apenas ao planejamento de carreira. Na prática é executada, também, pelo treinamento, por uma sábia política de promoção, baseada no desempenho, e por vários outros instrumentos que ofereçam ao funcionário plena condição de realização pessoal e profissional (AQUINO, 1992, p. 173).

Pode-se entender diante do que foi apresentado, que o desenvolvimento é vários processos pelo qual o funcionário passa dentro da organização que podem levar o mesmo a uma futura ascensão de cargo ou maiores possibilidades dentro da organização.

### 2.3.2 Recrutamento de pessoas - Atração

Uma empresa recruta pessoas quando sente a necessidade de contratar, para que seu quadro de funcionários fique completo e de acordo com a realidade atual da organização. “Todo o processo de recrutamento de pessoal tem início de uma necessidade interna da organização, no que tange à contratação de novos profissionais. Essa necessidade origina-se por motivos diversos, é expressa ou emitida formalmente [...]” (MARRAS, 2005, p. 69).

Segundo Aquino (1992, p. 158) o “processo de recrutamento de pessoas tem início no momento em que se requisita pessoas para a organização e termina somente com a primeira entrevista de triagem.”

Todo o processo de recrutamento é essencial para a empresa pelo fato de ser muito importante saber quem poderá adentrar na organização. Para Toledo (1992, p. 73) “o recrutamento é uma série de estudos que se faz para ter contato com a mão de obra, chegando até o primeiro contato com o candidato.”

Para Gil (2001, p. 93) o seu principal objetivo é “atrair pessoas qualificadas e capazes de ocupar aquele determinado cargo dentro da empresa.” Existem várias maneiras de recrutar pessoas e é necessário que a própria pessoa que seleciona escolha o meio mais adequado de acordo com o cargo disponível.

As pessoas a serem possivelmente admitidas têm de ter condições de desempenhar sua função de forma eficiente, não prejudicando o andamento do trabalho do grupo que já está inserido na organização. Este processo tão importante para a organização não depende tão somente dela para ser eficiente:

O recrutamento é influenciado diretamente pelo mercado de trabalho, em períodos de recessão, de crise econômica e poucos investimentos, o mercado de trabalho recebe maior oferta de mão de obra que de postos de trabalho. Em períodos de crescimento e desenvolvimento econômico, a disputa pelos candidatos torna-se acirrada (LIMONGI-FRANÇA *et al*, 2002, p. 65).

O recrutamento é um processo complexo e decisivo para a organização, tendo em vista suas consequências. E mais, fala-se ainda que “atrair talentos constitui hoje um dos maiores desafios dos Recursos Humanos” (CHIAVENATO, 2009, p. 169).

### *2.3.2.1 Recrutamento interno*

O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização isto é, funcionários para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras.

O recrutamento interno é benéfico para a empresa e para o funcionário, na medida em que oferece, para os funcionários que já trabalham na organização, a possibilidade de crescerem dentro dela. Conforme Chiavenato (2008, p. 115):

O recrutamento interno funciona através de oferta de promoções (cargos mais elevados e, portanto, mais complexos, mas dentro da mesma área de atividade da pessoa) e transferência (cargos do mesmo nível, mas que envolvam outras habilidades e conhecimentos da pessoa em outra área de atividade da organização).

O recrutamento interno traz uma série de benefícios, tanto para a organização como para o funcionário:

As principais vantagens do recrutamento interno são: Menor custo direto; Conhecimento prévio do perfil de desempenho do “candidato”; Estímulo à preparação para a promoção, proporcionando medidas especiais de treinamento e criando um clima sadio de progresso profissional; Melhora de moral interno; Demonstração de valorização do pessoal que já compõe a empresa (LIMONGI-FRANÇA *et al*, 2002, p. 65).

Na visão de Castro (1995), o recrutamento interno é utilizado para preenchimento de vagas através de remanejamento dos quadros existentes na organização. O recrutamento interno deve ser uma prática que preceda sempre ao recrutamento externo, apesar de óbvia esta afirmação é continuamente esquecida.



Para Gil (2001, p. 93) o recrutamento interno “é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Também constitui um procedimento bastante econômico.” Serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados.

No quadro 1, apresenta-se os prós e contras do recrutamento interno.

<b>RECRUTAMENTO INTERNO</b>	
<b>PRÓS</b>	<b>CONTRAS</b>
Aproveita melhor o potencial humano da organização.	Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas.
Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários.	Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual.
Incentiva a permanência dos funcionários e a sua fidelidade à organização.	Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização.
Ideal para situação de estabilidade e pouca mudança ambiental.	Ideal para empresas burocráticas e mecânicas.
Não requer socialização organizacional de novos membros.	Mantém e conserva a cultura organizacional existente.
Probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos.	Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.
Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.	

**Quadro 1- Prós e contras do Recrutamento Interno**

**Fonte:** Chiavenato (1999, p. 94).

Porém, apesar disso é preciso ter cuidado na hora de optar por este tipo de recrutamento. Existe a possibilidade de uma promoção ser mal sucedida por falta de conhecimento para o desempenho da função e qualificação do pessoal. Isto pode levar a perda de um bom funcionário. Por isso é muito importante analisar e comunicar cada promoção para que este processo não cause frustrações tanto para o funcionário promovido, quanto para os demais que não o foram.

### 2.3.2.2 *Recrutamento externo*

O recrutamento externo ocorre quando a empresa opta por buscar fora dela pessoas adequadas para preencher as vagas que estão em aberto:

O recrutamento é a busca de candidatos no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento do cargo. A opção pelo recrutamento externo deve, preferencialmente, ser feita após avaliação da alocação de pessoas que já estejam empregadas na empresa. Esse critério gera expectativas positivas de carreira, além do sentido de justiça pelo oferecimento de oportunidades aos funcionários já comprometidos e fiéis aos objetivos da empresa (LIMONGI-FRANÇA *et al*, 2002, p. 65).

O recrutamento externo visa buscar fora da empresa profissionais com novas ideias e visões, que estejam mais atualizados que os empregados atuais, pois essas pessoas poderão contribuir com inovações que a empresa esteja precisando. De acordo com Chiavenato (2008, p. 115) “a empresa busca candidatos externos para trazerem experiências e habilidades não existentes atualmente na organização”. Além disso, podem-se elencar mais vantagens:

O recrutamento externo traz pessoas com novas experiências e percepções, e também novos conhecimentos, que podem colaborar para aperfeiçoar os procedimentos da empresa e para sensibilizar a administração para o ambiente externo e interno. Nada deve ser rígido em administração. As pessoas recrutadas externamente têm, em geral, mais espírito crítico para avaliar as práticas e procedimentos (LACOMBE, 2005, p. 70).

A busca de pessoas no mercado é uma técnica muito usada atualmente pelas empresas que buscam novas alternativas possíveis, que talvez não estejam tão caras. Na técnica de recrutamento interno Ribeiro (2006, p. 59) aponta que “[...] ocorre procura de candidatos disponíveis entre aqueles que melhor atendem as necessidades e exigências da empresa, mantendo-se atualizada em relação às práticas adotadas pelas demais organizações.”.

As organizações bem-sucedidas estão sempre de portas abertas para receber candidatos que se apresentem espontaneamente, mesmo que não tenham oportunidades a oferecer no momento (CHIAVENATO, 2005, p.115).

O quadro 2 apresenta os prós e contras do recrutamento externo:

<b>RECRUTAMENTO EXTERNO</b>	
<b>PRÓS</b>	<b>CONTRAS</b>
Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas.	Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização
Enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades.	Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos.
Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas.	Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isto significa custos operacionais.
Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações.	Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários.
Incentiva a interação da organização com o MRH.	É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.
Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.	

**Quadro 2- Prós e contras do Recrutamento Externo**

**Fonte:** Chiavenato (1999, p. 94).

O recrutamento não é importante apenas para a organização. Ele é um processo de comunicação bilateral. Os candidatos desejam informações precisas sobre como será trabalhar nessa empresa. Por seu lado, a organização deseja saber que tipo de empregado será o candidato, caso seja contratado (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006, p.163).

### 2.3.2.3 *Recrutamento misto*

O recrutamento misto é a consequência de um recrutamento interno que provavelmente irá gerar uma nova vaga desta pessoa transferida, devendo assim se fazer um recrutamento externo. Isto quer dizer que no recrutamento misto podem ser realizadas as duas formas de captação, tanto externa quanto interna. Segundo Araújo (2006, p. 34) existem três possibilidades de proceder ao recrutamento e seleção de forma mista:

Começando pelo recrutamento externo, passando para o recrutamento interno, chegando à seleção; começando pelo recrutamento interno, passando para o recrutamento externo, chegando à seleção; começando pelo recrutamento externo e interno, simultaneamente, chegando à seleção.

Já Chiavenato (1995) apresenta as seguintes vantagens e desvantagens de uma estratégia de recrutamento misto, conforme exposto no Quadro 3.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mais segurança em relação à contratação;</li> <li>- Mais difícil exercer o protecionismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior investimento;</li> <li>- Demora no processo;</li> <li>- Subjetividade em relação às preferências por algum candidato interno.</li> </ul>

**Quadro 3- Vantagens e desvantagens – Recrutamento misto**

**Fonte:** Chiavenato (2005, p.45).

O recrutamento misto consiste nas práticas empregadas à divulgação de vagas em aberto para o mercado de mão de obra interna e externa. As vantagens concentram uma flexibilidade de cenário e vantagens estratégicas mencionadas nos itens anteriores, bem como a flexibilidade para com as consequências negativas.

Na realidade, uma empresa nunca faz apenas um recrutamento interno ou externo, ambos se complementam surgindo o recrutamento misto, pois ao se fazer um recrutamento interno, o indivíduo que é deslocado para a posição aberta (vaga) precisa ser substituído em sua posição atual. Se for substituído por outro colaborador, o deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida.

### **2.3.3 Seleção de pessoal**

Na maioria das organizações, a seleção é um processo contínuo. A rotatividade ocorre inevitavelmente, deixando vagas a serem preenchidas por candidatos de dentro e de fora da organização ou pelos indivíduos cujas qualificações foram avaliadas anteriormente.

Para Toledo (1992, p. 73), a seleção de pessoal tem por objetivo “trazer para dentro da organização pessoal adequado em termos de qualificação e potencial. Ela é fundamental para toda e qualquer organização”.

Caso não seja realizada de forma eficaz, a seleção de pessoal poderá afetar a estrutura da organização em curto prazo, na medida em que uma seleção mal feita pode trazer para a organização um baixo grau de produtividade e muita rotatividade de funcionários e, no longo prazo, o baixo rendimento estabelece um padrão baixo nos recursos humanos da empresa.

O conceito de seleção de pessoal é definido como “a escolha entre os candidatos recrutados daqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal” (CHIAVENATO, 1995, p. 193). Nesse mesmo contexto:

[...] a seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para recolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente. Como mais adequado entende-se aquele que tem melhores condições de se ajustar à empresa e ao cargo e de conseguir um bom desempenho (LACOMBE, 2005, p. 79).

Além disso, sabe-se que “a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização” (CHIAVENATO, 2008, p. 133).

Novamente reafirma-se a importância da área de Gestão de Pessoas, já que a seleção de pessoal é “uma atividade de responsabilidade do sistema de Recursos Humanos, que tem por finalidade escolher candidatos à empregos recebidos pelo setor de recrutamento, para atendimento das necessidades internas da empresa” (MARRAS, 2005, p. 79).

#### *2.3.3.1 Principais técnicas utilizadas na seleção de pessoal*

As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento. Uma boa técnica de seleção deve ter alguns atributos, como rapidez e confiabilidade. Além disso, ela precisa representar o melhor preditor para um bom desempenho do candidato no cargo futuro. Preditor significa o atributo pelo qual uma técnica de seleção é capaz de prever o comportamento do candidato (CHIAVENATO, 2005, p. 138).

Segundo Bohlander (2003, p.103) “o número de etapas no processo de seleção e suas sequências irão variar, não somente com a organização, mas também com o tipo e o nível de cargos a serem preenchidos. Cada etapa deve ser avaliada em termos de sua contribuição.”

