

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

PRISCILA SAMPAIO DE MORAES

**OS FATORES QUE INFLUENCIAM A ROTATIVIDADE NO SETOR DE  
MONTAGEM DE UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA:**

Estudo de caso

PASSO FUNDO

2014

PRISCILA SAMPAIO DE MORAES

**OS FATORES QUE INFLUENCIAM A ROTATIVIDADE NO SETOR DE  
MONTAGEM DE UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA:**

Estudo de caso

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

Orientadora: Prof. Esp. Ana Paula Patussi

PASSO FUNDO

2014

PRISCILA SAMPAIO DE MORAES

**OS FATORES QUE INFLUENCIAM A ROTATIVIDADE NO SETOR DE  
MONTAGEM DE UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA:**

Estudo de caso

Estágio Supervisionado aprovado em \_\_\_\_ de  
Dezembro de 2014, como requisito parcial  
para obtenção do título de Bacharel em  
Administração no curso de Administração da  
Universidade de Passo Fundo, campus Passo  
Fundo, pela Banca Examinadora formada  
pelos professores:

---

Prof. Esp. Ana Paula Patussi  
UPF - Orientadora

---

Prof.  
UPF

---

Prof.  
UPF

PASSO FUNDO

2014

Dedico, em primeiro lugar, a Deus, que sempre iluminou o meu caminho e me deu forças para chegar ao fim desta jornada e agradeço aos meus pais, que sempre estiveram ao meu lado, incentivando-me no decorrer da minha graduação.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço sempre a Deus por ter me dado a sabedoria, paciência e inteligência, que sempre me deu forças para lutar e continuar lutando pelos meus objetivos.

Agradeço aos meus pais, pela confiança, dedicação, e que sempre estão ao meu lado me impulsionando a fazer o meu melhor, mostrando o melhor caminho a seguir com humildade e honestidade.

Agradeço a Professora Esp. Ana Paula Patussi pela orientação, apoio, paciência e credibilidade depositados na minha pesquisa, seus ensinamentos foram importantes para conclusão da monografia.

Agradeço aos meus eternos colegas do curso, que estiveram ao meu lado nesses quatro anos de jornada acadêmica.

“Determinação coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Se estamos possuídos por uma inabalável determinação conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstancias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho.”

DALAI LAMA

## RESUMO

MORAES, Priscila Sampaio. **Os fatores que influenciam a rotatividade no setor de montagem de uma indústria metalúrgica**: um estudo de caso. 76 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014

Este estudo tem por objetivo identificar os principais motivos de rotatividade do setor de montagem de uma indústria metalúrgica, localizada no interior do Rio grande do Sul, levantando os índices de rotatividade do setor, calculando os índices do último período de 12 meses (Julho 2013 a Junho 2014) e identificando os motivos dos desligamentos através das entrevistas de desligamentos fornecidas pela empresa. A forma do estudo é uma pesquisa descritiva, de cunho quantitativo-qualitativo, na qual foi analisada uma amostra de entrevista de quatro gestores da empresa e 44 colaboradores desligados do setor de montagem. Em seguida, pode-se averiguar que, dentre as pessoas que se desligaram da empresa no período, grande parte delas teve iniciativa própria ao pedir sua demissão. Na maioria delas, as justificativas foram a oferta de outra oportunidade no mercado trabalho, com melhorias de salário e benefícios. Diante das análises, sugere-se à empresa que reavalie a forma de remunerar seus colaboradores, faça a implantação de um plano de carreira e também ofereça aos seus funcionários benefícios como plano de saúde.

Palavra-chave: Gestão de pessoa. Entrevista de desligamento. Rotatividade de pessoal.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faixa etária - Gestores .....	44
Tabela 2 – Escolaridade - Gestores .....	45
Tabela 3 – Estado civil - Gestores .....	45
Tabela 4 – Tempo de Empresa - Gestores .....	45
Tabela 5 – Faixa etária - Colaboradores .....	53
Tabela 6 – Sexo - Colaboradores.....	53
Tabela 7 – Estado Civil - Colaboradores.....	54
Tabela 8 – Escolaridade - Colaboradores .....	54
Tabela 9 – O que levou a procurar a empresa .....	55
Tabela 10 – Tempo de Empresa - Colaboradores.....	55
Tabela 11 – Tipo de Desligamento - Colaboradores .....	56
Tabela 12 – Motivos Desligamentos - Colaboradores.....	57
Tabela 13 – Condições de Trabalho - Colaboradores.....	58
Tabela 14 – Cargo ocupado - Colaboradores .....	58
Tabela 15 – Evolução na empresa .....	59
Tabela 16 – Assistência Médica .....	60
Tabela 17 – Quanto ao uso - Colaboradores.....	60
Tabela 18 – Refeitório - Colaboradores .....	60
Tabela 19 – Quanto ao uso do refeitório - Colaboradores.....	60
Tabela 20 – Atendimento e serviços interno .....	61
Tabela 21 – Geral - Colaboradores .....	61
Tabela 22 – Parecer da chefia - Colaboradores .....	62

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Subsistema de Gestão de Pessoas .....	20
Quadro 2 – Vantagens e desvantagens do Recrutamento interno .....	21
Quadro 3 – Vantagens e desvantagens do Recrutamento externo.....	22
Quadro 4 – Vantagens e desvantagens dos benefícios .....	28
Quadro 5 – Descrições de categorias.....	29
Quadro 6 – Modelo de Questionário de Desligamento – Perguntas Abertas .....	32
Quadro 7 – Resumo das entrevistas aplicadas para os gestores .....	49
Quadro 8 – Resumo da entrevista aplicada ao Gestor de RH.....	52
Quadro 9 – Cálculo de Rotatividade.....	63

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – As pessoas como recursos ou colaboradores e parceiras da organização .....	17
Figura 2 – Objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas .....	19
Figura 3 – Processos básicos da Gestão de Pessoas .....	20
Figura 4 – Responsabilidade da avaliação de desempenho .....	26
Figura 5 – Custo de Rotatividade de Pessoal .....	36

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	14
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>14</b>
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	15
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	15
<b>2.1.1 Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos .....</b>	<b>16</b>
2.2 GESTÃO DE PESSOAS .....	18
<b>2.2.1 Subsistemas da Área de Gestão de Pessoas .....</b>	<b>19</b>
2.2.1.1 <i>Recrutamento de pessoal</i> .....	21
2.2.1.2 <i>Seleção de pessoal</i> .....	22
2.2.1.3 <i>Treinamento e Desenvolvimento</i> .....	24
2.2.1.4 <i>Avaliações de desempenho</i> .....	25
2.2.1.5 <i>Benefícios e vantagens</i> .....	26
2.2.1.6 <i>Cargos e salários</i> .....	28
2.2.1.7 <i>Desligamento</i> .....	30
2.2.1.8 <i>Entrevista desligamento</i> .....	31
2.3 ROTATIVIDADE DE PESSOAL .....	33
<b>2.3.1 Índices de Rotatividade de pessoal.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.2 Causas da Rotatividade.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.3 Custo da rotatividade .....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.4 Consequências Positivas da Rotatividade .....</b>	<b>37</b>
<b>2.3.5 Consequências Negativas da Rotatividade .....</b>	<b>38</b>
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	39
3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA.....	39
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	40
3.3 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS .....	41
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	42
3.5 VARIÁVEIS.....	42
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	43
4.1 CARACTERIZAÇÕES DA EMPRESA.....	43
4.2 RESULTADOS .....	44
<b>4.2.1 Análise das entrevistas com os gestores.....</b>	<b>44</b>
4.2.1.1 <i>Perfil dos gestores</i> .....	44
4.2.1.2 <i>Análise da entrevista realizada com os gestores</i> .....	46

<b>4.2.2 Análise dos colaboradores</b> .....	52
4.2.2.1 <i>Perfil dos colaboradores</i> .....	53
4.2.2.2 <i>Análise das entrevistas de desligamento</i> .....	54
4.2.2.3 <i>Índice da rotatividade</i> .....	62
4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES .....	65
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	66
REFERÊNCIAS .....	68
ANEXO .....	71
APÊNDICES .....	733

## 1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças no mercado de trabalho estão fazendo com que as empresas criem outras maneiras de administrar as organizações. No aspecto nos quais as pessoas correspondem a uma parte da vantagem competitiva na empresa, as organizações estão cada vez mais preocupadas em manter seu colaborador por longo prazo, tendo em vista que hoje uma das causas que dificultam o desenvolvimento das organizações está nos índices de rotatividade.

As empresas, mesmo atuando no mesmo ramo, diferem entre si em vários aspectos: clima organizacional, gestão de pessoas, processos decisórios, entre outros. Entretanto um fator que não difere entre as empresas é o fenômeno da rotatividade de pessoal.

“O termo rotatividade de recursos humanos ou *turnover* é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente” (CHIAVENATO, 2009, p. 40). A rotatividade de funcionários tem alterações relevantes nas organizações. São vários os motivos que fazem a saída de um funcionário da organização, entre eles predomina: pedido de desligamento por insatisfação, condições trabalhistas, ambiente de trabalho, salário, entre outros. Em todo caso, é importante observar as causas que levam a esta condição, sendo necessário investigar se o impasse está na instituição ou com o colaborador.

Nos dias atuais, um setor que é afetado de modo direto com a rotatividade de pessoal é o setor metalúrgico das indústrias brasileiras. Segundo dados da Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2011), um dos motivos que elevam os números de rotatividade é a falta de mão-de-obra qualificada no ramo, chegando até 70%, e, com isso, dificultando a contratação no setor, dessa forma, tornando o ambiente favorável à instabilidade, aumentando os índices de rotatividade, e, também, dificultando a expansão das indústrias. Assim sendo, o presente estudo busca analisar os motivos principais que influenciam a rotatividade em uma empresa do setor de montagem de uma indústria metalúrgica do Rio grande do Sul.

Contudo, para descobrir quais razões levaram a esse fator, foi desenvolvido um estudo sobre os índices de rotatividade, através de dados fornecidos pela empresa, possibilitando

identificar e analisar os fatores principais que levaram esses profissionais a aumentarem a rotatividade do setor de mão-de-obra da empresa. A partir deste estudo, foi possível sugerir melhorias para o setor de montagem de uma indústria metalúrgica.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

Diante das transformações no mercado de trabalho, como concorrência entre as empresas e disputa de mercado, torna-se indispensável às organizações oferecer recursos para atrair e manter o seu quadro de funcionários. Com isso torna-se fundamental a empresa estar comprometida com os seus colaboradores, disponibilizando meios para investimentos com pessoal, sendo uma maneira de reter talentos, evitando futuros custos com a rotatividade.

A empresa em que foram desenvolvidos os estudos, que preferiu não ter seu nome divulgado, atua no ramo metal mecânico. De acordo com dados do SEBRAE, é denominada empresa de grande porte, estando inserida no ramo da indústria, contando com mais 500 colaboradores, localizada no interior do estado do Rio Grande do Sul. O corpo de funcionários é de aproximadamente dois mil colaboradores, divididos entre departamento administrativo, recursos humanos, produção e desenvolvimento. Tem o suporte de mais seis filiais, que atuam na área operacional espalhadas na região Norte do Rio Grande do Sul.

O setor estudado é o setor de montagem da indústria, que conta com um quadro de 110 funcionários. É o setor com maior número de colaboradores e atualmente é a área em que mais apresenta dificuldade em manter os funcionários em longo prazo. Em vista disso, seus índices de rotatividade são os mais elevados na empresa.

Na literatura encontra-se o termo rotatividade e *Turnover*. *Turnover* é uma expressão em inglês usado para designar rotatividade, a qual significa entradas e saídas de funcionários em uma organização (POMI, 2005). Neste estudo foi utilizado o termo rotatividade.

O estudo de rotatividade de pessoal é de suma importância à organização, pois possibilita que ela veja seus pontos fortes e pontos fracos na área de recursos humanos. Este estudo justifica-se pela intenção de identificar os motivos do elevado fluxo de entradas e saídas de funcionários no setor de montagem da indústria metalúrgica estudada, a fim de que possa-se propor melhorias nos processos na área administração de recursos humanos.

Na época atual, uma das grandes dificuldades que as indústrias no ramo metal mecânico se deparam é a contratação de novos funcionários que tenham conhecimento e experiência no

ramo metalúrgico. Desse modo, a falta de mão-de-obra no setor torna-se um dos pontos mais árduos para a organização, impedindo o fechamento de uma equipe de produção bem preparada, e também para a competição de mercado no setor que atua.

De acordo com os dados da Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2011), a falta de trabalhador qualificado atinge todas as áreas e categorias profissionais das empresas, mas afeta com mais intensidade a área de produção, sobretudo operadores e técnicos. Toda a indústria é afetada, independente de porte, setor ou região. Dessa maneira tornando o ambiente propício à baixa produção, desequilíbrio e elevação dos índices de rotatividade.

Diante do exposto, tem-se o problema desta pesquisa: **quais são as principais causas de rotatividade no setor de Montagem de uma indústria metalúrgica?**

## 1.2 OBJETIVOS

Nesta seção serão abordados os objetivos desta pesquisa, bem como objetivo geral, e objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar os principais motivos dos desligamentos do setor de montagem de uma indústria metalúrgica, identificando os índices de rotatividade da empresa.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Calcular os índices de rotatividade do período de julho 2013 a junho de 2014.
- Identificar os motivos dos desligamentos do setor de montagem no período analisado, através da análise das entrevistas de desligamento.
- Propor sugestões de melhorias para o setor analisado da empresa, visando à retenção de pessoal.
- Entender a percepção dos gestores em relação à rotatividade do setor.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica do estudo, com embasamento em diversos autores, abordando os seguintes temas: Administração de recursos Humanos, Gestão de Pessoas, os Subsistemas da Área de Gestão de Pessoas e, por fim, a Rotatividade de Pessoal.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

De acordo com o que Dessler (2003, p.2) define,

a administração de recursos humanos (ARH) refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente a contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.

Chiaventato (2009) conceitua que a administração de recursos humanos (ARH) é uma área profundamente sensível a três aspectos organizacionais: a estrutura organizacional, a cultura organizacional e o estilo de gestão utilizado. Tornando-se dependente do desenho organizacional em função das estratégias adotadas, depende da mentalidade da organização e do estilo da gestão que diretores e presidentes empregam. Dessa maneira, envolvendo todos os setores da empresa, refletindo no modo de liderar as pessoas.

Dessler (2003) descreve as práticas e políticas da administração de recursos humanos, que são:

- a) conduzir análise de cargo;
- b) prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos;
- c) orientar e treinar novos funcionários;
- d) gerenciar recompensas e salários;
- e) oferecer incentivos e benefícios;

- f) avaliar desempenho;
- g) treinar e desenvolver;
- h) criar o comprometimento com o colaborador.

A administração de recursos humanos procura atingir vários objetivos, alguns desses voltados para a empresa, e outros voltados para as pessoas que nela trabalham, independente do nível hierárquico (CHIAVENATO, 2010).

Silva (*apud* TOLEDO 2010, p.8) conceitua administração de recursos humanos como “um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado”.

Chiavenato (2009, p.2) afirma que “as organizações são constituídas por pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões”. Sendo assim, é de amplo interesse da organização, junto com seu colaborador, empenhar-se a desenvolver seu papel de forma coerente, juntos chegando ao mesmo resultado.

### **2.1.1 Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos**

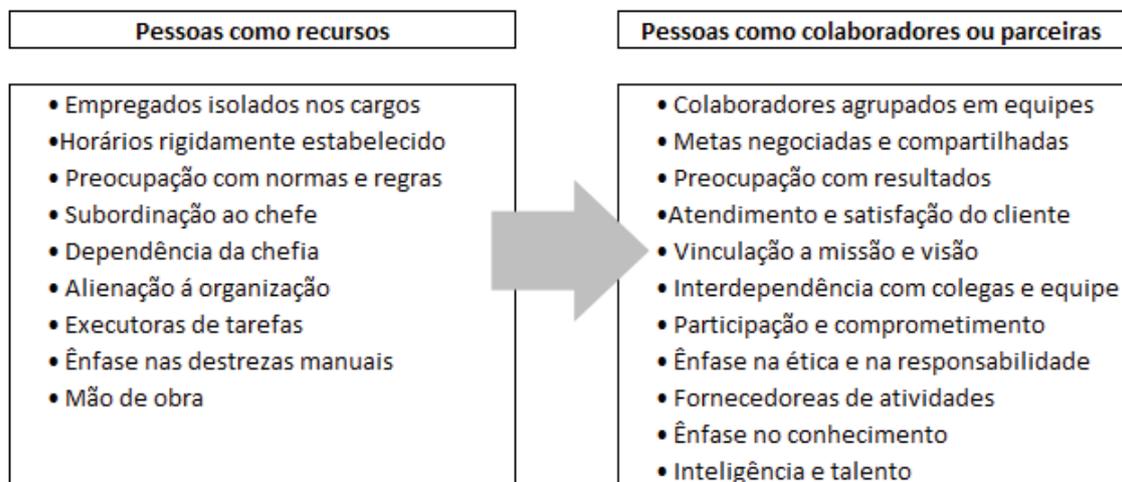
Dessler (2003) evidencia que a história de recursos humanos passou por várias fases. No começo do século XX, o departamento de recursos humanos trabalhava apenas para assegurar que os procedimentos de admissões e demissões fossem seguidos. Quando a tecnologia em áreas de teste e entrevistas começou a nascer, o departamento de recursos humanos passou a desenvolver um papel maior, que era seleção, treinamento e promoção dos colaboradores.

Segundo Dessler (2003), com o surgimento das leis sindicais, por volta do ano de 1930, surgiu uma segunda fase, com ênfase na proteção da empresa. Em meado de 1960 e 1970, surgiu a terceira fase de gestão de pessoas, devido aos grandes prejuízos de ações judiciais que estavam sendo acarretadas para as empresas, as práticas em relação a pessoal tornaram mais importantes, as áreas de recursos humanos tiveram que se especializar nas áreas como recrutamento, seleção, treinamento. Então a área de pessoal ganhou mais status, protegendo a empresa dos problemas relacionados às leis trabalhistas.

Na quarta fase, ela passou de protetora para planejadora e responsável pelas mudanças, e isso refletiu nas vantagens competitivas das organizações. Seu colaborador era treinado e capacitado, trazendo maior desempenho no mercado.

As pessoas podem ser tratadas como recursos produtivos da empresa: como recursos, elas são consideradas sujeitos passivos da empresa. Porém com a evolução da história de recursos humanos, as organizações estão iniciando nova forma de visualizar as pessoas dentro da organização, considerando elas como parceiros da empresa, constituindo capital humano e intelectual para a empresa (CHIAVENATO 2014).

Afigura abaixo explica como as pessoas eram vistas antes e como elas são vistas atualmente na de gestão de pessoas.



**Figura 1 – As pessoas como recursos ou colaboradores e parceiras da organização**

Fonte: Chiavenato (2014, p. 3).

De acordo com Chiavenato (2010), a área de administração de pessoal (AP) era conhecida como a administração que cuidava dos processos de admissão e demissão da empresa. Antigamente a área AP abrangia apenas as pessoas que tinham atividade de esforço braçal, relacionadas às operações de mecanismo e fabris. A relação, nessa época, entre pessoa e organização era restrita, não havia comunicação entre chefia e operário.

Com o passar dos anos, a administração de recursos humanos (ARH) passou por várias mudanças e ampliações, sendo a área que cuida dos suprimentos, da manutenção e do desenvolvimento de todos os recursos humanos (CHIAVENATO, 2010).

Araújo (2010) agrega que a área de gestão de pessoas ficou conhecida após 1930. A área de recursos humanos manteve-se em crescimento após as consolidações das leis

trabalhistas: cada departamento cuidava de suas obrigações, e convencionaram-se as chamadas rotinas trabalhistas, que respeitavam as leis do trabalho.

Gil (2007) salienta que o termo Administração de Recursos Humanos é bastante limitado, pois molda a ideia das pessoas que estão inseridas na organização, como recursos, juntamente com os recursos materiais e financeiros. Agora o termo Gestão de Pessoas busca definir as pessoas que trabalham nas organizações como cooperadores ou parceiros, e não empregados e funcionários.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

O contexto que situa a gestão de pessoas (GP) é desempenhado pelas organizações e pelas pessoas. Sem organização e sem pessoas, não haveria área de gestão de pessoas. As empresas são constituídas por pessoas e dependem delas para alcançar seus objetivos e cumprir com suas missões. E, para as pessoas, a empresa é um meio no qual elas podem alcançar seus objetivos pessoais e profissionais (CHIAVENATO, 2014).

Para Knapik (2012, p.16) “As organizações são formadas por talentos humanos que, assim como as empresas, têm objetivos que vão além da busca por uma remuneração condizente com sua função”. A autora ressalta que a empresa e seu colaborador precisam ter parcerias que façam com que ambos tenham sucesso e realizações, tanto para o indivíduo, trazendo satisfação de suas necessidades, quanto para organização, aumentando seu desenvolvimento, poder aquisitivo e oportunidades.

Chiavenato (2014) ilustra que todavia as empresas e pessoas buscam objetivos e metas próprias e diferentes que nem sempre são as mesmas. Abaixo figura demonstrando os objetivos organizacionais e os objetivos das pessoas.



**Figura 2 – Objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas**

Fonte: Chiavenato (2014, p 7)

Dessler (2003) define a gestão de recursos humanos com a união das metas e objetivos estratégicos e organizacionais, com o objetivo de proporcionar o melhor desenvolvimento empresarial e pessoal.

“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” (GIL, 2007, p. 17). Segundo o autor, a expressão “Gestão de Pessoas” (GP) visa renovar a Administração de Recursos Humanos (ARH), que hoje é o termo mais comum e também usado para definir os modos de lidar com as pessoas nas organizações.

### 2.2.1 Subsistemas da Área de Gestão de Pessoas

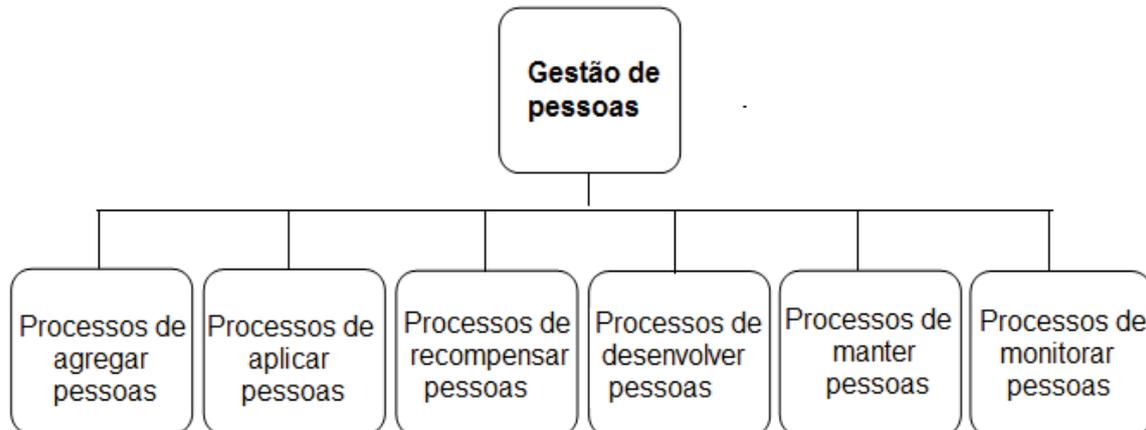
A gestão de pessoas depende de várias outras atividades integradas para ter efeitos positivos, tanto para organização, quanto para as pessoas que nela trabalham. A GP procura apoiar o gestor a desempenhar as funções da empresa, por meio de pessoas, o que resulta no atingimento das metas da organização (CHIAVENATO, 2014).

Os processos de gestão de pessoas envolvem as políticas e as práticas da empresa. Segundo Chiavenato (2014), essas práticas e políticas são fundamentais para administrar o trabalho das pessoas, tais como:

- a) agregar talentos;
- b) avaliar o desempenho humano;

- c) proporcionar condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida do colaborador;
- d) incentivar, motivar, treinar e desenvolver.

Essas políticas são resumidas na figura abaixo, que apresenta os processos básicos da área de gestão de pessoas.



**Figura 3 – Processos básicos da Gestão de Pessoas**

Fonte: Adaptado pela autora, Chiavenato (2014)

O quadro abaixo explica cada processo descrito acima pelo autor.

Sistema	Subsistema
Processos de agregar pessoas	Ferramenta utilizada para incluir novas pessoas na organização, podem ser denominadas processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
Processos de aplicar pessoas	Utilizados para desenhar as atividades que os colaboradores irão exercer na empresa, incluem desenho organizacional e desenho de cargos e avaliação desempenho.
Processos de recompensar pessoas	Utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer duas necessidades individuais. Incluem recompensas, remuneração e benefícios.
Processos de desenvolver pessoas	Utilizado para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador. Envolve treinamento e desenvolvimento, gestão de competência, gestão de conhecimento entre outros.
Processos de manter pessoas	Utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem clima, disciplina, segurança entre outros.
Processos de monitorar pessoas	Utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

**Quadro 1 – Subsistema de Gestão de Pessoas**

Fonte: Adaptado pelo autor Chiavenato (2014, p. 13-14).

### 2.2.1.1 Recrutamento de pessoal

De acordo com a definição de Chiavenato (2009, p. 68), “Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização”. O autor ainda defende que o processo de recrutar é dado com base nos dados referentes às necessidades da organização.

Para Gil (2007), o recrutamento consiste no processo que visa atrair candidatos com potencial, que estejam aptos a ocupar o cargo dentro da organização. O recrutamento é realizado quando a empresa pretende preencher uma vaga, no setor que esteja com quadro incompleto de funcionário, ou até mesmo para substituição de outro colaborador. O recrutamento de pessoal pode ser interno ou externo.

O recrutamento dentro da empresa é realizado com os próprios colaboradores da empresa. De acordo com Gil (2007, p. 93),

Este é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos, já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Também constitui um procedimento bastante econômico. E serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados.

O quadro abaixo ilustra as vantagens e desvantagens do recrutamento interno.

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• menor custo direto – mais econômico em relação a tempo e investimento;</li> <li>• conhecimento prévio sobre o perfil do desempenho do “candidato”;</li> <li>• estimula a preparação para a promoção, promovendo medidas especiais de treinamento e criando um clima sadio de progresso profissional;</li> <li>• melhora o moral interno;</li> <li>• demonstra valorização do pessoal que já compõe a empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• requer pessoas muito bem preparadas e que conheçam muito bem todas as áreas da empresa;</li> <li>• não-aproveitamento do elemento externo;</li> <li>• manutenção do <i>status quo</i>, reduzindo a possibilidade de inovação e novas idéias na empresa.</li> </ul>

**Quadro 2 – Vantagens e desvantagens do Recrutamento interno**

Fonte: França (2007, p. 33)

Bohlander, Snell e Sherman (2009) afirmam que:

A “promoção interna” geralmente é reconhecida como o alicerce de uma boa prática de emprego, e é política de nosso museu a promoção interna sempre que possível, quando surge uma vaga. A vaga será afixada durante cinco dias para dar a todos os funcionários qualificados, que trabalham em tempo integral ou parcial, iguais oportunidades de se candidatarem.

De acordo com França (2007, p.33), “o recrutamento externo é a busca do candidato no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento do cargo”. O quadro abaixo evidencia as vantagens e desvantagens da efetivação externa.