Existem diversos métodos utilizados para selecionar pessoas. Esses métodos auxiliam o selecionador a encontrar o melhor candidato e minimizam as possibilidades de erros neste momento da seleção:

A seleção de pessoal não pode ser feita apenas pela avaliação da experiência e do conhecimento do trabalho a ser realizado. Conhecer aspectos relacionados à personalidade do candidato é fundamental para verificar se a contratação será positiva para a empresa e para o empregado. Todos os métodos psicométricos preveem uma margem de acerto e erro, por isso não é a expressão do futuro, mas a predição. A utilização de diversas técnicas que se completam pode diminuir a possibilidade de erro na escolha do candidato (LIMONGI-FRANÇA; FLEURY, 2002, p. 67).

As entrevistas de seleção aparecem em primeiro lugar entre os métodos de seleção. Para Limongi-França e Fleury (2002, p. 67) “a entrevista de seleção é a técnica/ instrumento mais importante do processo de seleção.” Marras (2009, p. 80) salienta que

Atualmente, entre todos os instrumentos utilizados pelo selecionador, a entrevista de seleção é aquele considerado mais importante. Até alguns anos atrás, contudo, era tida como instrumento acessório: foi uma época em que os testes psicológicos eram mais relevantes que a própria análise pessoal do selecionador. Essa situação inverteu-se com o tempo. O primado dos testes psicológicos terminou. O elemento substantivo no processo seletivo atual é a análise do selecionador, isto é, é a própria entrevista realizada entre candidato e selecionador. Os testes psicológicos e os demais testes estão sendo considerados elementos adjetivos, complementares à própria entrevista.

A entrevista de seleção tem como objetivo principal, conforme Lacombe (2005, p. 87), observar o candidato e verificar as informações repassadas no currículo. No currículo, pode-se observar quanto à veracidade das informações nele contidas e o quanto são coerentes. Além de procurar saber do candidato quais e como foram suas experiências profissionais anteriores, as funções que desempenhou, os cargos que ocupou, além de procurar saber quais são as suas perspectivas para o seu futuro profissional.

Os testes psicológicos são instrumentos que servem para medir determinadas capacidades do ser humano em questão. Através destes testes pode-se ter a noção da personalidade do candidato, a forma como ele trabalha em equipe, bem como seu raciocínio lógico e compreensão, habilidade verbal, raciocínio e relações espaciais, funções motoras, habilidades físicas, capacidade de percepção e memorização, etc.

Outros autores ainda complementam sobre os testes:

São técnicas que exigem respostas a situações de forma que os candidatos interajam e participem ativamente delas. Por se tratar de atividades que envolvem atuação e muitas vezes simulações de uma circunstância profissional, o controle da situação por parte do candidato fica diminuído e os resultados podem ser mais visíveis e espontâneos (LIMONGI-FRANÇA; FLEURY, 2002, p.70).

As provas de conhecimento são, como o nome já diz, provas realizadas com os candidatos para verificar geralmente aspectos relacionados à cultura do mesmo, podendo ser gerais ou específicas:

As provas gerais visam avaliar o grau de cultura geral do candidato. Pode ser, por exemplo, uma simples redação para verificar a fluência escrita, o conhecimento de português e a ordenação de ideias e pensamentos ou com a escolaridade exigida para o cargo. Essas provas têm baixa correlação com o desempenho profissional imediato, porém servem para entender melhor o universo do candidato e sua atitude pessoal-profissional (LIMONGI-FRANÇA; FLEURY, 2002, p. 69).

A avaliação médica é um procedimento exigido por todas as empresas nas admissões, porque “é obrigatório por lei [...]. Por ser caro, e pelo fato de raramente encontrar problemas que impeçam o aproveitamento do candidato, esse exame costuma ser feito após as demais etapas” (LACOMBE, 2005, p. 90). Além disso, é imprescindível que

[...] o médico [tenha] conhecimento da função para avaliar as condições de saúde do candidato e verificar se ele está ou não habilitado para seu desempenho. A avaliação de saúde é acompanhada de exames clínicos específicos de acordo com a legislação e a política da empresa (LIMONGI-FRANÇA; FLEURY, 2002, p. 70).

Levando em conta o que os autores apontam, pode-se concluir que todas as técnicas de seleção de pessoas são úteis, à medida que buscam facilitar a difícil missão do selecionador de encontrar o profissional mais capacitado e adequado para a empresa, naquele momento.

#### *2.3.3.2 Seleção por competência*

A conceituação de competência tem sido também foco de muitas atenções nas organizações de trabalho, porque hoje leva-se em consideração as atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas pelos profissionais, como por exemplo: iniciativa, criatividade, habilidade interpessoal, comunicação verbal, liderança, espírito de equipe, humildade, empreendedorismo, empatia e outros (RUTHES; CUNHA, 2007).

No ambiente de trabalho identifica-se como ganho à valorização do saber do trabalhador e de sua ação de trabalho, todavia salienta-se que a avaliação do desempenho do trabalhador tende a orientar-se para situações específicas e pontuais, tendo como parâmetro elementos de difícil hierarquização e codificação (criatividade, iniciativa, motivação).

O conceito de competência não é novo, mas só recentemente o seu uso está sendo mais difundido nos discursos. Desaulniers (1998, p. 8) define competência como

a capacidade para resolver um problema em uma situação dada, o que significa dizer que a mensuração desse processo baseia-se essencialmente nos resultados, implicando um refinamento dos mecanismos e instrumentos utilizados na sua respectiva avaliação.

Segundo Isambert-Jamati (1997, p. 205) a competência “se apresenta desvinculada da formação profissional, de forma individual e contextualizada, remetendo ao sujeito e à sua capacidade de realizar as tarefas que lhe são destinadas.”

Já para Stroobants (1997, p. 143) competência é

ação, realização, movimento, velocidade. Representa a valorização da experiência profissional, do *savoir-faire* oriundo da vivência pessoal, da experiência no trabalho e das atitudes comportamentais em contraposição ao saber adquirido na escola. E como o mercado de trabalho passa a valorizar as habilidades desenvolvidas no trabalho, a avaliação da competência se manifesta em situações específicas.

O grande objetivo da seleção por competências é criar um perfil de competências para cada cargo dentro da empresa, isto é, elaborar um mapeamento de competências que façam parte das estratégias de competitividade e diferenciação na organização no seu mercado de atuação (RABAGLIO, 2004, p. 7).

Segundo Fleury (2002, 53) o conceito de competência é pensado como o

[...] conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam uma alta performance, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas.

Considera-se que as competências profissionais são construídas ao longo da trajetória da vida profissional do trabalhador, considerando suas experiências e práticas coletivas, condicionadas pelo contexto econômico, social e político, sendo assim uma expressão de relações sociais, característica de relacionamentos e negociações entre interesses dos diversos atores envolvidos no processo (FIATES; FIATES, 2013, p. 3- 4).

No processo de seleção de pessoas, a seleção por competências apresenta maiores chances de uma seleção eficaz, devido ao fato do processo ser mais prático e de garantir a capacidade de medir cada habilidade que os candidatos possuem para um bom desempenho no cargo.

Neste contexto, Eboli (2002) afirma que competências humanas devem ser desenvolvidas em cada indivíduo, possibilitando bons resultados nos alvos estratégicos da organização, tendo habilidades de mercado, administrativas, comportamentais e técnicas no



exercício das tarefas críticas da empresa e precisam pensar nos pontos fundamentais de análises desenvolvidas nas competências empresariais.

De acordo com Gramigna (2004), a seleção por competência pode ser entendida como um sistema de gestão de recursos humanos, o qual visa aferir a participação dos colaboradores nos resultados da empresa, através da parte do salário variável e justa para o trabalho, utilizada para remunerar comportamentos orientados para resultados e modelos; contempla sistemas mais motivadores e globais de bônus e prêmios e o conceito de incentivo, á curto prazo.

O mercado está exigindo cada vez mais competências interpessoais, como liderança, iniciativa e facilidade de relacionamento com os pares. As organizações precisam de pessoas que, além de conhecimento técnico, tenham como competências essenciais a curiosidade pelo aprendizado, a flexibilidade, a capacidade de adaptação às mudanças e a facilidade no trato interpessoal.

O processo de seleção, a depender dos recursos da empresa, pode envolver recursos externos. Assim, o recrutamento e a seleção poderão ser delegados a uma consultoria que atende diretamente ao gestor da área requisitante, se este último possuir alçada para decidir sobre a contratação, ou à área de Recursos Humanos (RH) da empresa, que à pedido do gestor ou da diretoria, realiza o processo. O processo seletivo pode, em outra situação, ser conduzido totalmente pela área de RH, que se incumbem das ações relativas ao recrutamento e à seleção. O próprio gestor da área, em empresas descentralizadas ou com menores recursos, pode ser o responsável pela captação, seleção e contratação do profissional necessário (AZNAR; OLIVEIRA, 2010).

Ressalta-se que a decisão pela contratação não é da área de Recursos Humanos, mas da gestão, ainda que a primeira possa oferecer elementos importantíssimos para apoiar a decisão do gestor responsável.

Dentre os passos para a seleção por competências apresentam-se os seguintes: preparação de todos os envolvidos, reconhecimento das competências necessárias, preparação para a entrevista e entrevista, a qual deve seguir uma sequência lógica e se possível cronológica e deve se basear em fatos e não em opiniões ou hipóteses. Também se deve buscar exemplos concretos que exemplifiquem o que o candidato está relatando (AZNAR; OLIVEIRA, 2010).

### 2.3.4 Socialização

O processo de socialização do novo funcionário é fundamental, pois é através desse que o funcionário é apresentado à empresa, aos colegas e ao ambiente da organização.

A integração do trabalhador é um dos pontos de partida para se conseguir um melhor rendimento da empresa. Enquanto não houver envolvimento indivíduo/organização, a produtividade dos recursos humanos permanecerá uma meta utópica. Quando o trabalhador não se sente integrado e aceito em seu ambiente de trabalho, tende a cuidar, primeiramente, de seus interesses particulares e, se sobrar tempo, a trabalhar pela empresa (AQUINO, 1992, p. 38).

É muito importante que neste momento sejam apresentadas todas as principais informações ao novo funcionário. “As políticas básicas da empresa devem ser explicadas ao novo empregado. Isso vai ajudá-lo a se adaptar mais rapidamente ao ambiente” (RIBEIRO 2006, p. 107). Este processo vai revelar a organização para o novo funcionário:

A integração indivíduo/organização traduz uma postura filosófica de elevado grau, seguida de medidas objetivas e materiais de interesse das partes envolvidas. Em uma bem planejada política de integração, a condição básica é a existência do respeito mútuo entre os grupos componentes da organização, especialmente entre os donos dos fatores de produção e os proprietários da força de trabalho, não podendo haver exploração de um grupo pelo outro, sob pena de essa política ficar restrita ao plano das intenções (AQUINO, 1992, p. 39).

O processo de integração do novo funcionário inclui dar uniforme e EPI's se assim for necessário, providenciar equipamento adequado de trabalho, falar sobre as normas e regras internas, assim como jornada de trabalho, horário de intervalo, lanches e outros, apresentá-lo aos novos colegas, fazendo com que ele já se sinta parte da nova equipe de trabalho.

De acordo com Aquino (1992, p. 39) “o maior motivo para a existência da inclusão está no fato de que as pessoas são diferentes umas das outras e tem de se adaptar ao novo grupo onde serão inseridas.”

Dentre as vantagens deste processo, podemos citar: a redução do tempo de adaptação do novo funcionário a uma nova realidade, fazendo com que o novo colaborador esteja apto a atender as necessidades da empresa de maneira mais rápida, ter satisfação em poder fazer parte do conjunto de maneira rápida e abrangente propiciando as melhores condições para o seu desenvolvimento, estimula o relacionamento mais próximo e saudável entre eles, melhora o nível de participação de todos em projetos, sugestões e idéias, bem como reduz o índice de acidentes de trabalho (CHIAVENATO, 2004, p.420).

### 2.3.5 Remuneração e benefícios

A remuneração do funcionário representa a soma de tudo àquilo que o mesmo recebe por ter prestado os seus serviços para a empresa. A remuneração é algo indispensável, já que “ninguém trabalha de graça. Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada” (CHIAVENATO, 2008, p. 279).

As organizações definem remuneração como todo o valor recebido na folha de pagamento, incluído benefícios e descontos, como vales, assistência médica e outros. Gonçalves (2008, p. 119) afirma que remuneração é “a soma do salário devido pelo empregador com os valores que o empregado recebe de terceiros, em decorrência do contrato de trabalho, por exemplo, a gorjeta”.

Existem dois tipos de remuneração: por habilidades ou por resultados. Por habilidade avalia o conhecimento adquirido; conforme as habilidades vão aumentando a remuneração aumenta também. Já a remuneração por resultados é a mais utilizada pelas organizações, e está diretamente ligada à produtividade e à qualidade dos serviços prestados. A empresa estabelece metas a serem cumpridas e os funcionários recebem gratificações pelo objetivo alcançado (MARRAS, 2005).

Conforme mostra a Figura 3, as empresas têm como principal elemento da remuneração total, a remuneração básica, que é o pagamento fixo feito mensalmente aos seus colaboradores. Em seguida vêm os incentivos salariais e os benefícios.

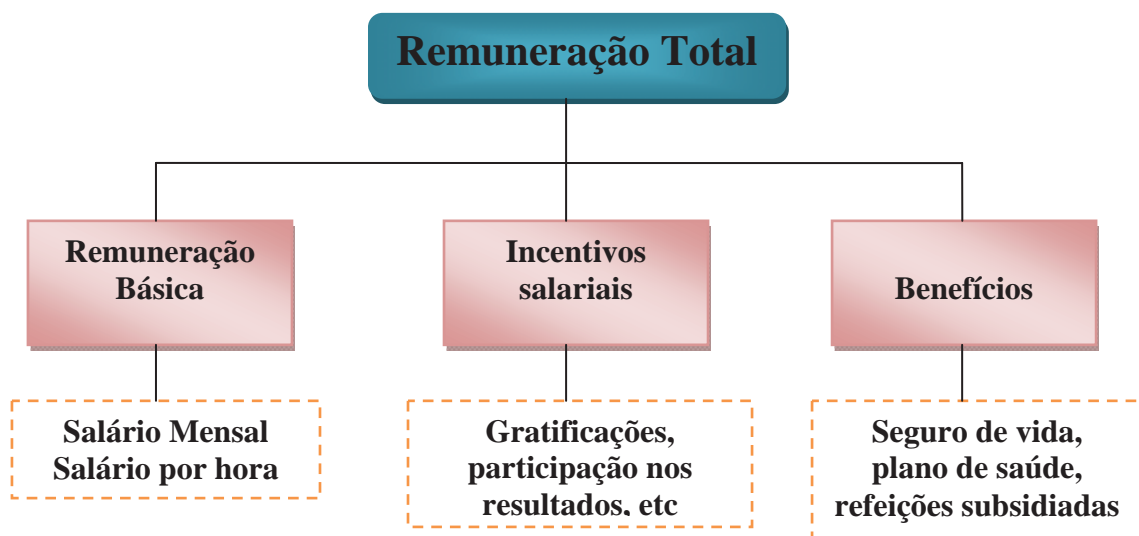


Figura 3– Os três componentes da remuneração total  
Fonte: Chiavenato (2004, p. 257).

Uma das principais partes da remuneração é o salário, o qual o funcionário recebe todos os meses. Porém,

[...] o salário não é o único componente remuneratório de contraprestação do trabalho. Existem os benefícios, que acabam se somando aquele e compondo a chamada remuneração, bem como poderão existir outras verbas de crédito a acrescentar, por exemplo: componentes de remuneração variável, adicionais, horas extras, gratificações, bônus, comissões, etc. (MARRAS, 2005, p. 92).

Segundo Oliveira (2007, p. 413) salário é “a contraprestação devida e paga diretamente pelo empregador a todo empregado, sendo o valor ajustado entre as partes, seja por um acordo tácito ou expresso.” De acordo com Limongi-França e Fleury (2002, p. 96)

[...] as duas parcelas remuneratórias (fixa e variável) tendem a se complementar. O salário do indivíduo está vinculado à sua competência. Já a parte variável da remuneração se vincula diretamente ao desempenho do funcionário em determinado período, em circunstância de motivos que podem ser particulares ou mesmo da organização, como esforço individual ou à pedido da própria empresa.

Os benefícios são estímulos dados aos funcionários, fazendo com que os colaboradores se motivem dentro da organização:

Os benefícios e serviços sociais incluem uma variedade de facilidades e vantagens oferecidas pela organização, como assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, pagamento de tempo não trabalhado, planos de pensão ou aposentadoria e etc. [...] Na verdade, os benefícios além do seu aspecto pecuniário ou financeiro servem para livrar os funcionários de uma série de transtornos, como a busca de meios de transporte até a companhia ou a procura de restaurantes onde se alimentar no intervalo das refeições (CHIAVENATO, 2008, p. 341).

Os benefícios representam muito para os colaboradores, de acordo com Marras (2005, p. 137) visto que geralmente estão de acordo com as suas necessidades básicas, por representar que a empresa está preocupada com a qualidade de vida dos colaboradores e em garantir um mínimo de garantias para os mesmos, como alimentação e assistência médica.

Para Chiavenato (2009, p. 321) a empresa que oferece benefícios aos funcionários torna-se mais competitiva, além de estar menos sujeita à rotatividade dos seus funcionários.

### 2.3.6 Higiene e segurança do trabalho

A higiene do trabalho envolve uma série de procedimentos que tem como meta preservar e zelar pelo funcionário, protegendo-o de riscos que podem existir dentro da organização, assim como no cargo desempenhado. Para Chiavenato (2008, p. 470):

A higiene do trabalho está relacionada com as condições ambientais de trabalho que asseguram a saúde física e mental e com condições de saúde e bem-estar das pessoas. Do ponto de vista da saúde física, o local de trabalho, constitui a área de ação da higiene do trabalho, envolvendo aspectos ligados com a exposição do organismo humano à agentes externos como ruído, ar, temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos de trabalho. Assim, um ambiente saudável de trabalho deve envolver condições ambientais físicas que atuem positivamente sobre todos os órgãos dos sentidos humanos – como visão, audição, tato, olfato e paladar.

É uma área de essencial importância para a organização, pois

[...] responde pela higiene e medicina do trabalho relativamente aos empregados da empresa, atuando tanto na área de prevenção quanto na área de correção, em estudos e ações constantes que envolvem acidentes no trabalho e a saúde do trabalhador (MARRAS, 2005, p. 13).

A segurança do trabalho visa, quando necessário, à preservação física do colaborador, através do uso de equipamentos específicos para cada função desempenhada, chamados de Equipamentos de Proteção Individual (EPI). Todas as empresas devem saber se precisam deste tipo de equipamento ou não. Porém, é necessário que além da empresa se preocupar com os colaboradores, eles próprios se conscientizem da sua importância. Entretanto, é importante ressaltar que este processo não ocorre no curto prazo:

A prevenção de acidentes no trabalho é um programa de longo prazo que objetiva, antes de tudo, conscientizar o trabalhador a proteger sua própria vida e a dos outros companheiros por meio de ações mais seguras [...]. Portanto, é mais um programa educativo, de constância e de fixação de valores do que um programa técnico (MARRAS, 2009, p. 208).

Cada empresa possui uma política para diminuir ou reduzir os acidentes de trabalho, porém podem ocorrer acidentes sem que os mesmos sejam provocados. Desta forma, as empresas se preocupam em deixar os colaboradores sempre bem informados quanto ao uso do equipamento de proteção individual, algumas também contratam técnicos de segurança de trabalho, buscando melhorias para as causas de higiene e segurança (RIBEIRO, 2005).

Há autores que vão além e dizem que “a segurança do trabalho, como instrumento de prevenção de acidentes, deve ser considerada, ao mesmo tempo como um dos fatores decisivos do aumento da produção” (CARVALHO; NASCIMENTO, 1993, p. 313).

### **2.3.7 Desligamento**

Alguns autores falam que o desligamento muitas vezes é necessário à organização, pois “na medida em que muitas organizações são forçadas a reduzir o tamanho de sua força de trabalho ou reestruturar sua composição de talentos, o desligamento está se tornando uma parte cada vez mais importante de administração de recursos humanos” (ROBBINS, 2007, p. 251).

Outros autores ainda ressaltam que é preciso ter cuidado e dar importância aos desligamentos dentro de uma organização. Conforme Stoner e Freeman (1994, p. 291) “tornou-se cada vez mais importante para as empresas estabelecer uma política de demissão.”

Durante muitos anos aceitou-se a doutrina de que os administradores podiam demitir a seu bel-prazer. Entretanto, através de ações legislativas e judiciais, os empregados vêm ganhando um número cada vez maior de direitos. Como consequência, mais e mais empresas se encontram respondendo acusações de demissão injusta (FREEMAN; JAMES, 1994, p. 91).

O processo de desligamento compreende desde a parte legal de informar aos órgãos competentes o desligamento, entre outros, até mesmo a parte operacional deve ser bem conduzida para evitar futuros problemas, como reclamações trabalhistas.

#### *2.3.7.1 Entrevista de desligamento*

O desligamento de pessoas das empresas é comum por vários motivos e a entrevista de desligamento serve para a empresa saber a opinião do ex-colaborador sobre os processos atuais da organização, saber o motivo do seu desligamento, o seu grau de motivação com o que é oferecido para os colaboradores, entre outros.

“Uma atividade que complementa o desligamento é a entrevista de desligamento ou a entrevista de saída” (LACOMBE, 2010, p. 102). Para ele, são raras as empresas que realizam a entrevista de desligamento de forma contínua, que entrevistam todos os desligados, mas que

sem dúvida, este tipo de entrevista pode trazer contribuições importantes para a organização. Aquino (1992, p. 201) complementa:

A entrevista de desligamento consiste em uma investigação semelhante à seleção, com a diferença de que seu estudo se volta para as causas da saída ou do rompimento da relação empregatícia e da conduta diferenciada dos entrevistados. A psicologia de quem está procurando emprego é completamente diferente de quem está saindo.

A entrevista de desligamento serve como um instrumento de pesquisa para a empresa buscar informação sobre porque os funcionários estão se desligando e seus principais motivos. Esta entrevista

[...] vai permitir coletar dados que proporcionarão aperfeiçoamento da função de Recursos Humanos ou a identificação de outros tipos de problemas que a organização deve e pode examinar. Essa entrevista também pode aperfeiçoar política de pessoal da empresa, pois: permite que se obtenham dados sobre a qualidade dos serviços; favorece a identificação de possíveis problemas administrativos, de produção, de liderança etc. e controla a qualidade da seleção de pessoal (RIBEIRO, 2006, p. 55).

Lacombe (2010, p. 102) diz que uma entrevista de desligamento isolada pode não significar quase nada. Porém, se um número expressivo de entrevistas aponta de forma relevante na direção de problemas em determinada área, é importante que a empresa verifique estes problemas. Após realizada a entrevista de desligamento

[...] o resultado dessa pesquisa, realizada normalmente por intermédio de um questionário a ser respondido pelo empregado em desligamento é complementada logo a seguir por uma entrevista pessoal, é analisado e interpretado por diversos departamentos da organização (salários, treinamentos, segurança, chefia imediata etc.), os quais dão o seu parecer sobre esses depoimentos. Constatada a veracidade de alguma disfunção real nos depoimentos do empregado em desligamento, a administração de RH tomará todas as providências cabíveis e possíveis para regularizar a situação anômala, com o objetivo de evitar a mesma insatisfação em outros empregados (MARRAS, 2009, p. 191).

Pode-se concluir, portanto, que a entrevista de desligamento é um instrumento complementar ao desligamento, instrumento este que pode ser muito importante para empresa se esta souber usá-la. É um instrumento de coleta de dados que pode ser muito útil para a organização observar e analisar os principais motivos dos desligamentos e poder intervir junto para amenizá-los.

## 2.4 ROTATIVIDADE

A rotatividade de pessoas dentro de uma organização é comum por diversos motivos. Representa uma relação entre as pessoas que entraram na empresa e as que saíram dela em um determinado período de tempo. De acordo com Chiavenato (2009, p. 140) ela se define como sendo “um termo usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e saem da organização.”

Para Lucena (1995), a rotatividade pode significar investimentos perdidos, desperdiçados, que não retornam à empresa, como pode também afetar significativamente o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus trabalhos, além do custo elevado do processo de desligamento e de novas admissões.

A rotatividade de pessoal na opinião de Marras (2005, p. 66) é “o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos.”