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de inclusão de novos talentos;</li> <li>• Possibilidade de inovação na formação de equipes de trabalho;</li> <li>• Possibilidades de atualização das tendências no mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos diretos do recrutamento externo são maiores, requer maior investimento;</li> <li>• Demora no processo.</li> </ul>

**Quadro 3 – Vantagens e desvantagens do Recrutamento externo**

Fonte: França (2007)

Dessa forma o recrutamento não é importante apenas para a organização, é um processo de comunicação recíproco. Os candidatos precisam ter as informações discriminadas sobre a empresa em que estarão inseridos. Por outro lado, a empresa necessita saber que tipo de empregado será o candidato, caso seja contratado (MILKOVICK; BOUDREAU, 2000).

#### *2.2.1.2 Seleção de pessoal*

Gil (2007) afirma que, na fase do recrutamento, as organizações atraem um grande numero de candidatos, na maioria das vezes, superiores à quantidade de cargos disponíveis. Isso, de certa forma, possibilita ao selecionador descobrir talentos que podem manter ou aumentar a eficiência da organização.

De acordo com Ferreira (1977, p. 28),

Há técnicas, métodos e recursos diversos para se selecionar pessoal, Essa seleção, entretanto, qualquer que seja, deve partir da ideia básica de que os seres humanos constituem o fator mais importante em todos os agrupamentos sociais e que cada indivíduo tem uma vida complexa.

“A seleção é a escolha do(s) candidato(s) mais adequado(s) para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados” (FRANÇA, 2013, p. 34).

Gil (2007) destaca que, para saber qual é o melhor profissional a ser selecionado, existem procedimentos de seleção, que permitem o conhecimento das habilidades dos candidatos e também a postura no cargo a ser ocupado, tais como:

- a) análise dos currículos: onde são obtidas as informações iniciais e é identificada a competência profissional do candidato, o desejo de permanência no emprego, as experiências, e orientação de quanto deseja ser remunerado;
- b) testes escritos: que podem ser dissertações, testes com perguntas abertas ou fechadas;
- c) testes práticos: são introduzidos para descobrir as habilidades dos candidatos;
- d) testes psicológicos: são utilizados para identificar as aptidões, potencial intelectual, raciocínio verbal, mecânico, abstrato entre outros;
- e) entrevista: é um dos instrumentos mais úteis para seleção de pessoal, pois é nessa fase que o selecionador tem contato direto com o candidato;
- f) dinâmica de grupo: o selecionador identifica as características dos candidatos como: liderança, sociabilidade, iniciativa, criatividade, capacidade de argumentação, etc.;
- g) avaliação do candidato: os dados obtidos da entrevista e dos demais instrumentos de seleção se tornam fundamentais para avaliação. É um processo complexo, pois requer do selecionador a habilidade de compreender o perfil do candidato aliado com os requisitos da vaga;
- h) tomada de decisão: refere-se à contratação final do candidato.

Embora todas as etapas no processo de seleção sejam de grande importância, a etapa decisiva é de aceitar ou rejeitar os candidatos. Para isso, é necessário que a decisão final seja tomada com a máxima segurança possível pelo departamento de admissão da organização. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2009).

### 2.2.1.3 *Treinamento e Desenvolvimento*

Para que os colaboradores de uma organização pratiquem suas atividades com confiança e bom desempenho, é preciso que a empresa disponha de recursos como o treinamento e desenvolvimento, tanto dos novos colaboradores, em que o treinamento é fundamental para que conheçam as estruturas e funcionamento da empresa, quanto dos que já estão na empresa, os quais precisam sempre estar atualizados (SILVA 2012).

Segundo o Gil (2007, p. 122),

Treinamento refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Trata-se, portanto, de um processo educacional de curto-prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa.

Para Ferreira (1977), quando o treinamento é desenvolvido por profissionais capazes e habilitados para desenvolver essa técnica, ele tem como consequência a integração do novo colaborador na empresa. Em especial, é um fator que ajuda a reduzir a saída de pessoal.

Dessler (2003, p.140) defende que o “treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”.

Gil (2007) ilustra que o desenvolvimento é o conjunto de experiências de aprendizagem que não estão ligadas ao cargo, mas que propiciam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento pessoal, diferente do treinamento que é relacionado ao cargo ocupado. Sendo assim, o desenvolvimento é um compromisso maior ao que se refere à capacitação de pessoas.

Chiavenato (2010, p. 65) relata que o treinamento é o processo educacional e que funciona ao longo de um ciclo composto de quatro fases sequenciais:

1. Levantamento das necessidades de treinamento.
2. Programação do treinamento.
3. Execução do treinamento.
4. Avaliação dos resultados do treinamento.

Para Gil (2007, p. 123),

Embora haja notáveis diferenças entre treinamento, desenvolvimento e outros processos voltados à capacitação, todos eles constituem processos voltados à aprendizagem, que significa mudança no comportamento das pessoas, por meio da incorporação de novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

O treinamento e desenvolvimento são os instrumentos básicos para a formação de uma equipe de trabalho fortalecida, pois é por esse meio que os colaboradores conhecem a empresa e o funcionamento de suas normas. No treinamento, o funcionário mostra as suas qualidades e habilidades que o ajudarão na realização do seu trabalho (SILVA, 2012).

#### *2.2.1.4 Avaliações de desempenho*

“Avaliação de desempenho, dentro das empresas, tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho” (FRANÇA, 2013, p. 116).

Nem sempre o colaborador corresponde àquilo que a empresa estabelece. Desse modo, torna-se importante aplicar a avaliação de desempenho, para que haja troca de opinião e entendimento de quais são as expectativas desse funcionário.

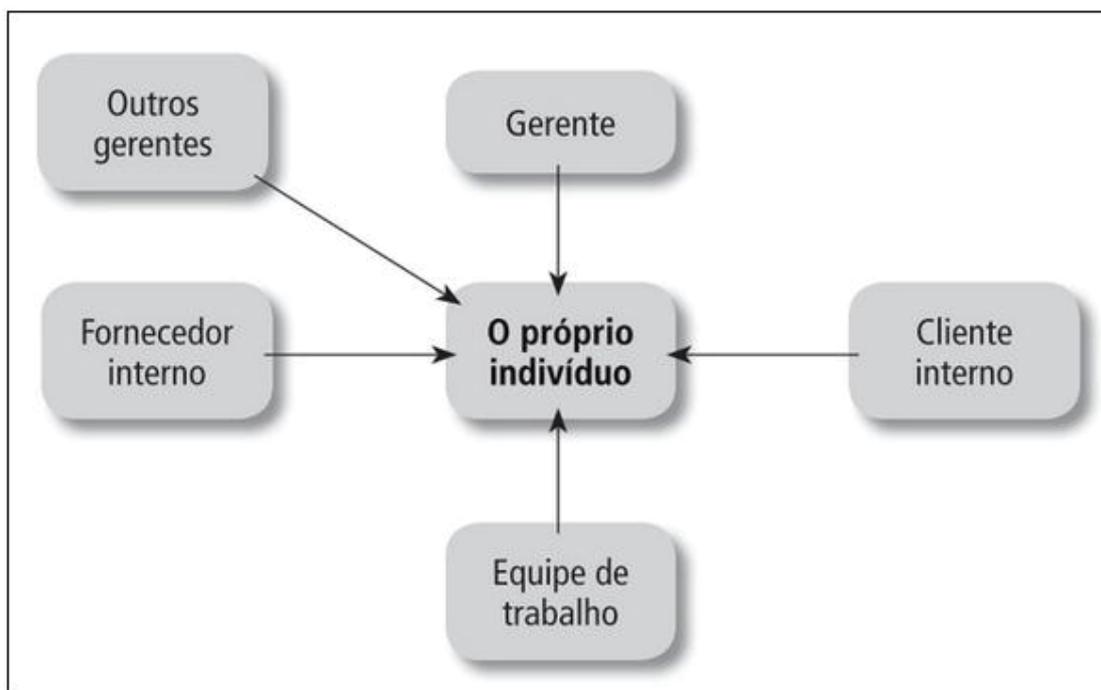
Gil (2007 p. 149) constitui a avaliação de desempenho da seguinte maneira:

- a) definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização;
- b) identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida do cargo;
- c) identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados;
- d) promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados;
- e) obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos;
- f) obter subsídios para a remuneração e promoção;
- g) Obter subsídios para a elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

Dessler (2003) enfatiza que é o papel da avaliação de desempenho traz três razões importantes: primeiro é que através dela se levantam informações para tomada de decisões sobre promoções, aumento de salários, remanejamento de pessoas entre outros; segundo é que permite aos gestores e funcionários corrigirem alguma deficiência; e terceiro as avaliações

podem ser utilizadas para o planejamento de carreira, pois acabam oferecendo oportunidades de rever os planos de carreira dos colaboradores.

Chiavenato (2010, p. 113) defende que “toda avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa”. Ainda ilustra que a avaliação de desempenho é um meio que permite cessar os problemas e melhorar a qualidade de vida no trabalho. Considerando as diversas categorias que envolvem os indivíduos, abaixo mostra a figura com a responsabilidade da avaliação de desempenho.



**Figura 4 – Responsabilidade da avaliação de desempenho**

**Fonte:** Chiavenato (2010, p.113)

Na avaliação de desempenho, pode-se extrair alguma deficiência, tanto do indivíduo quanto da empresa na qual está inserido. Com os tipos de fraquezas encontrados nas avaliações de desempenho, pode-se contribuir para as políticas de recursos humanos em relação às necessidades das organizações (CHIAVENATO, 2010).

#### 2.2.1.5 Benefícios e vantagens

Milkovich e Boudreau (2000) acreditam que as estratégias das empresas se dão pela

forma em que os diretores tomam suas decisões. No caso uma empresa grande e bem estruturada, pode oferecer mais benefícios. Por outro lado, uma empresa menor, ainda em fase de desenvolvimento, considera os benefícios como um custo elevado, significando um risco financeiro.

“Benefício é um campo extremamente importante na formação da remuneração, seja dos “salários indiretos”, ou dos benefícios concedidos pelas organizações em complemento aos salários em espécie” (MARRAS, 2002, p. 213).

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), os benefícios podem atender a três objetivos:

- a) competitividade, incluindo custo-benefício.
- b) atendimento da legislação.
- c) escolhas que levem em conta o indivíduo, incluindo suas necessidades e preferências.

Marras (2002) defende que os benefícios ofertados pela organização atendem a dois objetivos: o da organização e o do funcionário. Os objetivos organizacionais asseguram que a empresa ofereça a satisfação das necessidades básicas, contribuindo para o baixo índice de rotatividade. E os objetivos do funcionário servem para que ele tenha um nível mínimo de qualidade de vida, como alimentação e assistência médica.

Os autores Bohlander, Snell e Sherman (2009) acreditam que o verdadeiro sucesso de um programa de benefício resulta num grau de confiança, satisfação, entendimento e valorização entre a organização e indivíduo.

O quadro abaixo demonstra as vantagens e desvantagens dos benefícios, tanto para a organização quanto para o empregado.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os funcionários selecionam benefícios que atendem as suas necessidades individuais.</li> <li>- As seleções de benefícios adaptam-se a uma força de trabalho em constante mudança.</li> <li>- Os funcionários ganham mais entendimento dos benefícios oferecidos a eles e dos custos implícitos.</li> <li>- Os empregadores maximizam o valor psicológico de seu programa de benefícios, pagando apenas pelos benefícios altamente desejados.</li> <li>- Os empregadores ganham vantagem competitiva no recrutamento e na retenção dos funcionários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A má seleção dos benefícios concedidos aos funcionários resulta em custos financeiros indesejáveis.</li> <li>- Há certos custos adicionais para estabelecer e manter o plano de benefícios.</li> <li>- Os funcionários podem escolher benefícios de alto uso para eles que aumentem os custos de prêmio para o empregadores.</li> </ul>

**Quadro 4 – Vantagens e desvantagens dos benefícios**

Fonte: Bohlander, Snell e Sherman (2009 p. 313). (Adaptado)

Todavia tudo o que é proporcionado a mais para o funcionário pode ser considerado como uma forma indireta de remuneração, refletindo na atração e retenção de talentos, pois aumentam o comprometimento por parte dos colaboradores que trabalham na empresa, com mais incentivos, transparecendo na melhora dos processos de produção e na qualidade da produtividade (SILVA, 2012).

#### 2.2.1.6 Cargos e salários

Para Gil (2007, p.171), “as organizações podem ser concebidas como sistema de papéis. Cada indivíduo que ocupa uma posição na organização é solicitado a desempenhar um conjunto de atividades e a manter determinados comportamentos”. O autor ainda ilustra que a partir do momento em que os funcionários passam a desempenhar os papéis específicos, é que as organizações tomam forma e começam a funcionar.

“Um cargo é composto por um grupo de atividades e deveres relacionados. Em termos ideias, os deveres de um cargo compreendem unidades naturais de trabalho similares e relacionadas” (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN 2009).

De acordo com Gil (2007, p. 172),

Definir papéis não constitui tarefa simples, pois, se por um lado, eles envolvem aspectos bastante óbvios, como as tarefas que são confiadas aos empregados, por outro, envolvem aspectos mais sutis, tais como as regras sobre o modo de se vestir ou o uso das palavras, cuja assimilação, de modo geral, é feita de maneira informal.

Gil (2007) ainda relata que, para cada cargo, são estabelecidas categorias, conforme o nível de dificuldade da função. Essas categorias são definidas de acordo com as atividades agregadas aos cargos. O quadro abaixo apresenta a descrição de categorias.