Para Chiavenato (2009, p. 149) “o certo é que no médio e longo prazo, a rotatividade provoca enormes prejuízos à organização, ao mercado e à economia como um todo, e principalmente ao funcionário tomado individual ou socialmente em relação à sua família.”

Conforme estudo de Marras (2005, p. 63), “anualmente há, no Brasil, uma rotatividade média de 35% ao ano de trabalhadores postos para fora das empresas, engrossando a massa dos desempregados.”

Assim, conseguir baixar a rotatividade de funcionários tem sido um grande desafio para as empresas, exigindo esforço em todos os sentidos, principalmente na busca de alternativas e de estratégias para melhorar este indicador, que é sem dúvida um fator extremamente significativo para as empresas (PACE, 2005).

Amaral (2005) afirma que o gerenciamento efetivo do *turnover* é de fundamental importância, na medida em que fornece subsídios múltiplos e eficazes para a formulação ou reformulação das políticas e da função de Recursos Humanos das empresas.

### 2.4.1 Índice de rotatividade de pessoal

De acordo com Chiavenato (2009, p. 141) quando se quer medir o índice de rotatividade de pessoal para que se possa fazer um planejamento na área de Gestão de Pessoas, utiliza-se a seguinte equação:



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

A = Admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas);

D = Desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas);

EM = Efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

É muito importante o acompanhamento dos índices de rotatividade, visto que os resultados, quando altos, alertam para eventuais problemas organizacionais, que poderão ser diagnosticados por meio de pesquisas de clima organizacional. Todavia, índices mais altos de rotatividade podem estar ligados à situação do mercado de trabalho (PONTES, 2001, p. 32).

#### 2.4.2 Índice de perdas

Para Chiavenato (2009, p.141) “quando se trata de analisar as perdas de pessoal e suas causas, não se consideram as admissões (entradas) no cômputo do índice de rotatividade de pessoal, mas somente os desligamentos.”

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

A rotatividade de pessoal apresenta diversas consequências. Mobley (1992) define como negativas as consequências nas quais a organização perde conhecimento, qualidade e dinheiro. O desligamento de um funcionário que conhece a atividade que desempenha e um substituto que vai ter que apreender tudo sobre a atividade, a organização e a equipe de trabalho. As consequências são: o custo; queda do nível de desempenho; queda nos padrões sociais e de comunicação; queda no moral; estratégias indiferenciadas de controle; e custos de oportunidades estratégicas. Como consequências positivas o autor cita aquelas em que a

organização ganha com o desligamento do funcionário, ganha em equipe, agilidade, indicadores e comportamentos conflitantes.

### 2.4.3 Possíveis causas da rotatividade de pessoal

A rotatividade de pessoal “não é uma causa, mas o efeito ou consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização e que condicionam a atitude e o comportamento” (CHIAVENATO, 2009, p. 144). As principais causas da rotatividade de pessoal dentro das organizações são apresentadas no Quadro 4.

Principais Causas da Rotatividade de Pessoal	
Ofertas mais atraente por outras empresas	O tipo de relacionamento humano dentro da organização
Instabilidade econômica	As condições de trabalho da organização
Ambiente e imagem organizacional	As condições de trabalho da organização
Insatisfação quanto à política salarial da organização	Rotina sem desafios
Política de benefícios insuficiente	A cultura organizacional da empresa
O tipo de supervisão exercido sobre o pessoal	A política de recrutamento e seleção de recursos humanos
Falta de política e estratégias para crescimento, aprendizagem e carreira	

**Quadro 4- Principais causas da rotatividade de pessoal**

**Fonte:** Chiavenato (2009, p. 45).

Com isso fica evidente a importância da área da Gestão de Pessoas nas organizações e a realização de todos os seus processos de forma correta e contínua. De um modo geral, esta área é responsável por todas as atividades que envolvem pessoas dentro das empresas.

Entre os fatores que preocupam na rotatividade de pessoas é o alto custo da mesma, o que é explorado por autores como Pomi (2005) e Galvão (2005), que destacam custos com admissões e desligamentos e improdutividade; horas extras, que além da perda financeira, sobrecarrega os colegas; integração e orientação do novo profissional; treinamento e desenvolvimento da pessoa recém-contratada; tempo do profissional de Recursos Humanos e de outros profissionais envolvidos, desde o recrutamento, treinamentos até à capacitação da nova pessoa; menor produtividade, enquanto a pessoa está no tempo de aprendizado; aumento de acidentes e doenças ocupacionais e processos trabalhistas, entre outros.

Entretanto, para o gerenciamento da rotatividade de pessoas não basta conhecer suas causas; é preciso mensurá-las. Para diversos autores, entre eles Pomi (2005) e Chiavenato (2002), assim como instituições de pesquisas e estudos, tais como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013), o Ministério do Trabalho (2013) e o Instituto de

Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI, 2013), propõem formas de calcular a rotatividade de pessoal, onde a fórmula de cálculo varia de acordo com os critérios utilizados e com o que se quer medir especificamente.

Atendendo o objetivo de identificar os principais motivos dos desligamentos da Rede de Lojas Ponto 50, levantando o índice de rotatividade da empresa, constata-se que a gestão de pessoas têm sido a responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza mais do que tudo, a importância do fator humano em plena era da informação. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. O trabalho toma considerável tempo de vida e de esforço das pessoas, que dele dependem para sua subsistência e sucesso pessoal.

As pessoas deixaram de ser recursos ou ativos das organizações, para se transformarem em seus parceiros capazes de proporcionar a vida e o sucesso organizacional. Portanto, esse estudo tem por finalidade, propor argumentos e sugestões, que beneficiem a relação entre funcionário versus organização.

Toda organização tem objetivos a serem alcançados. O sistema que ela utiliza é eficaz à medida que alcança esses objetivos com o mínimo de recursos esforços e tempo. É necessário que a organização idealize qual é o tipo de funcionário para cada função, disponibilizando para cada cargo, funcionários que obtiverem as características necessárias para exercê-lo.

O mercado sempre foi bem fornecido de mão-de-obra. Mas com o passar do tempo as organizações vem se adaptando às novas exigências dos consumidores. Estas exigências podem ser identificadas através de um bom atendimento, serviço qualificado, dentre outros. Mas com um índice de rotatividade a cada dia mais elevado, qual é a solução para as organizações manterem funcionários especializados e qualificados em seu ambiente de trabalho?

As organizações dispõem de tempo e dinheiro, para formar dentro de sua estrutura uma equipe capaz e suficiente, para atender as demandas do consumidor, e fornecer a esta, sua dedicação e comprometimento, através de um trabalho qualificado.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A definição para metodologia é dada por Diehl e Tatim (2004, p. 47) como sendo “o estudo e avaliação de diversos métodos, com a finalidade de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica”.

Neste capítulo são descritos o método e os procedimentos adotados para a realização da pesquisa. Inicialmente foi determinado o delineamento da pesquisa, definem-se os termos e variáveis, a população e a amostra utilizada para a realização deste estudo e explicita-se a coleta, análise e a interpretação dos dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com relação ao delineamento da pesquisa, Gil (2002, p. 43) estabelece que “se refere ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de coleta de dados, entre outros aspectos”.

Com o objetivo de responder a abordagem do problema de pesquisa, este estudo caracteriza-se por ser de cunho quantitativo-qualitativo. Para Diehl e Tatim (2004, p. 51) pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo “uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento dos dados, por meio de técnicas estatísticas simples como percentual, média, desvio-padrão ou mais complexas como coeficiente de correlação e análise de regressão”.

Já a pesquisa qualitativa, segundo Diehl e Tatim (2004, p. 54), caracteriza-se por

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

Segundo Chizzotti (2003, p. 89), a coleta de dados qualitativa “não é um processo de dados acumulativo e linear, cuja frequência, controlada e mensurada, autoriza o pesquisador, exterior a realidade estudada e dela distanciado, estabelecer leis e prever fatos”.

O caráter qualitativo, por sua vez, proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema em seu aspecto qualitativo (MALHOTRA, 2006, p. 154). Roesch (1996, p. 154) afirma que “a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa”.

Deste modo, com o propósito de aperfeiçoar sistemas e processos identificando problemas e oportunidades em uma organização, este estudo, em relação ao delineamento da pesquisa, foi um estudo descritivo. Segundo Gil (2002, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto ao propósito da pesquisa, entende-se que foram definidos pela pesquisa diagnóstica, a qual se fundamenta em “levantar situações e definir problemas, até mesmo oportunidades e explorar o ambiente organizacional, onde normalmente espera-se que sejam apresentadas soluções à empresa para resolver os problemas levantados” (DIEHL; TATIM, 2004).

Tendo em vista a necessidade de analisar os fatores do ponto de vista empírico, buscando avaliar o sistema utilizado pela empresa, bem como propor sugestões à mesma, o procedimento técnico escolhido foi o estudo de caso que, segundo Diehl e Tatim (2004, p. 61) “caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.” Também enquadrou-se como uma proposição de planos, pois buscou oferecer sugestões para a diminuição da rotatividade.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para Gil (2002), população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características em comum e conforme os objetivos da pesquisa. Já em relação à amostra, Gil (2002) identifica como sendo um segmento da população selecionado para a pesquisa por representar a população, ou seja, é uma parcela selecionada.

Acrescenta Marconi e Lakatos (2008, p. 24) que a população a ser pesquisada ou o universo da pesquisa, é definido como “o conjunto de pessoas que partilham de, pelo menos, uma característica em comum”.

Para Vergara (2007, p. 45) população é um “conjunto de elementos que podem ser empresas, produtos e pessoas que possuem as características que serão o objeto de estudo.” Esta pesquisa foi realizada na Rede de Lojas Ponto 50, sendo a própria organização a população do estudo. Como amostra, por ser uma pesquisa qualitativa, deu-se preferência à amostragem não probabilística, por conveniência. Segundo Malhotra (2006, p. 326) é “uma técnica que procura obter uma amostra de elementos convenientes.” A seleção das unidades amostrais é deixada a cargo do entrevistador e, para esta pesquisa os participantes da amostra foram vinte gestores atuantes na empresa e vinte e seis colaboradores demitidos.

### 3.3 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O plano de coleta de dados é muito importante, pois é através dele que se coletam as informações e obtêm-se as respostas que possibilitarão um diagnóstico para a organização. Segundo Mattar (1997, p. 218-219), o instrumento de coleta de dados é

[...] o documento através do qual as perguntas são expostas aos respondentes e onde são registradas as principais respostas e dados obtidos. São todos os possíveis formulários ou questionários ou roteiros de entrevista utilizados para registrar as informações obtidas através de uma entrevista ou outros meios de coletar dados.

A coleta de dados ocorreu a partir da implantação das entrevistas de desligamento (APÊNDICE A) e da entrevista com os gestores (APÊNDICE B), abrangendo o período de julho à setembro de 2013. As entrevistas de desligamento englobaram questões abertas e fechadas, sendo doze questões, dentre as quais O motivo do desligamento, causas do motivo, ambiente de trabalho, crescimento profissional, relacionamento, avaliação da chefia, avaliação da empresa, histórico funcional, relacionamento com a chefia imediata pontos positivos e negativos do desligamento, bem como sugestões. Já a entrevista com os gestores teve oito questões abertas e fechadas, onde indagou-se sobre faixa etária, escolaridade, estado civil, tempo de empresa, cargo inicial, motivos dos desligamentos dos colaboradores, sugestões para diminuir o índice de rotatividade dos colaboradores e o quê fazer para reter talentos na empresa.

Para a realização das entrevistas com os gestores foi realizado preliminarmente contato telefônico e após as mesmas foram enviadas por email, sendo respondidas no próprio

local de trabalho. Já as entrevistas de desligamento, o gerente realizava no momento de desligamento dos colaboradores da empresa.

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

No entendimento de Cervo e Bervian (2002, p. 189) “em uma pesquisa, a coleta, a análise e a interpretação dos dados consistem na leitura, reflexão, análise, diferenciação, comparação e tomada dos apontamentos”. Deste modo, Gil (2002, p. 54) afirma que a análise dos dados tem como objetivo “organizar e resumir os dados, de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação.” Já a interpretação tem como objetivo “a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos”.