<b>Categorias</b>	<b>Descrição</b>
I Trabalho não qualificado	Tarefas padronizadas que requerem a aplicação de técnicas elementares. A supervisão é constante. Não requer experiência anterior.
II Trabalho semiquualificado	Tarefas rotineiras, porém diversificadas, que envolvem a aplicação de procedimentos padronizados. Recebe supervisão direta e acompanhamento na execução de tarefas mais difíceis. Requer experiência de um a dois anos.
III Trabalho qualificado	Tarefas qualificadas que envolvem seleção e aplicação de procedimentos diversificados. Recebe supervisão indireta. Requer experiência de três a quatro anos.
IV Trabalho especializado	Tarefas especializadas, desenvolvidas a partir de conhecimento de natureza técnica. Recebe supervisão geral. Orienta na execução de trabalhos. Requer formação técnica, preferencialmente de nível superior, e experiência de cinco a sete anos.
V Trabalho executivo	Tarefas especializadas que implicam responsabilidade de planejar, organizar e conduzir equipes. Requer formação técnica superior e experiência de oito a dez anos.
VI Trabalho de natureza política	Tarefas altamente especializadas que envolvem a formulação das políticas da empresa. Requer formação superior, além de cursos de especialização, e experiência superior a dez anos.

**Quadro 5 – Descrição de categorias**

**Fonte:** Descrição de categorias (GIL, 2007 p. 186)

No entanto, os autores Bohlander, Snell e Sherman (2009) defendem que, para determinar quanto será pago pelo desempenho de um trabalho, deve-se basear na habilidade, esforço e responsabilidade que o trabalho exige do colaborador, bem como se a função expõe em risco o trabalhador.

“Na última década, as empresas começaram a perceber que os programas tradicionais de remuneração foram suplantados por novas estruturas, estratégias e processos de trabalho”

(GIL, 2007, p. 189). Então, a partir desse fato, o autor ilustra que muitas empresas passaram a procurar soluções de remunerações mais compatíveis com as funções dos cargos que seus colaboradores exerciam.

Sendo assim, para tornar as políticas salariais mais coerentes, Gil (2007) destaca algumas medidas, que são utilizadas para remunerar o trabalhador, tais como:

- a) remuneração por conhecimentos e habilidades: é a forma de recompensar o indivíduo não por um trabalho específico, mais sim pelos conhecimentos e habilidades que são exigidas para seu desempenho na função;
- b) remuneração por competências: é aquela constituída pelas competências que o indivíduo obtém, como o cargo em que ocupa e o tempo de serviço;
- c) remuneração variável baseada em desempenho: na medida em que o indivíduo ou sua equipe de trabalho atinge os objetivos e metas estabelecidos pela organização, eles recebem incentivos ao desempenho, que são representados por dinheiro ou ações;
- d) remuneração baseada em equipes: é uma estratégia que auxilia a empresa durante os processos de mudanças. É caracterizada por modalidades de equipe de trabalho, que recebem treinamentos e acabam sendo responsáveis por um conjunto de atividades.

França (2013) acredita que a remuneração deve ser bem administrada, para que haja bom relacionamento entre a empresa e o empregado. A autora ainda ilustra que se constitui numa das tarefas mais importantes e também complexas da gestão de pessoas.

#### *2.2.1.7 Desligamento*

Serson (1980) afirma que o desligamento de um funcionário determina um prejuízo para a organização, pois a empresa arca com novas despesas de recrutamento e treinamento, além de ficar desprovida de mão-de-obra. O autor evidencia que todo desligamento tem um motivo e uma causa. As causas dos desligamentos podem ser por iniciativa da empresa ou do empregado e até mesmo a rescisão do contrato.

“Um empregado que falta é menos valioso para a organização do que aquele que comparece para trabalhar com frequência; um empregado que abandona a empresa e pouco tempo depois é contratado, é menos valioso do que aquele que permanece” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 124).

Chiavenato 2014 defende que há dois tipos de desligamento:

a) desligamento por iniciativa do funcionário: quando o funcionário decide desligar-se da empresa por motivos pessoais ou profissionais. Há duas percepções: a primeira é o nível insatisfatório em que o funcionário encontra-se com o seu trabalho; a segunda é o número de oportunidades atrativas ofertadas no mercado de trabalho.

b) desligamento por iniciativa da organização: ocorre quando a empresa decide desligar o funcionário, seja a causa por substituição por outro perfil mais adequado ao cargo, seja para corrigir problemas na seleção entre outros fatores.

Para Oliveira (2011, p. 28), “há ainda formas de demissão por justa causa, em que a razão da demissão é explícita e de falta grave, e sem justa causa, em que a organização não informa claramente os motivos do desligamento do colaborador”.

#### 2.2.1.8 *Entrevista desligamento*

Para entender as causas dos desligamentos dos funcionários e para poder classificá-los, surgiu a entrevista de desligamento, em que todo empregado que se desliga da empresa é levado a ter uma conversa com gerente ou especialista da área de gestão de pessoas. (SERSON, 1980).

Chiavenato (2014) afirma que, para entender qual é o motivo de desligamento do funcionário, é aplicada a entrevista de desligamento, que geralmente é realizada por um especialista da área de GP ou gerente de linha. O autor ilustra os seguintes aspectos da entrevista de desligamento:

- a) motivo que levou o desligamento, se foi por iniciativa própria, ou da empresa;
- b) opinião do funcionário a respeito da empresa, gerente e colegas;
- c) concepção a respeito do cargo, horário e condição de trabalho;
- d) posicionamento referente ao salário e benefícios que eram oferecidos pela empresa;
- e) opinião a respeito do relacionamento humano;
- f) concepção a respeito das oportunidades que existem no mercado trabalho.

Chiavenato (2014) ilustra que todos esses aspectos são registrados em um formulário de entrevista de desligamento, para serem analisados as causas da rotatividade na organização.

Silva (*apud* PONTES, 2008) afirma que a entrevista permite elaborar um diagnóstico sobre a política da organização, analisando as oportunidades de carreira oferecidas, condições do ambiente de trabalho, chefia e liderança cultivada, entre outros.

Abaixo um modelo de questionário de desligamento com perguntas abertas:

1. Quais as razões do seu desligamento?
2. Novo empregador:  
Cargo:                      Salário:
3. Sua experiência era condizente com o cargo ocupado?
4. Objetivos da companhia foram claros para você?
5. Sua integração à equipe foi fácil?
6. Os benefícios motivaram-no de forma especial?
7. Seus problemas pessoais foram tratados de maneira adequada por sua chefia?
8. Como você avalia a política salarial da companhia?
9. Como você avalia a carreira profissional oferecida?
10. Como você avalia o seu ambiente de trabalho em termos de:
  - . instalações;
  - . localização;
  - . relacionamento.
11. Como você avalia a estrutura da companhia:
  - . normas gerais;
  - . políticas gerais.
12. Como você avalia a eficiência e produtividade do seu grupo?
13. Como você avalia o interesse da companhia pelo desenvolvimento de seus funcionários?
14. Como avalia o clima social da companhia?
15. Como você avalia o Programa de Qualidade Total da empresa?
16. Como você avalia o Programa de Resultados da empresa?
17. Como você avalia os processos de sua unidade?

**Quadro 6 – Modelo de Questionário de Desligamento – Perguntas Abertas**

Fonte: Silva (*apud* Pontes, 2008, p.34)

Chiavenato (2014) ilustra que a entrevista de desligamento é um auxílio para a empresa corrigir distorções e melhorar o desempenho da empresa. É um meio que a empresa possui para um melhor entendimento de como é visualizada a organização e suas políticas de pessoal.

### 2.3 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

A rotatividade de pessoal pode se tornar um problema para a organização. Para isso, os administradores e gestores de recursos humanos devem ficar atentos aos índices de desligamentos. Ela é um dos principais fatores que determina a satisfação dos funcionários inseridos dentro de uma organização (SILVA, 2012).

De acordo com Chiavenato (2009, p.40),

O termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre a organização e seu ambiente; em outras palavras o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização.

“O movimento de entrada e saída de pessoas das organizações é um movimento natural. Quase sempre visto como problema, o *turnover* é pouco estudado ou mesmo analisado pelas empresas que, no máximo, costumam calculá-los” (MOURA, 2007, p. 9).

Ainda, para Moura (apud BOHLANDER; SNELL, 2009, p.79), “se refere simplesmente à saída de empregados de uma empresa”. Frequentemente, esse é um aspecto citado como um dos fatores que causam a falha em manter os índices de produtividade dos empregados.

Segundo Chiavenato (2009) existem dois tipos de rotatividade:

- a) a rotatividade provocada pelas pessoas: quando o mercado de trabalho é competitivo e está em oferta intensa, ocorre geralmente o aumento da rotatividade provocada pelas pessoas. Neste momento, a organização precisa localizar os motivos que estão provocando a saída dos funcionários, a fim de atuar sobre eles, diminuindo as perdas, reter e manter talentos na organização;
- b) a rotatividade provocada pela organização: quando os desligamentos são provocados pela organização para fazer substituições no sentido de melhorar o potencial humano existente ou para reduzir o efetivo de pessoal, para redução de operações ou redução de custo. Neste caso, a rotatividade encontra-se sob o controle da organização.

Para Silva (2010), a partir do momento que houver rotatividade de funcionários, haverá perda na produção pela vaga deixada pelo empregado desligado e produção inferior causada pela inexperiência do novo empregado.

### 2.3.1 Índices de Rotatividade de pessoal

A definição do índice de rotatividade de pessoal é dada pelo autor Chiavenato (2009, p. 41), que explica que “o cálculo do índice de rotatividade de pessoal é baseado no volume de entradas e de saídas de pessoal em relação ao efetivo disponível em certa área ou unidade da organização, dentro de certo período de tempo e em termo percentuais”.

Para medir o índice de rotatividade de pessoal, utiliza-se a seguinte equação:

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

Em que:

A = Significa as admissões de pessoal na área ou unidade (entradas).

D = São os desligamentos do pessoal (tanto por iniciativa da empresa, quanto por iniciativa do funcionário) na área ou unidade considerada dentro do período de tempo considerada (saídas).

EM = É o efetivo médio da área considerada, pode ser calculado pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período e dividido por dois.

### 2.3.2 Causas da Rotatividade

De acordo com Silva (2010), são vários os motivos que levam o colaborador se desligar da empresa, tais como:

- a) clima organizacional;
- b) falta de reconhecimento;
- c) insatisfação quanto à política salarial da organização;
- d) política de benefícios insuficiente;
- e) tipo de supervisão exercido sobre o pessoal;
- f) falta de políticas e estratégias para crescimento;
- g) aprendizagem, carreira e instabilidade econômica da organização.

Antônio Andrade, (s/p) em entrevista para Editora Opção, defende que os fatores do mercado, região onde novas empresas abrem vagas, ofertas de melhores salários, fatores pessoais dos empregados como mudança de cidade, insatisfação com as condições da empresa e das chefias, entre outros, e fatores causais da própria empresa, como chefias sem treinamento, a falta de uma política adequada de salários, plano de carreira e valorização dos empregados dedicados, falta de estímulos de motivação e muitos outros fatores causados pela própria empresa podem elevar o índice de rotatividade na organização.

Os autores Milkovick e Boudreau (2000) afirmam que as demissões voluntárias são mais comuns em tempos de baixo desemprego, em que os trabalhadores mais jovens, com menos dependentes, demitem-se com mais frequência.

Para Ferreira (1977), é comum apontar as movimentações de entrada e saída dos funcionários na empresa, bem como admissão e dispensa, ou até mesmo o deslocamento dentro da própria empresa.

A decisão de um funcionário em demitir-se pode ser influenciada por vários fatores, alguns difíceis de ser controlados pelas organizações, como as taxas de desemprego, responsabilidade familiar e atração por outras empresas. Por outro lado, muitos fatores são influenciados pela própria organização. Isso inclui a estrutura da função do funcionário, recrutamento que cria expectativas irreais, etc. Esses fatores levam os funcionários a procurar e comparar as alternativas e, talvez, deixar a empresa (MILKOVICK; BOUDREAU, 2000).

### **2.3.3 Custo da rotatividade**

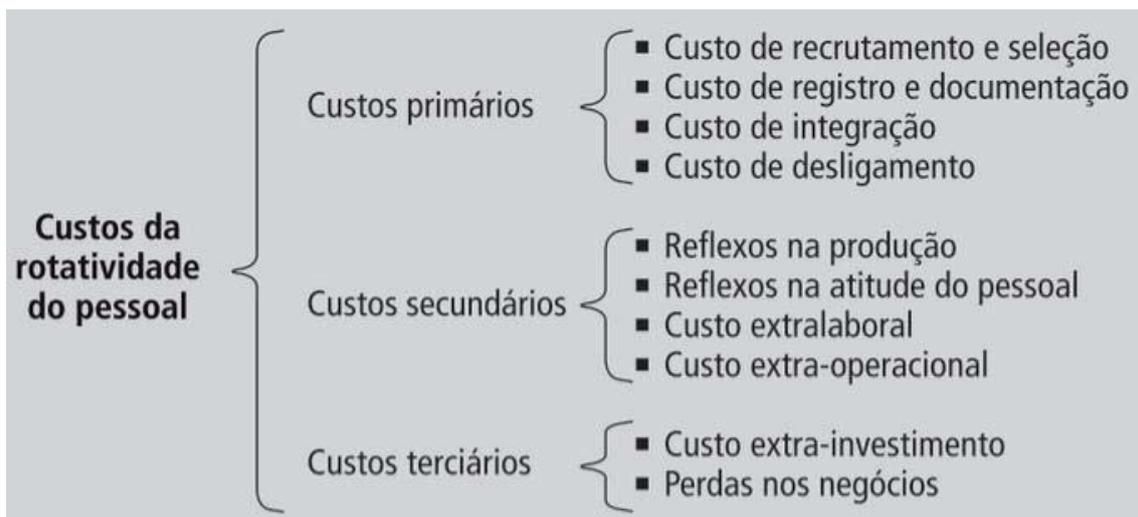
Os custos relacionados à rotatividade de pessoal ocorrem nos momentos de admissões de novos funcionários e desligamentos de outros. Portanto, é fundamental saber qual o nível de rotatividade que uma empresa pode suportar para não prejudicar o desempenho organizacional (SILVA, 2012).

De acordo com Chiavenato (2009), os custos da rotatividade de pessoal envolvem custos primários, secundários e terciários.