As questões fechadas do questionário foram analisadas e apresentadas em gráficos do Excel, fazendo-se um percentual para cada questão. Depois, os dados foram interpretados à luz do referencial teórico adotado. As questões abertas foram analisadas mediante Análise do Conteúdo (BARDIN, 2000), o que visa a enriquecer a pesquisa exploratória, aumentando a propensão à descoberta e proporcionando o surgimento de hipóteses quando se examinam mensagens pouco exploradas anteriormente; bem como serve de prova para a verificação de hipóteses apresentadas sob a forma de questões ou de afirmações provisórias.

### 3.5 VARIÁVEIS DO ESTUDO

A definição de termos e variáveis são as definições gerais e operacionais das variáveis relacionadas ao problema em estudo. De acordo com Marconi e Lakatos (2008, p. 139) variável é uma classificação ou medida, uma quantidade que varia e um conceito operacional que contém ou apresenta valores. Quanto às variáveis de estudo apresentam-se as seguintes:

- **Gestão de Pessoas:** Para Fisher e Fleury (1998), gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

- **Recrutamento:** Segundo Ribeiro (2006), recrutamento é um sistema de informações, que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dos quais serão selecionados futuros

funcionários da organização. A função do recrutamento é suprir a seleção de pessoal de matéria-prima básica, ou seja, os candidatos ao emprego.

- **Seleção:** Para Ivancevich (1995, p.45) a seleção é “o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado.”

- **Rotatividade:** Para Chiavenato (2009, p.140) “é a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização.”



## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo foi desenvolvido através de informações recebidas durante todo o trabalho de pesquisa, através de coleta de dados primários, tabulação e análise das entrevistas de desligamento.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A empresa Ponto 50 é uma empresa familiar criada em agosto de 1999, sendo uma pequena empresa de loja de roupas, acessórios e utilidades. Atualmente são 17 lojas em funcionamento nas cidades de Passo Fundo, Carazinho, Ijuí, Palmeira das Missões, Panambi, Santo Ângelo, Santa Rosa, São Borja, Santiago, Vacaria, Erechim e Cachoeira do Sul, as quais contam com 250 colaboradores, com um faturamento de 70% do valor em dinheiro e 30 em cartão de crédito, optando por não utilizar o sistema de crediário, o que permite manter o foco dos investimentos em novos pontos de venda.

A loja vende produtos com foco em R\$ 50,00, mas tem mercadorias de até R\$ 100,00. Busca desenvolver uma cultura de metas e objetivos claros, onde cada equipe assume uma responsabilidade de alcançar as suas metas de crescimento.

A rede tem como missão comercializar produtos com qualidade e preços competitivos e excelência na prestação de serviços, conquistando a liderança, sempre orientado pelo mercado. Sua visão é inaugurar de quatro a cinco lojas por ano, chegando ao fim do ano de 2020 com aproximadamente 50 lojas atuantes.

## 4.2 RESULTADOS

Neste tópico são apresentados os resultados dos dados coletados a partir dos questionários aplicados aos gestores e colaboradores da Rede de Lojas Ponto 50.

### 4.2.1 Análise dos gestores

A pesquisa foi realizada com 20 (vinte) gestores, onde procurou-se inicialmente abordar variáveis que compõem o perfil dos mesmos, tais como faixa etária, escolaridade, estado civil e tempo de empresa. Após, os gestores foram questionados sobre os motivos do desligamento dos colaboradores e que os mesmos apresentassem sugestões para diminuir o índice de rotatividade de seus colaboradores e sobre a necessidade de reter os talentos.

#### 4.2.1.1 Perfil dos gestores

A seguir, a Tabela 1, demonstra as informações referentes à faixa etária dos gestores.

Tabela 1 – Faixa etária - Gestores

Faixa etária	Nº
20 - 25 anos	13
26 - 31 anos	3
32 - 37 anos	1
37 - 41 anos	1
Mais de 41 anos	2

Fonte: Dados primários (novembro/2013).

Com relação à faixa etária pode-se perceber que é uma equipe jovem, significa dizer que entre os 20 (vinte) pesquisados, 13 (treze) tem entre 20 e 25 anos de idade, 3 (três) estão na faixa dos 26 à 31 anos, e uma minoria 4 (quatro) tem acima de 32 anos. Sendo uma equipe relativamente jovem, são impulsionados a ter novas ideias, podendo usufruir de todo o seu conhecimento e vontade de obter crescimento na empresa.

Os dados obtidos referentes à escolaridade estão expressos na Tabela 2.

Tabela 2 – Escolaridade - Gestores

<b>Escolaridade</b>	<b>Nº</b>
Ensino Médio Incompleto	1
Ensino Médio Completo	12
Superior Incompleto	3
Superior Completo	4
Pós graduação	-

**Fonte:** Dados primários (novembro/2013).

Pode-se observar com relação à escolaridade que a maioria dos gestores, isto é 12 (doze) tem Ensino Médio Completo, enquanto que 4 (quatro) possui curso Superior Completo (Ciências Contábeis, Administração, Educação Física e Matemática) e 3 (três) Superior Incompleto. Ressalta-se que 1 (um) gestor tem curso de Vendas, Negociação e Liderança, 1 (um) tem curso em Gestão Estratégica de Vendas e nenhum gestor tem o curso de Pós Graduação.

Na variável escolaridade, observa-se que o quadro de gestores está bem capacitado, possuindo a maior quantidade o Ensino Médio completo tanto, como boa parte ingressou no Ensino Superior. A organização pode considerar este quesito como uma oportunidade futura, onde poderá investir nestes profissionais, os quais estão se adaptando às necessidades do mercado, o que para esta empresa, possuem um valor maior, onde se deve avaliar que estes profissionais já carregam em sua bagagem a cultura da empresa, evitando tal forma à procura por um profissional capacitado no mercado de mão-de-obra.

Para Chiavenato (2000, p. 291) “São suas habilidades, interesses, talentos e conhecimentos que fornecem a matéria-prima para as decisões bem sucedidas no provimento interno.”

Na Tabela 3, pode-se visualizar sobre a variável ‘estado civil’ dos gestores.

Tabela 3 – Estado civil - Gestores

<b>Estado civil</b>	<b>Nº</b>
Solteiro	5
Casado	6
Divorciado	-
União estável	9
Viúvo	-

**Fonte:** Dados primários (novembro/2013).

Esta tabela mostra o estado civil dos gestores no período em questão, os dados mostram que 9 (nove) tem uma união estável, 6 (seis) são casados e 5 (cinco) são solteiros.

Percebe-se que, uma parcela significativa dos gestores possuem vínculo familiar formal, o que representa uma necessidade de renda para suprir as necessidades das despesas familiares.

Sobre o tempo de empresa que os gestores estão na empresa, visualiza-se na Tabela 4.

Tabela 4 – Tempo de empresa - Gestores

<b>Tempo de empresa</b>	<b>Nº</b>
1-3 anos	13
2-3 anos	1
Mais de 3 anos	6

Fonte: Dados primários (novembro/2013).

Nesta tabela, percebe-se um índice que deve ser avaliado, pois nota-se que a maior parte dos gestores possui em seu currículo um período de tempo estimado de 1 à 3 anos na empresa, podendo ser um indicador de rotatividade.

A troca de funcionários em curto espaço de tempo poderá prejudicar no andamento das atividades da empresa, tanto como perder um já qualificado capital humano. Possui uma quantidade considerável, mas inferior ao índice anteriormente citado, o tempo de mais de 3 anos, onde 6 (seis) gestores assinalaram e somente 1 tem o tempo de 2 à 3 anos.

Sobre o cargo inicial, 10 (dez) gestores iniciaram com o cargo de gerente, enquanto que 7 (sete) iniciaram como vendedores, 2 (dois) de auxiliar de vendas e somente 1 (um) de caixa.

#### 4.2.1.2 Análise do questionário aplicado aos gestores

Ao serem entrevistados, procurou-se conhecer a opinião dos gestores sobre qual a razão que levou os colaboradores a saírem da organização. As opiniões estão na Tabela 5, que foi organizada dentro das razões dos desligamentos que constam no formulário da entrevista de desligamento.

Tabela 5- Razão dos desligamentos – opinião dos gestores

<b>POR PEDIDO</b>	<b>N</b>	<b>DISPENSADO</b>	<b>N</b>
Salário	6	Baixo desempenho	13
Insatisfação profissional	6	Relacionamento com chefia	-
Horário de trabalho	6	Relacionamento com colegas	-
Ambiente de trabalho	2	Advertências, suspensões	-
Estudos	0	Descumprimento de normas	7
Próprio negócio	0	Aposentadoria	-
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

Fonte: Dados primários (novembro/2013).

A partir dos dados percebe-se que as principais causas para o desligamento dos funcionários, na opinião dos gestores, foi o salário (6), a insatisfação profissional (6) e o horário de trabalho (6). Manter seu bom capital humano na organização vem a ser algo muito importante na atualidade, pelo motivo da mão-de-obra estar cada vez mais escassa.

As organizações interessadas em diminuir o número de pedidos de demissão podem considerar a ideia de aumentar os salários, esclarecer bem os papéis e exigências do trabalho, tornar o trabalho mais gratificante e conseguir fazer com que seus empregados percebam vantagens em trabalhar em determinada empresa e não em outra qualquer (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006, p.269).

Para Gil (2001, p. 220) mais do que os administradores de pessoal e de recursos humanos, os gestores de pessoas tem que desempenhar o papel de líder. Num contexto de Gestão de Pessoas, é necessário que as pessoas se olhem mais como colaboradores, do que como subordinadas, pois se requer sua adesão aos objetivos, políticas e missão da organização. Isso significa que os gestores precisam permanentemente atuar como líderes, já que liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados.

Dentre os motivos citados como fatores para a demissão de funcionários, o mais citado foi o baixo desempenho, onde 13 (treze) colaboradores assinalaram, seguido de 7 (sete) colaboradores que assinalaram o descumprimento de normas.

Para Gil (2001, p. 286)

um dos aspectos mais importantes no estudo do comportamento humano é o das diferenças individuais. Como as pessoas são naturalmente diferentes entre si, precisam receber da empresa tratamento diferenciado tanto no referente à correção de suas falhas quanto ao seu desenvolvimento. Como no esporte uns precisam de mais tempo para aquecimento, outros precisam repetir as jogadas até memorizá-las, outros precisam de um grito na hora certa.

Dentre as sugestões apresentadas pelos gestores para diminuir o índice de rotatividade apresentam-se as seguintes: ‘oferecer benefícios compatíveis’, ‘plano de carreira e salários’, ‘investimento em reciclagem e treinamentos’, ‘salário compatível com o mercado’, ‘bom ambiente de trabalho’ e ‘contratar profissionais efetivos’.

Já em relação às sugestões para reter talentos, os gestores responderam: oferecer benefícios (vales transporte, assistência médica, vale refeição), melhorar salários (que seja compatível com o mercado), treinamentos, reciclagens, plano de carreira, carga horária de trabalho, selecionar pessoas mais maduras e responsáveis, comprometimento pessoal e

profissional, tratamento igualitário, cumprimento de normas trabalhistas, bom ambiente de trabalho, reconhecer o colaborador como parceiro, melhorar a comunicação interna e oferecer gratificações.

#### 4.2.2 Análise dos colaboradores

A empresa tem como procedimento realizar uma entrevista de desligamento sempre que um funcionário está pedindo demissão ou sendo demitido, realizada pelo setor pessoal e arquivada. Como pesquisa documental, verificou-se 26 (vinte e seis) entrevistas realizadas pela empresa estudada.

##### 4.2.2.1 Perfil dos colaboradores

Os colaboradores responderam as seguintes variáveis que compõem o perfil dos mesmos, tais como escolaridade, estado civil e tempo de empresa.

Os dados obtidos referentes à escolaridade estão expressos na Tabela 6.

Tabela 6 – Escolaridade - Colaboradores

<b>Escolaridade</b>	<b>Nº</b>
Ensino Médio Incompleto	-
Ensino Médio Completo	22
Superior Incompleto	4
Superior Completo	-
Pós graduação	-

Fonte: Dados primários (novembro/2013).

Pode-se observar com relação à escolaridade que a maioria dos colaboradores, isto é 22 (vinte e dois) tem Ensino Médio Completo, enquanto que 4 (quatro) possui curso Superior Incompleto.

Na Tabela 7, pode-se visualizar sobre a variável ‘estado civil’ dos gestores.