O autor defende que os custos primários são aqueles custos ligados diretamente com os desligamentos de cada funcionário e sua modificação por outro, e neles se incluem custos de recrutamento e seleção, custos de registro e documentação e custos de integração e custo de desligamento. Os custos secundários envolvem aspectos relativamente difíceis de avaliar

numericamente e outros relativamente intangíveis e de características predominantemente qualitativas. Estão indiretamente relacionados com o desligamento e consequente substituição do funcionário e referem-se aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade. Incluem: reflexos na produção, reflexos na atitude do pessoal, custo extra-laboral e o custo extra operacional.

Chiavenato (2009) confirma que custos terciários estão relacionados com os efeitos colaterais mediatos da rotatividade, que se fazem sentir no médio e no longo prazo. Enquanto os custos primários são quantitativos, os custos secundários são qualitativos e os custos terciários são apenas estimáveis. Estes se referem aos custos de extra-investimento, reajustes de salários, perdas nos negócios que reflete na imagem e nos negócios da empresa, provocados pela qualidade dos produtos ou serviços executados por empregados inexperientes em fase de ambientação.



**Figura 5 – Custo de Rotatividade de Pessoal**

Fonte: Chiavenato (2009)

Silva (2010) salienta que a rotatividade gera custos financeiros com as admissões e demissões, perda de tempo e recursos da empresa, além dos aspectos principais de integração entre funcionários e os demais envolvidos diretamente com a organização.

Chiavenato (2009) afirma que, por mais simples que seja o resultado numérico e quantitativo desses dados, o que realmente importa é a conscientização por partes do gerente e diretores das organizações dos profundos reflexos que a rotatividade elevada pode trazer, não só para a organização, mas também para o setor onde estão situados e para as próprias pessoas.

Para Pequeno (2012, p. 35), “um alto índice de rotatividade é sempre preocupante, além das despesas com os processos de admissão e demissão, essa troca constante gera descontinuidade do trabalho e um clima intranquilidade que certamente afeta a produção”.

### 2.3.4 Consequências Positivas da Rotatividade

A saída de um colaborador pode acarretar vantagens positivas para o ambiente de trabalho. As organizações podem se livrar de um funcionário que já não faz proveito do ambiente de trabalho, não colaborando com o grupo, podendo deixar os demais funcionários desmotivados e afetando na produtividade. Outro ganho com a saída desse funcionário é que o gestor poderá trabalhar mais com sua equipe, melhorando a produtividade e desempenho. Por fim, outra consequência positiva está voltada para aquele funcionário que está almejando o cargo maior e, no momento de sua ascensão, aumenta os ganhos do grupo (SILVA 2010).

Antônio Andrade (s/p), em entrevista para Editora Opção, evidencia que a saída de empregados pode ser encarada como "positiva", quando ela é de iniciativa da empresa, no momento em que demite algum empregado que não está correspondendo ao que se espera dele em produtividade e qualidade ou por problemas de indisciplina, faltas excessivas, etc.

Para Armani e Goldstein (apud Mobley, 1992), os pontos positivos são: afastamento de empregados não qualificados, colocação de novas pessoas, inovando práticas da empresa, mais oportunidades de mudança interna e controle de custos e de conflitos existentes. “Um benefício que o *turnover* também propicia é poder aperfeiçoar algumas áreas da organização, pois seus índices mostram à empresa que algo pode estar errado” (SILVA, 2010, p.38).

Galvão (2003) relata que a motivação está bastante ligada à questão do clima, em que um colaborador motivado reflete vários fatores positivos para organização e para o próprio colaborador. Se a organização obtiver um funcionário motivado, produz com mais ligeireza, exerce sua função com mais ânimo e competência, chegando mais rápido às metas estabelecidas, passando, assim, segurança para equipe fazer o melhor. Além disso, a organização ganha uma imagem positiva, e atinge seus propósitos com mais rapidez.

### 2.3.5 Consequências Negativas da Rotatividade

As consequências negativas do desligamento podem ocasionar várias consequências para organização, como o desequilíbrio no ambiente de trabalho. A empresa faz a substituição do funcionário que tinha alto rendimento por um colaborador que não tem a mesma produtividade.

Para Antônio Andrade (s/p), em entrevista para Editora Opção, a perda de funcionários sempre é prejudicial a uma organização, em especial quando perde bons funcionários, qualificados e treinados. A organização terá que gastar tempo e dinheiro para nova contratação, além de treiná-los.

Armani e Goldstein (*apud* Mobley, 1992) salientam os impactos negativos, como a insatisfação dos empregados em relação à organização. A empresa pode ficar com imagem negativa no mercado de trabalho, além do abalo na estrutura social, com altos custos de admissões e demissões, a produtividade pode diminuir no período de tempo em que não ocuparam o cargo que foi desocupado.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O conceito de metodologia para os autores Diehl e Tatim (2004, p. 47) é “o estudo e a avaliação de diversos métodos, com a finalidade de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica”.

Neste capítulo, serão abordados os métodos de pesquisa, a definição dos termos e variáveis, a população e a amostra, e como se deu as análises e interpretações dos dados.

#### 3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA

Com o objetivo de responder à abordagem do problema de pesquisa, este estudo caracteriza-se por ser de cunho quantitativo-qualitativo. A pesquisa qualitativa, segundo Malhotra (2006, p. 155), é a “metodologia de pesquisa não-estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporcionam percepções e compreensão do contexto do problema”. Já as pesquisas quantitativas são aquelas que buscam quantificar os dados e frequentemente aplica-se alguma forma de análise estatística (MALHOTRA, 2006).

Referente ao delineamento da pesquisa, trata-se de uma pesquisa descritiva. As pesquisas descritivas são consideradas aquelas que têm a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno de relação entre as variáveis (GIL, 1994).

Quanto aos propósitos da pesquisa, entende-se que foram definidos pela pesquisa diagnóstico. Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 57) “há muitas possibilidades de projetos que visam ao diagnóstico interno ou do ambiente organizacional, em todas as áreas”. Os autores ainda defendem que é um meio de diagnosticar uma situação organizacional, e um procedimento de baixo custo.

O procedimento técnico escolhido foi o estudo de caso. Para os autores Diehl e Tatim (2004, p. 61), “caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos,

de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”. Também pode ser definido como um agrupamento de dados que caracterizam uma fase ou uma etapa seja ela por meio social, profissional, familiar ou organizacional (DIEHL; TATIM, 2004). E também se enquadrando como uma proposição de planos, pois buscou oferecer sugestões para a diminuição dos índices de da rotatividade.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Em contato com a empresa, o setor de Recursos Humanos sugeriu para a pesquisadora que os estudos sobre rotatividade fossem realizados no setor de montagem da indústria, onde os índices de rotatividade são os mais elevados.

Gil (1994) afirma que a população de uma pesquisa é formada por um conjunto definido de elementos que possuem certas características, com referência do total de habitantes de um determinado lugar. Em relação à amostra, Gil (1995) confirma que a mesma é fundamentada nas leis estatísticas que conferem fundamentação científica.

Esta pesquisa foi realizada em uma indústria metalúrgica, mais especificamente, no setor de montagem. O motivo da escolha deste setor é devido aos índices de desligamentos serem elevados. O setor é formado por um gestor, um supervisor, um líder-chefe e mais 106 funcionários que trabalham na linha de produção como montadores.

Foram realizadas entrevistas com os gestores da empresa, sendo eles o Gestor de Recursos Humanos, o gestor do setor de montagem da indústria, o supervisor e o líder-chefe, com o intuito de conhecer a percepção deles os motivos, causas e problemas que os funcionários se desligam. Para a pesquisa, foram analisadas e interpretadas 44 entrevistas de desligamento, de Julho de 2013 a Junho de 2014, entrevistas que são aplicadas pela empresa no momento da saída do funcionário. A amostragem da população foi não probabilística, sendo que a seleção da população foi feita de forma intencional, dirigida aos elementos considerados típicos da população que se desejava estudar. Neste tipo de amostragem não são utilizadas formas aleatórias de seleção, podendo ser feita de forma intencional, com o pesquisador se dirigindo a determinados elementos considerados típicos da população que se deseja estudar (DIEHL; TATIM, 2004).

### 3.3 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

A coleta de dados se torna importante em razão de que é por meio dela que foram coletadas as informações que resultaram nas respostas que possibilitaram um diagnóstico para organização estudada. Os autores Diehl e Tatim (2004) afirmam que a coleta de dados “trata-se da definição dos instrumentos (entrevistas, questionários, observação), dos dados primários e secundários, da preparação (elaboração, pré-teste, discussão) e do procedimento de aplicação”.

A coleta de dados ocorreu a partir da pesquisa bibliográfica e de documentos fornecidos pela empresa analisada, tais como: 44 entrevistas de desligamento preenchidas pelos funcionários do setor de montagem desligados no período de julho de 2013 a junho de 2014 e também foi realizada entrevistas com os gestores da empresa.

As entrevistas de desligamento analisadas, cujo modelo foi elaborado pelo RH da empresa, englobaram perguntas fechadas, das quais foi possível extrair as informações sobre o perfil dos colaboradores, como faixa etária, escolaridade, sexo, estado civil e perguntas abertas com o objetivo principal de entender as causas e motivos dos desligamentos, como as formas de desligamentos, as condições de trabalho, informações sobre o cargo ocupado, evolução na empresa e as vantagens oferecidas pela empresa.

As entrevistas de desligamento eram coletadas pelo gerente do setor de montagem, juntamente com o departamento de recursos humanos no momento do desligamento dos colaboradores da empresa e, logo depois, enviada para o arquivo do documento.

Para as entrevistas com os gestores, foi elaborado uma entrevista estruturada, contendo nove questões, sendo que as questões 1, 2, 3 e 4 eram para identificar o perfil (faixa etária, escolaridade, estado civil, tempo de empresa, etc.) dos mesmos, e as questões de 5 a 9, serviam para analisar a percepção dos gestores sobre o nível de rotatividade, os motivos por que ocorrem os desligamentos, os problemas que ocorrem no setor e sobre os programas de retenção de talento na empresa. Para o gestor de RH, foi aplicada a mesma entrevista, porém com o acréscimo de mais uma questão aberta com intuito voltado para os processos praticados pelo setor de recursos humanos, como os métodos e técnicas de divulgação, seleção, treinamentos e *feedback*.

Para a realização das entrevistas com gestores do setor de montagem, a pesquisadora não teve contato pessoalmente. Enviou via e-mail no dia 30/09/2014 e no dia 10/10/2014 teve o retorno por escrito. Com o gestor de Recursos Humanos da empresa, a pesquisadora teve

contato pessoalmente para a realização da entrevista, onde a mesma por escrito obteve a respostas do gestor. O Gestor de RH forneceu todas as informações necessárias para o desenvolvimento desta pesquisa, tais como: as entrevistas de desligamento, os números de entradas e saídas no período analisado.

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

No entendimento de Gil (1994, p. 166), “a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”. Já a interpretação tem finalidade de dar um sentido mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos (DIEHL; TATIM, 2004).

As questões realizadas com os gestores foram analisadas e corroboradas com a análise do conteúdo. Foi apresentada, em forma narrativa a percepção deles, e, para a ilustração, foi enriquecido com um quadro. As entrevistas de desligamentos foram apresentadas em tabela Excel, fazendo-se uma pontuação de cada questão. Os dados foram interpretados com embasamento do referencial teórico adotado. Para os cálculos dos índices de rotatividade, foi-se utilizada a fórmula do autor Chiavenato (2009), e após, foram analisados e expostos através de um gráfico por meio da utilização do Excel.

### 3.5 VARIÁVEIS

De acordo com os autores Diehl e Tatim (2004, p. 98), “variáveis do estudo” são “definições gerais e operacionais das variáveis relacionadas à problemática do estudo”.

Quanto às variáveis do estudo apresentam-se:

**a) Gestão de Pessoas:** Para Gil (2007, p. 17), “gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

**b) Rotatividade:** Para Chiavenato (2009, p. 40), “o termo rotatividade de recursos humanos ou *turnover* é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente”.

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

Este capítulo foi desenvolvido através de informações fornecidas pela empresa, onde foram obtidos os dados primários, tabulação e análise dos resultados.

### **4.1 CARACTERIZAÇÕES DA EMPRESA**

A empresa analisada tem elo com agricultura. Nos anos 60, no Brasil, grande parte do maquinário era importado. Devido à falta e dificuldades de reposição de peças para o setor, foi fundada a empresa metalúrgica no interior do estado do Rio Grande Do Sul, com objetivo de suprir as necessidades dos agricultores em relação à reposição de peças para o maquinário. Em meados dos anos 70, a empresa encontrava-se em desenvolvimento. Neste momento, foi lançando o primeiro implemento agrícola fabricado no Brasil, impulsionando sua expansão e a agricultura.

Nos anos 80, a empresa concentrou seu potencial no desenvolvimento de máquinas e implementos que tinham tecnologia avançada, proporcionando aos agricultores aumento da produtividade. A empresa se tornou fundamental na introdução e divulgação do plantio direto, um sistema ecologicamente sustentável e economicamente, viável que se propagou pelo mundo.

A empresa se verticalizou, adquirindo o suporte de mais seis filiais, que atuam na área operacional, como fundição, aciaria e fábrica de discos cavalinho, para ter excelência nos processos de fabricação e certificação da tecnologia de seus produtos. Hoje a empresa conta com um quadro de funcionários de aproximadamente dois mil colaboradores, distribuídos entre os setores: departamento administrativo, recursos humanos, produção, comercial e desenvolvimento.

## 4.2 RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados dos dados coletados a partir dos questionários aplicados aos gestores e das análises realizadas das entrevistas de desligamento do setor de montagem da indústria metalúrgica.

### 4.2.1 Análise das entrevistas com os gestores

A seguir serão apresentados os dados referentes às entrevistas realizadas com quatro gestores da empresa estudada, sendo eles: o gerente do setor de montagem, o gerente de Recursos Humanos, o supervisor e o líder-chefe do setor de montagem.