Tabela 7 – Estado civil - Colaboradores

<b>Estado civil</b>	<b>Nº</b>
Solteiro	18
Casado	5
Separada judicialmente	1
União estável	1

Fonte: Dados primários (novembro/2013).

Esta tabela mostra o estado civil dos colaboradores. Os dados mostram que 18 (dezoito) são solteiros, 5 (cinco) são casados, 1 (um) separada judicialmente e 1(um) solteiro. Percebe-se que, uma parcela significativa dos colaboradores não tem vínculo familiar o que pode ser um motivo de grande rotatividade entre os colaboradores.

Sobre o tempo de empresa que os gestores estão na empresa, visualiza-se na Tabela 8.

Tabela 8 – Tempo de empresa - Colaboradores

<b>Tempo de empresa</b>	<b>Nº</b>
Menos de 1 ano	16
1-2 anos	6
Mais de 2 anos	4

Fonte: Dados primários (novembro/2013).

Nesta tabela, percebe-se um índice preocupante, pois 16 (dezesesseis) colaboradores tem menos de 1 ano de empresa, 6 (seis) tem entre 1 à 2 anos e somente 4 (quatro) tem mais de 2 anos de empresa, o que deve ser avaliado cuidadosamente pela empresa.

#### 4.2.2.2 *Análise das entrevistas de desligamento*

Em seguida encontram-se as análises dos dados coletados através da pesquisa sobre os dados pontuais das formas e causas de desligamento, das condições de trabalho, onde os colaboradores responderam um questionário identificando inicialmente o ambiente de trabalho, crescimento profissional, relacionamento, avaliação da chefia e avaliação da empresa, sendo que era permitido assinalar mais de uma opção.

A Tabela 9 expressa os resultados em relação as formas de desligamento apontados pelos colaboradores.

Tabela 9 – Formas de desligamento

<b>Formas de desligamento</b>	<b>Nº</b>
Pedido de demissão	21
Término do contrato de experiência	1
Sem justa causa	1
Outros	3

Fonte: Dados primários (novembro/2013).

Constata-se que 21 (vinte e um) colaboradores afirmam ter pedido demissão, 1 (um) saiu da empresa devido ao término do contrato de experiência, 1 (um) sem justa causa e 3 (três) a outros motivos os quais não relataram. Sobre as causas que levam ao pedido de

demissão, os colaboradores apresentam as seguintes: ‘estudo’, ‘salário’, ‘horário e ambiente de trabalho’, ‘abertura do próprio negócio’, ‘término do contrato’, ‘relacionamento com a chefia’ e ‘insatisfação profissional’.

Na Tabela 10 visualiza-se os dados obtidos em relação ao ambiente de trabalho.

Tabela 10- Ambiente de trabalho

<b>Ambiente de trabalho</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Ruim</b>
Iluminação	16	7	3
Ruído	6	14	6
Ventilação	9	14	3
Espaço Físico	14	11	1
Vestiários	10	14	2
Sanitários	9	9	8

**Fonte:** Dados primários (novembro/2013).

A tabela acima mostra que 16 (dezesesseis) colaboradores assinalaram que o ambiente de trabalho era iluminado, 14 (quatorze) deles disseram que o ambiente era silencioso, 14 (quatorze) assinalaram que o ambiente é bem ventilado, 14 (quatorze) afirmaram que o espaço físico da empresa é ótimo, 7 (sete) entrevistados assinalaram que a empresa tem bons vestiários, ressaltando também com 9 (nove) afirmações de que os sanitários são ótimos.

A Tabela 11 apresenta os dados o salário em relação ao mercado e a possibilidade de promoção.

Tabela 11- Crescimento profissional

<b>Crescimento Profissional</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Ruim</b>
Salário em relação mercado	6	18	2
Possibilidade promoção	2	11	3

**Fonte:** Dados primários (novembro/2013).

A tabela mostra a opinião dos 26 (vinte e seis) colaboradores, em relação ao salário oferecido, destacando que 18 (dezoito) acham um bom salário, enquanto 6 (seis) acham ótimo e 2 (dois) ruim. Em relação à possibilidade de promoção, 11 (onze) colaboradores assinalaram que é bom, seguido de 3 (três) ruim e 2 (dois) ótimo.

Considerando a opção de outro emprego, pode-se julgar o fato de outras organizações interessadas em investir num capital intelectual qualificado, o que posteriormente poderá implicar no andamento da organização, onde esta deverá passar pelo processo de recrutamento e seleção tendo que preparar outro profissional para desempenhar a função.



Envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar ativos tangíveis e intangíveis. Embora a competência individual não seja propriedade da organização, mas somente das pessoas que a possui, ela deveria ser incluída no balanço patrimonial dos ativos intangíveis, pois é impossível conceber uma organização sem pessoas (CHIAVENATO, 1999, p. 446).

Sobre o relacionamento com os colegas, à chefia e os outros departamentos, observa-se na Tabela 12.

Tabela 12- Relacionamento

<b>Relacionamento</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Ruim</b>
Com os colegas	13	10	3
Com a chefia	12	9	5
Com outros departamentos	10	12	4

**Fonte:** Dados primários (novembro/2013).

Observa-se que 13 (treze) colaboradores assinalaram que o relacionamento com os colegas é ótimo, 10 (dez) afirmam ser bom e somente 3 (três) ruim. 12 (doze) destacam que o relacionamento com a chefia é ótimo, seguido de 9 (nove) bom e 5 (cinco) ruim. Sobre o relacionamento com os outros departamento 12 (doze) dizem que é bom, seguido de 10 (dez) ótimo e 4 (quatro) ruim.

Um bom relacionamento interno é muito favorável e, implica diretamente no clima organizacional para o bom andamento da empresa, pois as atividades são realizadas de forma que todos contribuam para a execução das mesmas.

Embora o comportamento organizacional tenha limitações, isso não deveria chegar ao tremendo potencial que ele tem em contribuir para o avanço da civilização. Ele tem fornecido e oferecera muito desenvolvimento ao ambiente humano. Construindo um melhor clima para as pessoas, o comportamento organizacional liberará o potencial criativo para ajudar a resolver os principais problemas sociais. Dessa forma o comportamento organizacional pode contribuir para os desenvolvimentos sociais que vão muito além dos limites de qualquer organização. Um melhor clima pode ajudar qualquer pessoa a fazer grandes descobertas em energia solar, saúde ou educação (DAVIS, 1992, p.193).

Para o bom andamento da organização os funcionários devem acreditar e confiar em seu supervisor, pois somente desta forma haverá respeito com o mesmo, e também fará com que todos os que ali trabalham, sintam-se seguros com seu gestor, fazendo com que os mesmos dediquem-se ao máximo tanto pela organização quanto pelo seu “chefe”.

É necessário ter sempre presente que as qualificações pessoais para o exercício de cargos de chefia ou supervisão incluem necessariamente características pessoais qualificadas como indispensáveis ao bom avaliador de desempenho. Ser capaz de avaliar as diferenças individuais de desempenho, bem como recomendar medidas administrativas que visem ao desenvolvimento e ao melhor aproveitamento dos pontos positivos dos subordinados ou, ainda, conseguir detectar aspectos que devam ser melhorados e recomendar medidas para consegui-lo fazem parte integrante das atividades típicas dos elementos que ocupam posições de supervisão ou chefia (BERGAMINI, 2007, p.53).

Todo gestor deve ter uma boa relação com seus subordinados, para que de tal maneira possam desempenhar suas atividades. Uma boa relação interna traz bons resultados à organização, pois o ambiente fica mais harmonioso, contribuindo com todas as atividades.

Cada empregado tem expectativa diferente em relação ao gerente. Há quem prefira, por exemplo, trabalhar com um superior de tipo paternal, sempre disposto a fornecer algum tipo de orientação, da mesma forma como outros podem preferir um superior mais distante, que delegue competências. Isso significa, portanto, que pode ser conveniente adotar diferentes estilos gerenciais para cada colaborador como forma de valorizá-los. Convém ressaltar ainda que, nem sempre é possível e nem mesmo necessário que os membros da equipe gostem de seu gerente, mas que gostem de trabalhar com ele (GIL, 2001, p.211).

A Tabela 13 mostra os dados em relação à avaliação da chefia, quanto aos aspectos conhecimento, liderança, tratamento, acompanhamento, divisão de tarefas e comprometimento com desenvolvimento.

Tabela 13- Avaliação da chefia

<b>Avaliação da Chefia</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Ruim</b>
Conhecimento	9	9	8
Liderança	14	7	5
Tratamento	13	6	7
Acompanhamento	9	9	8
Divisão de tarefas	8	12	6
Comprometimento com desenvolvimento	8	12	6

**Fonte:** Dados primários (novembro/2013).

Sobre a variável ‘conhecimento’ 9 (nove) afirmam ser ótimo e 9 (nove) bom; já na variável ‘liderança’ 14 (quatorze) assinalaram que é ótimo; na variável ‘tratamento’ 13 (treze) dizem ser ótimo; na variável ‘acompanhamento’ 9 (nove) afirmam ser ótimo e 9 (nove) bom;

em relação à ‘divisão de tarefas’ 12 (doze) destacam ser bom e quanto ao ‘comprometimento com o desenvolvimento’ 12 (doze) afirmam ser bom.

É de grande importância que o gestor seja imparcial em suas atitudes perante todos os funcionários.

Para Gil (2001, p. 210) um gerente interessado na formação de um verdadeiro espírito de equipe deve apreciar a todos e não favorecer ninguém. Embora nem todos os empregados possam ser igualmente simpáticos ao gerente, eleger “preferidos” favorece a animosidade dos colegas e conseqüentemente a perda da motivação para trabalhar em grupo. Recomenda-se, portanto, que se observem as pessoas sem preconceitos, concentrando a atenção principalmente nos fatores relacionados ao desempenho. Hábitos pessoais e aparência física devem ficar sempre em segundo plano.

O trabalho em equipe é parte fundamental no sucesso de uma organização. Trabalhar em equipe traz motivação, e interesse nos demais empregados em relação a aprender novas funções, tanto como a auxiliar seus colegas.

O uso de equipes é reconhecido como importante estratégia para auxiliar as empresas durante o processo de mudança, bem como para apoiar novos valores, comportamentos e metas que resultem dessas mudanças. Sabe-se hoje que muitas das mudanças mais eficazes não vêm de indivíduos ou de departamentos únicos, mas de grupos multidisciplinares e transfuncionais. Por isso é que muitas empresas vem eliminando a abordagem tradicional de linha de montagem em favor de pequenas equipes ou células de trabalho (GIL, 2001, p.192).

Para Gil (2001, p. 212) recomenda-se sempre que possível, dividir o grupo em equipes de pessoas com habilidades intercambiáveis e torná-las responsáveis por uma tarefa menor, mas completa. Esse procedimento é conhecido como “enriquecimento” de tarefas e constitui um dos modos mais eficazes de melhorar a motivação pelo trabalho. À medida que se agrega maior diversidade e responsabilidade ao trabalho, obtém-se maior comprometimento dos empregados e favorece-se o desenvolvimento de novas habilidades.

Na Tabela 14 os colaboradores fizeram uma avaliação da empresa, onde foram indagados se a empresa futuramente precisasse dos seus serviços, se os mesmos retornariam.

Tabela 14- Avaliação da empresa

<b>Avaliação da Empresa</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Ruim</b>
Se a empresa futuramente precisasse de seus serviços, você retornaria?	Sim (21) Não (5)	-	-

**Fonte:** Dados primários (novembro/2013).

Observa-se que 21 colaboradores assinalaram que retornariam a trabalhar na empresa, pois a mesma é ótima para se trabalhar, enquanto que 5 afirmaram que não.

#### 4.2.2.3 Índice da rotatividade

As Lojas da Rede Ponto 50 apresentaram no período de setembro de 2012 à setembro de 2013, conforme a fórmula utilizada, os seguintes dados de rotatividade de funcionários.