A pesquisa buscou analisar o perfil dos mesmos, como faixa etária, escolaridade, estado civil e tempo de empresa. Em seguida, os gestores foram questionados sobre os índices de rotatividade da empresa, buscando atingir quais são os motivos dos desligamentos do setor na percepção dos gestores, entender a opinião deles como que a empresa poderia fazer para diminuir a rotatividade. Para o gestor de RH, foi aplicado o mesmo questionário, porém com adaptações voltadas para o setor de Gestão de Pessoas da empresa.

#### 4.2.1.1 Perfil dos gestores

A tabela 1 mostra os dados obtidos da faixa etária dos gestores.

**Tabela 1 – Faixa etária - Gestores**

<b>Faixa etária</b>	<b>Nº</b>
20 a 30 anos	-
31 a 41 anos	1
Mais de 41 anos	3

**Fonte:** Dados primários (Setembro/2014).

Pode-se observar que a maioria dos gestores concentra-se na faixa etária com mais de 41 anos de idade, já que 3 gestores estão nessa faixa etária e 1 gestor está na faixa etária de 31 a 41 anos.

Os dados obtidos da escolaridade dos gestores estão na tabela 2.

**Tabela 2 – Escolaridade - Gestores**

<b>Escolaridade</b>	<b>Nº</b>
Ensino Médio Completo	1
Ensino Médio Incompleto	1
Ensino Fundamental Completo	1
Pós-graduação	1

**Fonte:** Dados primários (Setembro/2014).

Nota-se que, em relação à escolaridade dos gestores, é bem variável, isto é 1 possui ensino médio completo, 1 tem ensino médio incompleto, 1 possui ensino fundamental completo e apenas 1 deles possui a formação em pós-graduação, ocupando o cargo de Gerente de Recursos Humanos da empresa.

Quanto à escolaridade, os dados mostram que a maioria dos gestores apresenta o ensino básico, talvez limitando uma capacitação futura para desenvolver suas equipes.

A tabela 3 apresenta o estado civil dos gestores.

**Tabela 3 – Estado Civil - Gestores**

<b>Estado civil</b>	<b>Nº</b>
Solteiro	-
União estável	-
Casado	4

**Fonte:** Dados primários (Setembro/2014).

Na tabela acima, pode-se notar que os 4 gestores são casados. Percebe-se que possuem um vínculo familiar, e isto representa uma necessidade de suprir as despesas familiares.

O tempo de empresa dos gestores esta expresso na tabela 4.

**Tabela 4 – Tempo de Empresa - Gestores**

<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Nº</b>
De 1 a 3 anos	1
De 2 a 3 anos	-
Mais de 3 anos	3

**Fonte:** Dados primários (Setembro/2014).

Nesta tabela percebe-se que a maioria possui um currículo de mais de 3 anos de empresa. Ressalta-se que 1 dos gestores possui 26 de empresa, ocupa o cargo de líder-chefe do setor de montagem; 1 possui 28 anos de empresa, sendo esse o supervisor do setor; e 1 possui 38 anos de empresa, sendo esse o gestor do setor de montagem. Apenas 1 deles está na faixa de 1 a 3 anos de empresa, que ocupa o cargo Gestor de RH.

#### *4.2.1.2 Análise da entrevista realizada com os gestores*

A pesquisa buscou conhecer a percepção dos gestores do setor de montagem e recursos humanos em relação aos índices de rotatividade do setor estudado. Os gestores foram classificados como: Gestor 01, gerente do setor de montagem; Gestor 02, supervisor do setor; Gestor 03, líder-chefe; Gestor 04, gerente do setor de Recursos Humanos.

A primeira pergunta questionou os gestores como eles avaliam o nível de rotatividade no setor de montagem. Todos os gestores em entrevistas relataram que o índice de rotatividade do setor avaliado é alto.

- “a geração de hoje não permanece muito tempo na empresa na área metalúrgica, eles tem a expectativa de crescimento muito rápido e por esse motivo se desmotivam facilmente.” (Gestor 01).

- “(...) porque hoje é difícil formar equipes com profissionais que permaneçam por mais de um ano na empresa.” (Gestor 02).

- “por falta de um plano de carreira na empresa, o funcionário se desmotiva por não saber quando ganhará uma promoção.” (Gestor 03).

- “(...) pois o número que temos como meta é 2%.” (Gestor 04).

Outra questão que foi levantada para os gestores buscou entender a percepção deles sobre quais são os maiores motivos por que ocorrem os desligamentos. Os gestores relataram que grande parte dos colaboradores pede sua demissão por motivo da baixa remuneração ou estão desmotivados no setor por não receberem alguma promoção. Em relação aos que são demitidos pela empresa, os gestores afirmam que são desligados da empresa pelo comportamento inadequado ou muitas faltas.

- “Por faltas, mau comportamento, uso indevido de atestados. Estes motivos são identificados nos funcionários que são demitidos. Os funcionários pedem demissão devido terem encontrado melhor oportunidade com salário maior e benefício.” (Gestor 01)

- “A maior parte dos desligamentos acontece por pedido do funcionário. Alegam questão salarial, gostariam de aumento salarial em curto tempo de empresa.” (Gestor 02)

- “(...) a maioria pede demissão, os que são demitidos são pela falta de postura profissional, os funcionário que pedem demissão é por desmotivação, devido não receberem aumento ou promoção.” (Gesto 03).

- “São vários os motivos: liderança despreparada, falta de benefício e possibilidades de crescimento profissional e plano de carreira.” (Gestor 04).

Segundo Chiavenato (2009), existem dois tipos de rotatividade: (i) a rotatividade provocada pelas pessoas, que é quando o mercado de trabalho é competitivo e em oferta intensa, logo ocorre geralmente o aumento da rotatividade provocada pelas pessoas. Neste momento, a organização precisa localizar os motivos que estão provocando a saída dos funcionários, a fim de atuar sobre eles, diminuindo as perdas, retendo e mantendo talentos na organização e (ii) a rotatividade provocada pela organização. Quando os desligamentos são provocados pela organização para fazer substituições no sentido de melhorar o potencial humano existente ou para reduzir o efetivo de pessoal para redução de operações ou redução de custo, neste caso a rotatividade encontra-se sob o controle da organização.

Dentre as questões levantadas na aplicação das entrevistas, foram questionados aos gestores quais os problemas que os desligamentos causam para o setor. Os gestores relataram a mesma percepção que a maior dificuldade é o atraso no planejamento e qualidade da produção.

- “(...) atraso na produção. Dar treinamento a outra pessoa até que ela obtenha prática na função vai gerar problemas na qualidade da produção.” (Gestor 01).

- “(...) acaba prejudicando o planejamento e qualidade da produção. A falta de uma pessoa é suprida por todas as outras do setor, gerando sobrecarga.” (Gestor 02).

- “(...) atraso na produção, pois alguém que já conhece a função substitui até que outro funcionário seja efetivado e treinado para a função.” (Gestor 03).

- “Gera sobrecarga para toda equipe, atrasos no cumprimento dos prazos, perde-se conhecimento, queda na produção, gera grande desmotivação.” (Gestor 04).

Para que os colaboradores de uma organização pratiquem suas atividades com confiança e bom desempenho, é preciso que a empresa disponha de recursos como o treinamento e desenvolvimento, tanto dos novos colaboradores, quanto dos que já estão na empresa. É preciso que eles estejam sempre atualizados, e, para os novos colaboradores, o

treinamento é fundamental para conhecer as estruturas e funcionamento da empresa (SILVA, 2012).

Serson (1980) afirma que o desligamento de um funcionário determina um prejuízo para a organização, pois a empresa arca com novas despesas de recrutamento e treinamento, além de ficar desprovida de mão-de-obra. O autor evidencia que todo desligamento tem um motivo e uma causa. As causas dos desligamentos podem ser por iniciativa da empresa ou do empregado e até mesmo a rescisão do contrato.

Foi questionado aos gestores se a empresa pratica algum programa de retenção de talento para diminuir a rotatividade. Os gestores afirmaram que não há programa de retenção de talentos na empresa, os gestores 01 e 03 afirmaram que “não”. Seguem as impressões dos gestores:

- “(...) de certa forma, sim, pois quando o funcionário tem vontade de crescer na empresa, o supervisor o líder auxilia e treina para que ele se desenvolva. A empresa oferece cursos também.” (Gestor 02)

- “Um programa estabelecido não, não temos plano de carreira. Mas temos algumas práticas que ajudam neste processo, como: treinamentos, aproveitamento do público interno para vagas em aberto, desde as operacionais, até as estratégicas. Um exemplo disso é: os gerentes principalmente os da produção em sua maioria, desenvolvem-se dentro da empresa até serem promovidos.” (Gestor 04)

Já em relação à sugestão para diminuir os índices de rotatividade para os gestores do setor de montagem. As opiniões foram as seguintes:

- “Criar plano de carreira, mais benefícios. Às vezes um funcionário pede demissão por a empresa não oferecer um plano de saúde, por exemplo. Plano de carreira para que o funcionário tenha claro as metas que ele precisa para ganhar uma promoção e para motivá-lo a trabalhar pela empresa.” (Gestor 01).

- “(...) acredito que nada, a empresa oferece os recursos, salario compatível, cursos profissionalizantes, cabe ao funcionário se adaptar as condições da empresa.” (Gestor 02).

- “(...) um plano de carreira já diminuiria a rotatividade do setor.” (Gestor 03).

- “Já estamos fazendo, que é: desenvolver as lideranças, não somente da montagem, mas de todos os setores para gerir melhor suas equipes. Continuar investindo em treinamento e buscar benefícios para os funcionários (isso não só neste setor, será para todos).” (Gestor 04).

Os autores Bohlander, Snell e Sherman (2009) defendem que para determinar quanto será pago pelo desempenho de um trabalho, baseia-se na habilidade, esforço e responsabilidade que o trabalho exige do colaborador, bem como se a condição ou a função expõe em risco o trabalhador.

“Na última década, as empresas começaram a perceber que os programas tradicionais de remuneração foram suplantados por novas estruturas, estratégias e processos de trabalho” (GIL 2007, p. 189). Então, a partir desse fato, o autor ilustra que muitas empresas passaram a procurar soluções de remunerações mais compatíveis com as funções dos cargos que seus colaboradores exerciam.

Abaixo, o quadro com resumo das entrevistas aplicadas para os gestores.

Perguntas	Resposta Gestor 1	Resposta Gestor 2	Resposta Gestor 3	Resposta Gestor 4
Como você avalia o nível de rotatividade de pessoal no setor de Montagem?	Considera alto, funcionário quer aumento em pouco tempo e desmotiva-se rápido.	Relata o índice alto, afirma ser difícil formar uma equipe com mais de um ano de empresa.	Considera alto pela empresa não ter um plano de carreira.	Alto, pois a meta da empresa é 2%.
Quais os motivos que ocorreram os desligamentos no setor?	Falta de postura profissional e melhor oportunidade no mercado de trabalho.	Por questões salariais.	Desmotivação, pois não receberam promoção ou aumento de salário.	Liderança despreparada, falta de benefícios e plano de carreira.
Que tipo de problema os desligamentos causam para o Setor?	Atrasos na produção.	Atraso na produção, prejudica a qualidade e sobrecarrega a equipe.	Atraso na produção.	Queda na produção, sobrecarga e desmotivação.
A empresa hoje tem programa de retenção de talentos para diminuir a rotatividade?	Não	Acredita que depende do funcionário buscar se desenvolver na empresa para ganhar promoção.	Não	Não, porém são desenvolvidos outros recursos de reter talentos.
O que você acha que a empresa poderia fazer para diminuir o índice de rotatividade de seu setor?	Oferecer benefícios, plano de carreira.	Nada, pois a empresa oferece salário compatível e cursos.	Plano de carreira.	Já estamos desenvolvendo alguns programas: desenvolvendo liderança treinamento nas equipes.

**Quadro 7 – Resumo das entrevistas aplicadas para os gestores**

**Fonte:** Dados primários (Setembro/2014).

A seguir a análise da pergunta que foi realizada somente ao Gestor 4, gerente de Recursos Humanos da empresa, com intuito de entender sua opinião em relação aos processos de GP no setor e também quanto aos processos geridos no setor de Recursos Humanos da empresa.

Dessler (2003) descreve as práticas e políticas da administração de recursos humanos, que são:

- a) conduzir análise de cargo;
- b) prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos;
- c) orientar e treinar novos funcionários;
- d) gerenciar recompensas e salários;
- e) oferecer incentivos e benefícios;
- f) avaliar desempenho;
- g) treinar e desenvolver;
- h) criar o comprometimento com o colaborador.

A questão norteadora para o gestor sobre as práticas de RH aplicadas na empresa foi: as formas de recrutamento que são utilizadas pela empresa, processos de seleção, técnicas utilizadas. A primeira questão foi quanto às formas de recrutar pessoas. O gestor expõe o seguinte:

- “São utilizados cadastros de candidatos na Empresa (fichas preenchidas presencialmente); recebidos currículos pelo e-mail e através do site; solicitação de candidatos para as Agências de Emprego; busca de candidatos nas Instituições de Ensino (Escolas, Universidades, Cursos Técnicos e Profissionalizantes) e indicação de funcionários (pois a empresa admite parentes)”.

Para Gil (2007), o recrutamento consiste no processo que visa atrair candidatos com potencial, que estejam aptos de ocupar o cargo dentro da organização.

O recrutamento é realizado quando a empresa pretende preencher uma vaga, no setor que esteja com quadro incompleto de funcionário, ou até mesmo para substituição de outro colaborador. O recrutamento de pessoal pode ser interno ou externo.

O recrutamento dentro da empresa é realizado com os próprios colaboradores da empresa. De acordo com Gil (2007, p. 93),

Este é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos, já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Também constitui um procedimento bastante econômico. E serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados.