<b>CÁLCULO DE ROTATIVIDADE SET/2012 – SET/2013</b>	
<p><b>Setembro/2012</b> Admitidos- 36 Demitidos- 11 Percentual de Rotatividade- 5,29%</p>	<p><b>Outubro/2012</b> Admitidos- 20 Demitidos- 18 Percentual de Rotatividade- 9,39%</p>
<p><b>Novembro/2012</b> Admitidos- 53 Demitidos- 17 Percentual de Rotatividade- 6,51%</p>	<p><b>Dezembro/2012</b> Admitidos- 29 Demitidos- 33 Percentual de Rotatividade- 12,84%</p>
<p><b>Janeiro/2013</b> Admitidos- 14 Demitidos- 55 Percentual de Rotatividade- 25,4%</p>	<p><b>Fevereiro/2013</b> Admitidos- 27 Demitidos- 19 Percentual de Rotatividade- 8,48%</p>
<p><b>Março/2013</b> Admitidos- 10 Demitidos- 18 Percentual de Rotatividade- 8,33%</p>	<p><b>Abril/2013</b> Admitidos- 64 Demitidos- 27 Percentual de Rotatividade- 10,67%</p>
<p><b>Maió/2013</b> Admitidos- 28 Demitidos- 22 Percentual de Rotatividade- 8,52%</p>	<p><b>Junho/2013</b> Admitidos- 28 Demitidos- 58 Percentual de Rotatividade- 25,43%</p>
<p><b>Julho/2013</b> Admitidos- 49 Demitidos- 39 Percentual de Rotatividade- 16,38%</p>	<p><b>Agosto/2013</b> Admitidos- 55 Demitidos- 55 Percentual de Rotatividade- 23,10%</p>
<p><b>Setembro/2013</b> Admitidos- 72 Demitidos- 51 Percentual de Rotatividade- 20,48%</p>	

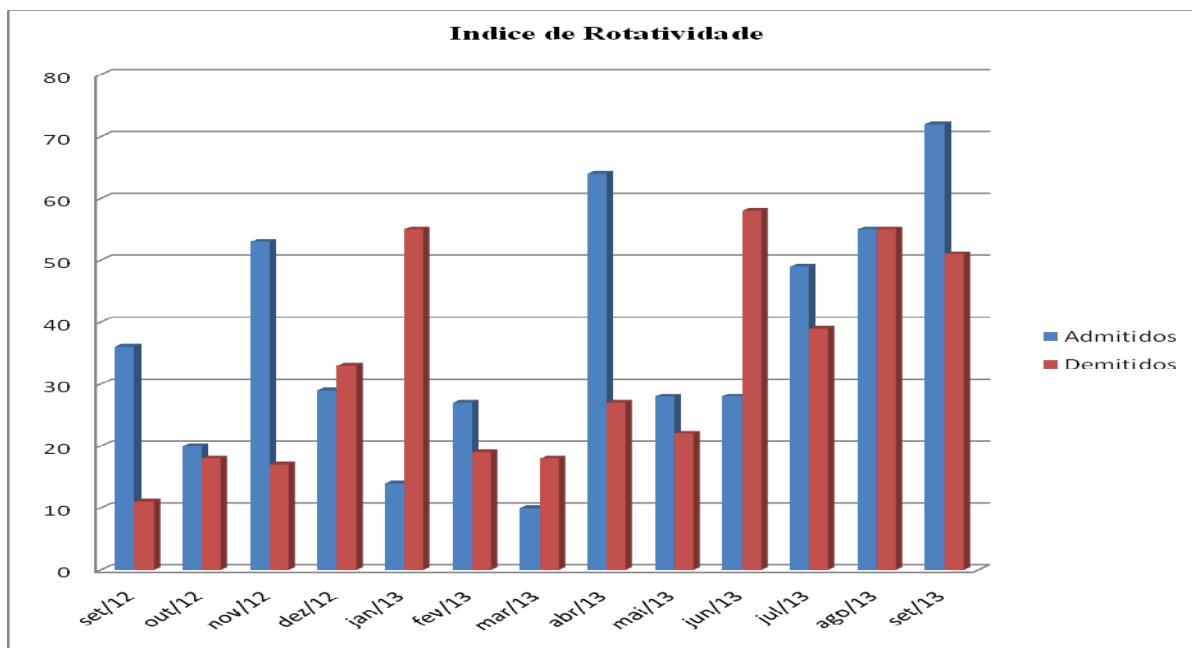
**Quadro 5 - Cálculo de Rotatividade**

**Fonte:** Dados primários (novembro/2013).

Observa-se a partir do quadro acima que os meses de maior rotatividade foram os de janeiro/2013, com 25,4% e de junho/2013 com 25,43%; seguido dos meses de agosto/2013 com 23,10%; setembro/2013, 20,48%; julho/2013, 16,38%; dezembro/2012, 12,84%;

abril/2013, 10,67%; outubro/2012, 9,39%; maio/2013, 8,52%; fevereiro/2013, 8,48%; março/2013, 8,33%; novembro/2012, 6,51% e setembro/2012, 5,29%.

A seguir pode-se visualizar no gráfico 1, o índice de rotatividade da empresa durante o período estudado.



**Gráfico 1- Índice de rotatividade**

Fontes: Dados da pesquisa, novembro/2013.

Esta troca de funcionários em curto espaço de tempo poderá prejudicar no andamento das atividades da empresa, tanto como perder um já qualificado capital humano.

As pesquisas indicam que os sobreviventes reagem mais favoravelmente aos cortes de pessoal se acreditarem que eles são necessários, que todas as outras medidas para redução de custos foram tomadas, que o corte não transgrida a cultura da empresa, que foi tudo amplamente divulgado e que o processo foi administrado com cuidado e diligência (CHIAVENATO, 2000, p. 287).

Uma organização pode assumir que as demissões são ruins, que devem ser evitadas e que as dispensas coletivas podem ser avaliadas apenas em função da redução do custo de pessoal. Acaba-se de ver que a questão dos efeitos das demissões requer uma perspectiva mais ampla. As demissões são uma parte integral do processo de seleção; a maior parte das consequências mais importantes ocorre entre os empregados remanescentes (CHIAVENATO 2000, p. 286).

A rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente a organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal.

Um dos problemas que atualmente vem preocupando os executivos da área de recursos humanos das organizações é exatamente a intensificação das saídas ou perdas de recursos humanos, provocando a necessidade de compensá-las através da intensificação das entradas. Em outros termos, os desligamentos de pessoal têm de ser compensadas através de novas admissões, para se manter, o nível de recursos humanos em proporções adequadas para a operação do sistema (CHIAVENATO, 1995, p.159).

A rotatividade de pessoal, pelos seus inúmeros e complexos aspectos negativos, quando elevada torna-se um fator de perturbação. O certo é que a médio e longo prazo a rotatividade provoca enormes prejuízos à organização, ao mercado e a economia (CHIAVENATO, 2004, p.160).

#### 4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

De acordo com as análises feitas acima e tendo como base a fundamentação teórica, podem-se apresentar algumas sugestões e recomendações para a organização.

Levando em consideração que a entrevista de desligamento é um instrumento muito importante para a empresa, mas desde que aplicado a todos os desligados e de forma contínua, conforme os autores expõem, a primeira sugestão é que a empresa torne este processo contínuo, e que todos os desligados realizem a entrevista de desligamento para que assim a empresa obtenha uma ótima ferramenta para possíveis análises posteriores. Além disso, ainda é sugerido que se reveja a formulação da entrevista de desligamento, desde a sua estrutura de perguntas até as opções de respostas aos demitidos, já que quanto útil e claro ficar as informações melhor serão analisados os índices. Para tanto, sugere-se um novo modelo de Entrevista de desligamento a ser aplicado aos colaboradores.

Sabendo-se que, através de análise feita acima, o principal motivo apontado pelos desligados no período foi o de salário, o que faz com que procurem uma nova oportunidade de emprego, pode-se sugerir que a empresa reveja sua forma de remuneração, com novas propostas de salário e comissões.

Sugere-se que se contratem homens ou mulheres, casadas com filho. Essas, por sua vez, têm maior chance de permanecer na empresa evitando assim, a rotatividade dentro da mesma.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir da fundamentação teórica, ressalta-se que as políticas de qualificação profissional embora tenham ganhado maior destaque nas políticas públicas de trabalho, renda e qualificação profissional por conta do que vêm ocorrendo nos processos produtivos, estas tem sido mais para combater o desemprego estrutural do que para preparar uma mão-de-obra qualificada.

Observa-se também que as inovações tecnológicas avançam rapidamente e trazem consigo uma nova realidade para o mercado de trabalho, pois se por um lado abrem possibilidades, de outro, exigem capacidade e dinamismo dos profissionais.

Ter um bom ambiente de trabalho e uma cultura adequada proporciona aos colaboradores, melhores condições para efetuar suas atividades, favorecendo de tal maneira o andamento da empresa, tanto como no crescimento profissional do colaborador.

Com um índice de rotatividade reduzido, a empresa terá maior segurança em relação à estabilidade dos colaboradores, e estes se dedicarão mais ao trabalho garantindo desempenho e eficiência, uma vez que com novas políticas de recursos humanos implantadas, o ambiente de trabalho estará propício para que tanto os objetivos individuais dos colaboradores, quanto os objetivos da organização sejam alcançados.

Através da pesquisa, a empresa buscará através das recomendações e sugestões apresentadas, oportunizar aos profissionais maiores oportunidades. Para a empresa estudada foi a primeira oportunidade de pesquisa com embasamento teórico, servindo este estudo de apoio para traçar metas e direcionar suas estratégias.

Os principais objetivos mencionados na introdução deste trabalho, tal como calcular o índice de rotatividade do último período de 12 meses (setembro de 2012 à setembro de 2013), identificar os motivos dos desligamentos dos últimos três meses, quando foi implantada a entrevista de desligamento foram atingidos, conforme mostra os resultados no capítulo quatro.

Tais respostas possibilitarão servir de eventual importância para a empresa poder avaliar suas táticas de mercado, identificar seus pontos fracos e ameaças para assim poder investir mais também em recrutamento, seleção, qualificação e valorização de seus funcionários, visto que o mercado está cada vez mais competitivo, contudo é preciso se atualizar, inovar, estudar novas soluções e encantar os seus próprios colaboradores, pois até estes estão cada vez mais exigentes no mercado de trabalho, prevalecendo a lei da oferta e da procura, onde quem ofertar mais sairá ganhando.

O aprendizado ocorrido durante o trabalho de pesquisa veio ao encontro das teorias vistas em sala de aula. Ainda, a experiência adquirida com a observação e com o método de pesquisa empregado, veio a somar para o aprendizado dos conceitos e técnicas da Administração.

Dentro desse contexto, este estudo não teve a intenção de esgotar as metodologias, mas sim mostrar para o leitor que as mesmas devem ser aplicadas na prática a partir dos padrões existentes na organização.



## REFERÊNCIAS

- AQUINO, Cleber P. **Administração de Recursos Humanos: uma Introdução**. São Paulo: Atlas, 1992.
- ARAÚJO, L. C. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- AZNAR, Sueli; OLIVEIRA, Rosana Isac. **Gestão de pessoas e seleção por competências**. Disponível em: <<http://semanaracine.com.br/2010/06/10/gestao-de-pessoas-e-selecao-por-competencias>>. Acesso em: 10 nov. 2013.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BASTOS, Antonio V. B.; PINHO, Ana Paula M.; COSTA, Clériston A. Significado do Trabalho – Um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 20-29, São Paulo: nov./dez. 1995.
- BERGAMINI, Cecília W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva 2009.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. 1. Ed. São Paulo: 1993.
- CASTRO, Janete Lima de. **Atribuições do sistema de administração de pessoal: instrumentos e procedimentos**. Projeto Gerus Brasília: Fundação Nacional de Saúde, 1995.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Editora Afiliada, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como agregar talentos à empresa**. 7 ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos:** O capital humano das organizações. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais.** Petrópolis: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos na empresa.** O capital humano das organizações. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DAVIS, Keith. **Comportamento humano no trabalho.** Uma abordagem psicológica. 7 ed. São Paulo: Saraiva, 1992.

DESAULNIERS, Julieta Beatriz Ramos. (Org.). **Formação & trabalho & competência: questões atuais.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 1998.

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

EBOLI, M. et al. **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira; FIATES, José Duarte Azevedo. **Gestão do conhecimento em organizações:** o desenvolvimento e implementação de um modelo de gestão de competências em um Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento. 2004. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Conhecimento/GC03-\\_Gest%E3o\\_do\\_Conhecimento\\_em\\_Organiza%E7%F5es.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Conhecimento/GC03-_Gest%E3o_do_Conhecimento_em_Organiza%E7%F5es.PDF)>. Acesso em: 10 nov. 2013.

FISCHER, Rosa Maria; FLEURY, Maria Teresa Leme. Gestão de pessoas: o desafio de aproximar a teoria da prática e vice-versa. **Revista de Administração.** São Paulo, v.33, n.2, p. 90-94, abr./ju. 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas. Enfoque nos papéis profissionais.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GONÇALVES, Gilson. **Rotinas Trabalhistas de A a Z.** Curitiba: Juruá, 2008.

ISAMBERT-JAMATI, Vivane. O apelo à noção de competência na revista: da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie. (Org.) **Saberes e competências:** o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

IVANCEVICH, John M. **Comportamentos e estruturas de processos.** São Paulo: Atlas, 1995.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2010.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: Princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.) **As pessoas na organização.** 7 ed. São Paulo: Gente, 2002.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1995.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 3 ed. São Paulo: Futura, 2009.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Futura, 2005.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento.** São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

MILKOVICH; George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2006.

MOBLEY, Willian H. **Turnover: causas, conseqüências e controle.** Porto Alegre: Ortiz, 1992.

PFEFFER, Jeffrey. **Vantagem Competitiva através de pessoas.** São Paulo: Makron Books, 1994.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** 3 ed. São Paulo: LTR, 2001.

RABAGLIO, M.O. **Seleção por Competências.** Editora Educator, 2007.

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

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 9 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de estágio do curso de administração:** guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

RUTHES; R.M.; CUNHA, I.C.K.O. Contribuições para o conhecimento em gerenciamento de enfermagem sobre gestão por competência. **Rev. Gaúcha. Enferm.**, Porto Alegre, 2007, dez, n.28, v. 4, p.570-5.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1999.

STROOBANTS, Marcelle. A visibilidade das competências. In: ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie. **Saberes e competências:** o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

TOLEDO, Flávio. **Administração de Pessoal:** Desenvolvimento de Recursos Humanos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de pessoas.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

## **APÊNDICES**

APÊNDICE A- Entrevista de desligamento - Colaboradores

**ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO**

**Caro Colaborador,**

Antes de tudo agradecemos sua atuação na empresa e, nesse novo ciclo, lhe desejamos muito sucesso.

Para nós, é importante obter sua percepção sobre alguns pontos para avaliarmos a nossa relação, eventuais correções entre outro e, assim, lhe incentivamos a respondê-las abaixo.

**Importante:** O presente questionário será apenas de uso exclusivo do Depto de Administração Pessoal, com um único propósito, de avaliar os processos internos da empresa, detectar eventuais problemas entre outros. Em caráter confidencial, pelo que não será divulgado entre os funcionários desta empresa.

Gratos

Administração de Pessoal / RH”

<b>Empresa</b>	<b>Empresa:</b>			
	<b>Depto Responsável:</b>		<b>Data Preenchimento:</b>	
<b>ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO</b>				
<b>Dados do empregado</b>	<b>Nome:</b>			
	<b>Cargo:</b>	<b>Setor:</b>	<b>Hr. Trab.:</b>	
	<b>Data Admissão:</b>	<b>Data Demissão:</b>	<b>Tempo empresa:</b>	
	<b>Escolaridade:</b>	<b>Est. Civil:</b>		
<b>Motivos do Desligamento</b>	1) <b>Motivo do Desligamento:</b> _____			
	1 – Demissão sem justa causa      2 – Pedido de demissão			
	3 – Dispensa por justa causa    4 – Antecipação término contrato Experiência			
	5 – Aposentadoria      6 – Outros: _____			
<b>Motivos do Desligamento</b>	2) <b>Causas do motivo do desligamento:</b>			
	<b>Por pedido:</b>		<b>Por dispensa:</b>	
	<input type="checkbox"/> salário		<input type="checkbox"/> baixo desempenho	
	<input type="checkbox"/> insatisfação profissional		<input type="checkbox"/> relacionamento com chefia	
	<input type="checkbox"/> horário de trabalho		<input type="checkbox"/> relacionamento com colegas	
	<input type="checkbox"/> estudos		<input type="checkbox"/> advertências, suspensões	
	<input type="checkbox"/> próprio negócio		<input type="checkbox"/> Descumprimento de normas	
	<input type="checkbox"/> ambiente de trabalho		<input type="checkbox"/> aposentadoria	
<b>Considera justo seu desligamento? Por quê?</b>				
_____				
_____				
<b>Dados pontuais das condições de trabalho</b>	<b>03. Ambiente de trabalho</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Ruim</b>
	Iluminação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ruído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ventilação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Espaço físico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Vestiários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Sanitários ( ) ( ) ( )	
Dados pontuais das condições de trabalho	<b>04. Crescimento Profissional</b> <b>Ótimo</b> <b>Bom</b> <b>Ruim</b> Salário em relação mercado                      ( )    ( )    ( ) Possibilidade promoção                              ( )    ( )    ( )	
	<b>05. Relacionamento</b> <b>Ótimo</b> <b>Bom</b> <b>Ruim</b> Com os colegas    ( )    ( )    ( ) Com a chefia    ( )    ( )    ( ) Com outros departamentos                              ( )    ( )    ( )	
	<b>06. Avaliação da chefia</b> <b>Ótimo</b> <b>Bom</b> <b>Ruim</b> Conhecimento    ( )    ( )    ( ) Liderança    ( )    ( )    ( ) Tratamento    ( )    ( )    ( ) Acompanhamento    ( )    ( )    ( ) Divisão de tarefas    ( )    ( )    ( ) Comprometimento com desenvolvimento              ( )    ( )    ( )	
	<b>07. Avaliação da empresa</b> <b>Ótimo</b> <b>Bom</b> <b>Ruim</b> a) Avaliação:    ( )    ( )    ( ) b) Se a empresa futuramente precisasse de seus serviços, você retornaria? ( ) Sim    ( ) Não	
	<b>08 – Histórico funcional</b> ( ) Recebeu alguma promoção    ( ) Recebeu algum prêmio / reconhecimento ( ) Houve advertência                      ( ) Houve alguma suspensão  <b>Comentários:</b> _____ _____ _____	
	<b>09 – Como define seu relacionamento com sua chefia imediata?</b> ( ) Ótimo. Existia abertura para dialogar e buscar respostas que contribuía para o desenvolvimento do meu trabalho e meu desenvolvimento. ( ) Regular. Ele contribuiu regularmente para o desenvolvimento de meu trabalho e meu desenvolvimento. ( ) Ruim. Não tinha oportunidade de dialogar	
	_____ <b>Empregado</b>	_____ <b>Entrevistador</b>

## APÊNDICE B- Questionário para gestores

### Prezado colega

Este questionário faz parte de meu Trabalho de Conclusão de Curso **Rotatividade de pessoal:** Estudo de caso da Rede de Lojas Ponto 50. O objetivo é conhecer sua opinião à respeito do índice de rotatividade de nossos colaboradores, bem como a sua percepção sobre o motivo dos desligamentos.

Solicito o preenchimento das questões abaixo, garantindo o sigilo de suas respostas. Qualquer dúvida contate- nos através do tel (054) 9138-2314.

#### 1. Faixa Etária:

- 20 a 25 anos
- 26 a 31 anos
- 32 a 37 anos
- 37 a 41 anos
- mais de 41 anos

#### 2. Escolaridade

- Ensino Médio Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Superior Completo  Curso: \_\_\_\_\_
- Ensino Superior Incompleto  Curso: \_\_\_\_\_
- Nível: \_\_\_\_\_
- Pós Graduação  Curso: \_\_\_\_\_

#### 3. Estado civil

- solteiro
- casado
- divorciado
- união estável
- viúvo

#### 4. Tempo de empresa

- de 1 a 3 anos
- de 2 a 3 anos
- mais de 3 anos



## 5. Cargo inicial

- gerente
- vendedor (a)
- auxiliar vendas
- caixa

## 6. Na sua percepção, quais os motivos do desligamento dos colaboradores?

### Por pedido

- salário
- insatisfação profissional
- horário de trabalho
- estudos
- próprio negócio
- ambiente de trabalho

### Por dispensa

- baixo desempenho
- relacionamento com chefia
- relacionamento com colegas
- advertências, suspensões
- descumprimento de normas
- aposentadoria

## 7. O que você sugere para diminuir o índice de rotatividade de seus colaboradores?

- salário compatível com o mercado
- bom ambiente de trabalho
- oferecer benefícios compatíveis
- contratar profissionais efetivos
- oferecer plano de carreira e salários
- investimento em reciclagem e treinamentos

## 8. Deixe suas sugestões sobre a necessidade de reter nossos talentos.

---

---

---

---

APÊNDICE C- Entrevista de desligamento- Sugestão

**ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO**

**Caro Colaborador,**

Agradecemos sua atuação e, nossa empresa e desejamos muito sucesso nesse novo ciclo. Para podermos avaliar os processos internos da empresa, solicitamos sua atenção para responder a este formulário, assinalando somente uma alternativa. Salientamos o caráter sigiloso de suas respostas, informando que seus dados não serão divulgados. É muito importante conhecermos sua opinião. Obrigado

Administração de Pessoal / RH”

<b>Empresa</b>	<b>Empresa:</b>			
	<b>Depto Responsável:</b>	<b>Data Preenchimento:</b>		
<b>ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO</b>				
<b>Dados do empregado</b>	<b>Nome:</b>	<b>Setor:</b>		
	<b>Cargo:</b>	<b>Data Admissão:</b>	<b>Data Demissão:</b>	
	<b>Escolaridade:</b>	<b>Est. Civil:</b>	<b>Tempo empresa:</b>	
<b>Motivos do Desligamento</b>	1) Motivo do Desligamento: _____			
	1 – Demissão sem justa causa      2 – Pedido de demissão 3 – Dispensa por justa causa      4 – Antecipação término contrato 5 – Aposentadoria      6 – Outros: _____			
<b>Motivos do Desligamento</b>	2) Causas do motivo do desligamento:			
	Por pedido: <input type="checkbox"/> salário <input type="checkbox"/> insatisfação profissional <input type="checkbox"/> horário de trabalho <input type="checkbox"/> estudos <input type="checkbox"/> próprio negócio <input type="checkbox"/> ambiente de trabalho	Por dispensa: <input type="checkbox"/> baixo desempenho <input type="checkbox"/> relacionamento com chefia <input type="checkbox"/> relacionamento com colegas <input type="checkbox"/> advertências, suspensões <input type="checkbox"/> Descumprimento de normas <input type="checkbox"/> aposentadoria		
<b>Dados pontuais das condições de trabalho</b>	03. Ambiente de trabalho As condições físicas (limpeza, organização, ruído, luminosidade) para o bom desempenho do trabalho são satisfatórias  <input type="checkbox"/> Ótimo <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Ruim			
<b>Dados pontuais</b>	04. Crescimento Profissional	Ótimo	Bom	Ruim
	Salário em relação mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Possibilidade promoção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Dados pontuais</b>	05. Relacionamento	Ótimo	Bom	Ruim
	Com os colegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

das condições de trabalho	Com a chefia	( )	( )	( )
	Com outros departamentos	( )	( )	( )
	<b>06. Avaliação da chefia</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Ruim</b>
	Conhecimento	( )	( )	( )
	Liderança	( )	( )	( )
	Tratamento	( )	( )	( )
	Acompanhamento	( )	( )	( )
	Divisão de tarefas	( )	( )	( )
Comprometimento com desenvolvimento	( )	( )	( )	
Depoimentos pessoais	<b>09 – Como define seu relacionamento com sua chefia imediata?</b>			
	( ) Ótimo. Existia abertura para dialogar e buscar respostas que contribuía para o desenvolvimento do meu trabalho e meu desenvolvimento.			
	( ) Regular. Ele contribuiu regularmente para o desenvolvimento de meu trabalho e meu desenvolvimento.			
	( ) Ruim. Não tinha oportunidade de dialogar			
	<b>10 – Cite pontos positivos</b>			
	_____			
	_____			
	<b>11 – Cite pontos negativos:</b>			
	_____			
	_____			
<b>12 – Sugestões de melhorias / comentários</b>				
_____				
_____				
_____		_____		
Empregado		Entrevistador		