A seguinte questão foi entender os métodos de divulgação de novas oportunidades. O gestor relatou que:

- “Os métodos utilizados são: anúncios em rádio, moto propaganda nos bairros da Cidade, divulgações nas Instituições de Ensino (Escolas, Universidades, Cursos Técnicos e Profissionalizantes), divulgação interna nos murais da empresa, rede de relacionamento, para vagas mais estratégicas e consultorias.”.

Das técnicas utilizadas no processo de seleção, o gestor do setor de recursos humanos expõe abaixo que:

- “As técnicas utilizadas são: Avaliação Psicológica (a qual inclui testes psicológicos e entrevista coletiva e/ou individual) para todos os cargos, teste de conhecimentos gerais e/ou específico dependendo da vaga; Avaliação Técnica (realizada pelo gestor da área relacionada), sendo que, dependendo da vaga, é realizado teste prático.

De acordo com Ferreira (1977, p. 28),

Há técnicas, métodos e recursos diversos para se selecionar pessoal. Essa seleção, entretanto, qualquer que seja, deve partir da ideia básica de que os seres humanos constituem o fator mais importante em todos os agrupamentos sociais e que cada indivíduo tem uma vida complexa.

“A seleção é a escolha do(s) candidato(s) mais adequado(s) para a organização dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”. (FRANÇA, 2013, p. 34)

Quanto aos treinamentos aos funcionários:

- “Temos um plano anual de treinamentos que inclui os obrigatórios e não obrigatórios. Os obrigatórios são aqueles que a lei exige, por exemplo: operador de ponte rolante, empilhadeira, trator, reciclagem para vigilantes, etc. Os não obrigatórios são aqueles que criamos conforme a necessidade do setor e empresa, como: desenvolvimento de lideranças, treinamento de sistema, treinamento de uso de EPIs, treinamento de integração, *workshop* entre os setores, curso de solda, curso de desenho técnico, matemática básica, etc.”.

Chiavenato (2010, p. 65) relata que o treinamento é um processo educacional e funciona ao longo de um ciclo composto de quatro fases sequenciais:

1. Levantamento das necessidades de treinamento.
2. Programação do treinamento.
3. Execução do treinamento.
4. Avaliação dos resultados do treinamento.

Em relação aos resultados dos treinamentos, o gestor apontou que sempre é muito positivo:

- “pois treinar, qualificar nosso pessoal é fundamental para manter a qualidade e crescimento do negócio, além do aprimoramento do trabalho e desenvolvimento pessoal”.

O treinamento e desenvolvimento são os instrumentos básicos para a formação de uma equipe de trabalho fortalecida, pois é por esse meio que os colaboradores conhecem a empresa e o funcionamento de suas normas. No treinamento, o funcionário mostra as suas qualidades e habilidades que o ajudarão na realização do seu trabalho (SILVA, 2012).

Por fim, a pesquisa buscou saber a percepção do gestor de RH sobre o que motiva os funcionários do setor de montagem a permanecer no emprego.

- “os relatos são: gostar do trabalho que faz, o clima no setor é de coleguismo, horário de trabalho”.

Abaixo o quadro apresenta um resumo das respostas do gestor Recursos Humano.

<b>Pergunta</b>	<b>Resposta Gestor 4</b>
Quais as formas de recrutamento que são utilizados pela empresa?	Recibos de currículos, preenchimento de ficha na empresa, e-mail e indicação.
Quais métodos de divulgação de novas oportunidades?	Via rádio, moto propaganda, divulgação interna.
Quais as técnicas utilizadas no processo de seleção?	Avaliação psicológica, testes específicos, avaliação técnica.
É oferecido treinamento aos empregados?	Sim
Quanto aos resultados, são positivos ou negativos?	Positivo, pois treinar, desenvolver é fundamental para manter a qualidade do negócio.
Em sua opinião, o que motiva os funcionários do setor a permanecer no emprego?	Gostam de trabalhar na empresa, o clima ambiental e horário de trabalho.

**Quadro 8 – Resumo da entrevista aplicada ao Gestor de RH**

Fonte: Dados primários (Setembro/2014).

#### 4.2.2 Análise dos colaboradores

A empresa tem como procedimento, realizar uma entrevista de desligamento com o funcionário que está pedindo sua demissão ou com aquele colaborador que é demitido. Essa entrevista é aplicada pelo setor de recursos humanos e, em seguida, é arquivada. 44 entrevistas de desligamentos fornecidas pela empresa no período de Julho de 2013 a Junho de 2014 foram utilizadas como pesquisa documental.

#### 4.2.2.1 Perfil dos colaboradores

Os dados abaixo constituem o perfil dos colaboradores como: faixa etária, sexo, estado civil e escolaridade.

Dados coletados da faixa etária dos colaboradores correspondem à tabela 5.

**Tabela 5 – faixa etária- colaboradores**

<b>Faixa etária</b>	<b>Nº</b>
18 a 20 anos	13
21 a 26 anos	11
27 a 31 anos	5
32 a 38 anos	8
Mais de 39 anos	5
Não respondeu	2

**Fonte:** Dados primários (Setembro/2014).

Pode-se analisar que o maior número de pessoas são jovens: 13 colaboradres concentram-se na faixa etária entre 18 e 20 anos, 11 pessoas estão entre a faixa de 21 a 26 anos, 5 pessoas estão na faixa de 27 a 31 anos, e na faixa de 32 a 38 anos, têm 8 pessoas. Percebe-se a predominância de um equipe jovem.

Os dados obtidos quanto ao gênero dos colaboradores estão na tabela 6.

**Tabela 6 – Sexo - colaboradores**

<b>Sexo</b>	<b>Nº</b>
Feminino	12
Masculino	32

**Fonte:** Dados primários (Setembro/2014).

Nota-se a maior participação masculina, com 32 colaboradores, por ser uma atividade voltada ao serviço braçal, contando apenas com 12 colaboradores do sexo feminino. Pode-se levar em consideração que atualmente a presença de mulheres nas atividades nas quais envolve esforço físico vem se tornando cada vez mais comum, elas cada vez mais estão tomando o mercado de trabalho.

Na tabela 7 pode-se visualizar o estado civil dos colaboradores.

**Tabela 7 – Estado Civil - colaboradores**

<b>Estado civil</b>	<b>Nº</b>
Solteiro	21
União estável	5
Casado	16
Não Respondeu	2

**Fonte:** Dados primários (Setembro/2014).

Essa tabela apresenta o estado civil dos colaboradores. Os dados mostram que 21 são solteiros, 5 em união estável, 16 são casados. O número significativo de solteiros nos desligamentos pode se justificar por que o vínculo familiar é menos expressivo.

As demissões voluntárias são mais comuns em tempos de baixo desemprego, em que os trabalhadores mais jovens, com menos dependentes, demitem-se com mais frequência (MILKOVICK E BOUDREAU, 2000).

Os dados obtidos quanto à escolaridade dos colaboradores estão na tabela 8.

**Tabela 8 – Escolaridade - colaboradores**

<b>Escolaridade</b>	<b>Nº</b>
Ensino Fundamental Incompleto	11
Ensino Fundamental Completo	15
Ensino Médio Incompleto	3
Ensino Médio Completo	11
Ensino Superior Incompleto	1
Não Respondeu	3

**Fonte:** Dados primários (Setembro/2014).

Pode-se observar que 15 colaboradores possuem ensino fundamental completo, 11 possuem o ensino fundamental incompleto, enquanto 11 têm a formação no ensino médio completo e apenas 1 dos colaboradores possui o ensino superior em andamento. Nota-se que grande parte dos colaboradores possui o baixo nível de escolaridade.

#### 4.2.2.2 Análise das entrevistas de desligamento

Neste tópico encontram-se as análises coletadas das entrevistas de desligamentos, através dos dados pontuais, obtendo as respostas sobre os motivos de desligamento, ambiente de trabalho, condições de trabalho. Foi permitido atribuir à pesquisa os motivos principais dos desligamentos no setor de montagem da indústria metalúrgica.

A tabela 9 apresenta o resultado de como os colaboradores procuraram a empresa.

**Tabela 9 – O que levou a procurar a empresa**

<b>O que levou a procurar a empresa</b>	<b>Nº</b>
Boa imagem da empresa	12
Influência da família	6
Não respondeu	21
Necessidade de trabalho	5

**Fonte:** Dados primários (Setembro/2014).

Conforme os dados obtidos, constata-se que 21 dos colaboradores não responderam à questão, logo 12 pessoas relataram que o incentivo para procurar a empresa é a boa imagem da mesma, e também acrescentaram na pesquisa o surgimento de chances de crescimento pela empresa ter boas referências, 6 colaboradores sinalizaram a influência da família, por ter algum familiar que está na empresa ou por vontade da própria família e 5 pessoas procuram a empresa por necessidade de trabalho.

A tabela 10 mostra o tempo de empresa dos colaboradores.

**Tabela 10 – Tempo de empresa - colaboradores**

<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Nº</b>
Menos de 1 ano	29
1 a 2 anos	10
Mais de 2 anos	5

**Fonte:** Dados primários (Setembro/2014).

Na tabela acima, nota-se que a equipe tem mudanças constantes no seu quadro. Os dados mostram um item preocupante: boa parte da equipe tem menos de 1 ano de empresa, ou seja, 29 colaboradores; 10 colaboradores permaneceram de 1 a 2 anos; e 5 pessoas permaneceram mais 2 anos na empresa.

A tabela 11 apresenta a forma de desligamento dos colaboradores.

**Tabela 11 – Tipo de desligamento - colaboradores**

<b>Tipo de Desligamento</b>	<b>Nº</b>
Demitido	11
Demissionário	33

**Fonte:** Dados primários (Setembro/2014).

A tabela acima apresenta os dados obtidos do tipo de desligamento. Pode-se notar que dentro do período analisado, 33 pessoas relatam ter pedido sua demissão para empresa, enquanto 11 colaboradores foram demitidos pela empresa. Sobre as causas que levaram os mesmos a se desligarem da organização, apresentam as seguintes justificativas: outra oportunidade de trabalho, salário, relacionamento com chefia. Já os que foram demitidos, justificam que acreditam ter recebido a demissão por: comportamento inadequado, faltas sem justificativa.

Chiavenato 2014 defende que há dois tipos de desligamento. O autor explica que o desligamento pode ser por iniciativa do funcionário ou por iniciativa da organização.

- a) desligamento por iniciativa do funcionário: quando o funcionário decide desligar-se da empresa por motivos pessoais ou profissionais. Há duas percepções. A primeira é o nível insatisfatório em que o funcionário encontra-se com o seu trabalho e a segunda é o numero de oportunidades atrativas ofertadas no mercado de trabalho.
- b) desligamento por iniciativa da organização: ocorre quando a empresa decide desligar o funcionário, seja a causa por substituição por outro perfil mais adequado ao cargo, seja para corrigir problemas na seleção entre outros fatores.

A decisão de um funcionário demitir-se pode ser influenciada por vários fatores, alguns difíceis de ser controlados pelas organizações, como as taxas de desemprego, responsabilidade familiar e atração por outras empresas. Por outro lado, muitos fatores são influenciados pela própria organização, isso inclui a estrutura da função do funcionário e recrutamento que cria expectativas irreais. Esses fatores levam os funcionários a procurar, comparar as alternativas e, talvez, a deixar a empresa (MILKOVICK; BOUDREAU, 2000).

A tabela 12 mostra os motivos de desligamento dos colaboradores.

**Tabela 12 – Motivos Desligamentos - colaboradores**

<b>Motivos Desligamentos</b>	<b>Nº</b>
Adaptação em relação a função e ambiente de trabalho	5
Faltas, advertências e suspensões	4
Aposentadoria	1
Mudança de cidade	6
Outra proposta de trabalho com remuneração satisfatória	12
Problemas Pessoais	10
Relacionamento com Supervisor	5
Término do contrato	1

**Fonte:** Dados primários (Setembro/2014).

Na tabela acima se podem observar os motivos dos desligamentos. Observa-se que entre as 44 entrevistas analisadas, 12 colaboradores se desligaram da empresa pelo surgimento de outra proposta de trabalho com melhor remuneração. Os mesmos argumentaram que a empresa, por não ter plano de carreira, não oferecer benefícios, impulsionaram-nos a buscar novas oportunidades no mercado de trabalho. 10 pessoas afirmam ter se desligado da empresa por motivos relacionados a problemas pessoais. Os colaboradores apontaram as seguintes causas: doenças na família, familiar hospitalizado, problemas financeiros. Os resultados ainda mostram que 6 pessoas se desligaram da empresa por mudança de cidade e 5 pessoas por motivo de relacionamento com a chefia.

Antônio Andrade (s/p), em entrevista para Editora Opção, defende que os fatores do mercado, região onde novas empresas abrem vagas, ofertas de melhores salários, fatores pessoais dos empregados, como mudança de cidade, insatisfação com as condições da empresa e das chefias, entre outros e fatores causais da própria empresa, como chefias sem treinamento, a falta de uma política adequada de salários e plano de carreira e valorização dos empregados dedicados, falta de estímulos de motivação e muitos outros fatores causados pela própria empresa podem elevar o índice de rotatividade na organização.

A tabela 13 pode-se observar as condições de trabalho.

**Tabela 13 – Condições de trabalho - colaboradores**

<b>Condições de trabalho</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>
Segurança no trabalho	42	2	-
Volume de Serviço	36	7	1
Higiene no local de trabalho	35	6	3
Ambiente físico (temperatura, iluminação, etc.)	16	14	14
Relacionamento com chefia	34	6	4
Relacionamento com colegas	44	-	-
Horário de trabalho	42	2	-

**Fonte:** Dados primários (Setembro/2014).

A tabela acima mostra que 42 colaboradores assinalaram que as condições de trabalho na empresa são seguras, 36 deles consideravam que o volume de trabalho é bom, 35 deles disseram que a higiene no local de trabalho era boa e 16 destacaram que o ambiente físico é bom. Em contrapartida, 14 assinalaram que o ambiente físico é regular, com restrições, pois o espaço físico onde trabalhavam era muito quente, e 14 deste assinalaram que o ambiente é ruim. 14 afirmam que o relacionamento da chefia é bom, enquanto 6 afirmam que é regular. 4 pessoas consideravam o relacionamento ruim com a chefia. Quanto ao horário de trabalho, 42 assinalaram que é bom.

A tabela 14 apresenta os dados em relação ao cargo ocupado.

**Tabela 14 – Cargo ocupado - colaboradores**

<b>Cargo Ocupado</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>
Informações sobre o cargo na admissão	40	3	1
Treinamento recebido no setor	37	3	4
Salários em relação ao cargo	23	14	7

**Fonte:** Dados primários (Setembro/2014).

A tabela apresenta a opinião dos 44 colaboradores em relação às informações sobre o cargo, em que 40 deles acharam bom. Sobre o treinamento recebido no setor, 37 afirmaram que era bom. Em se tratando de salário referente ao cargo, entre os 44 colaboradores, 23 deles classificaram como bom, 14 acham que o salário era regular, e 7 assinalaram que é ruim.

“Na última década, as empresas começaram a perceber que os programas tradicionais de remuneração foram suplantados por novas estruturas, estratégias e processos de trabalho”

(GIL, 2007, p. 189). Então a partir desse fato, o autor ilustra que muitas empresas passaram a procurar soluções de remunerações mais compatíveis com as funções dos cargos que seus colaboradores exerciam.

Sendo assim, para tornar as políticas salariais mais coerentes, Gil (2007) destaca algumas medidas que são utilizadas para remunerar o trabalhador, tais como:

- a) remuneração por conhecimentos e habilidades: é a forma de recompensar o indivíduo não por um trabalho específico, mais sim pelos conhecimentos e habilidades que são exigidas para seu desempenho na função;
- b) remuneração por competências: é aquela constituída pelas competências que o indivíduo obtém, como o cargo em que ocupa e o tempo de serviço;
- c) remuneração variável baseada em desempenho: na medida em que o indivíduo ou sua equipe de trabalho atingem os objetivos e metas estabelecidos pela organização, eles recebem incentivos ao desempenho, que são representados por dinheiro ou ações;
- d) remuneração baseada em equipes: é uma estratégia que auxilia a empresa durante os processos de mudanças. É caracterizada por modalidades de equipe de trabalho, em que recebem treinamentos e acabam sendo responsáveis por um conjunto de atividades.

Em relação à evolução na empresa observa-se na tabela 15.

**Tabela 15 – Evolução na empresa - colaboradores**

<b>Evolução na empresa</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Houve oportunidade de promoção	8	36
Houve progresso salarial satisfatório	6	38
Adquiriu novos conhecimentos	42	2

**Fonte:** Dados primários (Setembro/2014).

Observa-se que 36 pessoas não tiveram oportunidade de promoção na empresa, e apenas 8 delas obtiveram uma promoção. Quanto ao ‘progresso salarial satisfatório’, dos 44 resultados, 38 deles afirmam que não obtiveram progresso, e 6 deles obtiveram progresso salarial satisfatório. 42 deles adquiriram novos conhecimentos no período em que estiveram na empresa.

Na tabela 16 e 17, podem-se observar as vantagens oferecidas pela empresa, como a assistência médica.

**Tabela 16 – Assistência Médica - colaboradores**

<b>Assistência Médica</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
<b>Voce utilizou o ambulatório médico?</b>	<b>25</b>	<b>19</b>

Fonte: Dados primários (Setembro/2014)

Sobre a tabela assistência médica 25 afirmam ter utilizado o ambulatório médico e 19 disseram que não usaram.

**Tabela 17– Quanto ao uso - colaboradores**

<b>Quanto ao uso</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>
<b>Atendimento da enfermagem (curativo, medicação etc)</b>	<b>21</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
<b>Qualidade da consulta (médico, dentista)</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

Fonte: Dados primários (Setembro/2014)

Quanto ao uso da assistência médica oferecida pela empresa, entre os 25 que utilizaram o recurso, 21 deles disseram que o atendimento da enfermagem é bom, 3 acharam regular, 22 afirmaram que a qualidade da consulta é boa.

Na tabela 18 e 19 observa-se a satisfação dos colaboradores quanto ao refeitório e quanto ao uso do mesmo.

**Tabela 18 – Refeitório- colaboradores**

<b>Refeitório</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
<b>Você utilizou o refeitório</b>	<b>44</b>	<b>-</b>

Fonte: Dados primários (Setembro/2014).

Nesta tabela, pode-se notar que todos os entrevistados afirmaram ter utilizado o refeitório.

**Tabela 19 – Quanto ao uso do refeitório- colaboradores**

<b>Quanto ao uso</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>
<b>Qualidade das refeições</b>	<b>30</b>	<b>13</b>	<b>1</b>
<b>Qualidade do atendimento</b>	<b>38</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

Fonte: Dados primários (Setembro/2014).

Quanto ao uso do refeitório, 30 deles relatam que a qualidade das refeições é boa. Já 13 colaboradores acham que a qualidade é regular. Quanto à qualidade do atendimento, 38 disseram que é boa, 3 acham que é regular e 3 consideram ruim.

Os resultados coletados quanto aos atendimentos e serviços internos na empresa estão na tabela 20.

**Tabela 20- Atendimento e serviços internos- colaboradores**

<b>Atendimento e serviços internos</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>
Porteiro	41	1	2
Segurança (CIPA)	38	1	5
Departamento Pessoal	42	1	1
Recrutamento e seleção	43	1	-
Agencia Bancária	40	3	1

**Fonte:** Dados primários (Setembro/2014).

Nesta tabela os dados mostram os atendimentos e serviços internos da empresa. Referente ao porteiro, 41 dos colaboradores afirmam ser bom e 2 consideram que é ruim. Quanto à ‘segurança (CIPA)’, 38 consideram boa, sendo que 1 colaborador relata ser regular e 5 pessoas assinalaram ruim. Já sobre o ‘departamento pessoal’, 42 deles consideram bom e quanto ao serviço de ‘recrutamento e seleção’, 43 deles assinalaram que é bom.

Os dados obtidos na visão geral da empresa encontram-se na tabela 21.

**Tabela 21 Geral - Colaboradores**

<b>Geral</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>
Opinião geral da empresa	40	4	-

**Fonte:** Dados primários (Setembro/2014).

Esta tabela mostra a opinião dos colaboradores sobre a empresa. 40 deles assinalaram que é bom e 4 consideram que é regular. Seguem as observações dos colaboradores: boa parte disse que a empresa é boa, porém não alcançaram os objetivos desejados. Defenderam que é um lugar bom para trabalhar, é organizada, porém apontaram o salário como um ponto desmotivador.

Na tabela 21 os chefes do setor fizeram a avaliação junto com o colaborador na entrevista de desligamento.

**Tabela 22 – Parecer da chefia- colaboradores**

<b>Parecer da Chefia</b>	<b>Muito Bom</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>
Relacionamento do funcionário com a chefia	-	36	7	1
Relacionamento do funcionário com os colegas	-	34	8	2
Desempenho do funcionário	3	25	14	2
	Sim (29)			
Foi tomada alguma atitude para evitar a demissão	Não (15)	-	-	-

**Fonte:** Dados primários (Setembro/2014).

Essa tabela apresenta avaliação do gestor sobre cada colaborador. Sobre o ‘relacionamento do funcionário com a chefia’, os dados mostram que 36 colaboradores consideraram bom. Quanto ao ‘relacionamento do funcionário com os colegas’, boa parte, ou seja, 34 pessoas mantiveram um bom relacionamento. Já no ‘desempenho do funcionário’, dos 44 colaboradores, apenas 3 obtiveram um desempenho muito bom, 25 foram considerados bons e 14 foram considerados regulares. A entrevista de desligamento busca entender se houve tentativas de reter os colaboradores. Os dados mostram que, dentre os 44 colaboradores que se desligaram da empresa, para 29 foi tomada alguma ação para evitar o desligamento, e para 15 deles não foi tomada nenhuma atitude.

#### 4.2.2.3 Índice da rotatividade

O Setor de montagem da indústria metalúrgica estudada apresenta os índices de rotatividade do período de doze meses, de Julho 2013 a Junho de 2014. Os cálculos foram constituídos através da fórmula citada pelo autor Chiavenato (2009).

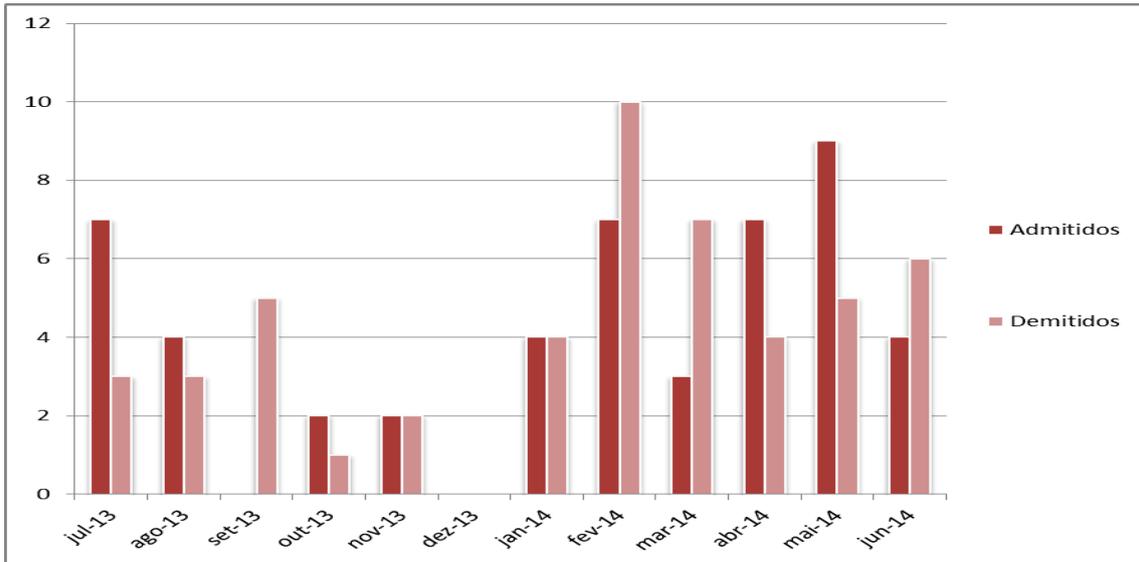
<b>CÁLCULO DE ROTATIVIDADE JULHO/2013 – JUNHO/2014</b>	
<p align="center"><b>Julho/2013</b></p> Admitidos- 7 Demitidos- 3 Percentual de Rotatividade: 4,63 %	<p align="center"><b>Agosto/2013</b></p> Admitidos- 4 Demitidos- 3 Percentual de Rotatividade: 3,24%
<p align="center"><b>Setembro/2013</b></p> Admitidos- 0 Demitidos- 5 Percentual de Rotatividade: 2,40 %	<p align="center"><b>Outubro/2013</b></p> Admitidos- 2 Demitidos- 1 Percentual de Rotatividade: 1,43%
<p align="center"><b>Novembro/2013</b></p> Admitidos- 2 Demitidos- 2 Percentual de Rotatividade: 1,90 %	<p align="center"><b>Dezembro/2013</b></p> Admitidos- 0 Demitidos- 0 Percentual de Rotatividade: 0%
<p align="center"><b>Janeiro/2014</b></p> Admitidos- 4 Demitidos- 4 Percentual de Rotatividade: 3,77%	<p align="center"><b>Fevereiro/2014</b></p> Admitidos- 7 Demitidos- 10 Percentual de Rotatividade: 8,10%
<p align="center"><b>Março/2014</b></p> Admitidos- 3 Demitidos- 7 Percentual de Rotatividade: 4,85%	<p align="center"><b>Abril/2014</b></p> Admitidos- 7 Demitidos- 4 Percentual de Rotatividade: 5,19 %
<p align="center"><b>Mai/2014</b></p> Admitidos- 9 Demitidos- 5 Percentual de Rotatividade: 6,36 %	<p align="center"><b>Junho/2014</b></p> Admitidos- 4 Demitidos- 6 Percentual de Rotatividade: 4,59%

**Quadro 9 - Cálculo de Rotatividade**

**Fonte:** Dados primários (Outubro/2014).

Observa-se, no quadro acima, que os meses com os maiores índices dos percentuais de rotatividade foram os meses de fevereiro/2014, com 8,10%; maio/2014, com 6,36%; e abril/2014, com 5,19%; seguidos dos meses de março/2014, com 4,85%; julho/2013, com 4,63%; junho/2014, com 4,59%; janeiro/2014, com 3,77%; agosto/2013, com 3,24%; setembro/2013, com 2,40%; novembro/2013, com 1,90%; outubro/2013, com 1,43%; e dezembro/2013, com 0%.

Abaixo pode se visualizar no gráfico 1 o índice de rotatividade da empresa durante o período analisado.



**Gráfico 1 – Índices de rotatividade**

Fonte: Dados primários (Setembro/2014).

Observa-se que há uma troca constante de funcionários no setor de montagem da indústria analisada. Sabendo que a meta estimada para o setor é de 2%, sendo de certa forma no período analisado apenas nos meses de novembro, outubro e dezembro de 2013, a empresa atingiu seu objetivo de índice de rotatividade, ficando abaixo do percentual esperado. De acordo com as análises, essa mutação de pessoas é prejudicial para o bom andamento do planejamento e qualidade da produção.

A rotatividade de pessoal pode se tornar um problema para a organização. Para isso, os administradores e gestores de recursos humanos devem ficar atentos aos índices de desligamentos. Ele é um dos principais fatores que determinam a satisfação dos funcionários inseridos dentro de uma organização (SILVA, 2012).

Para Ferreira (1977), é comum apontar as movimentações de entrada e saída dos funcionários na empresa, bem como admissão e dispensa, ou até mesmo o deslocamento dentro da própria empresa.

Silva (2010) salienta que a rotatividade gera custos financeiros com as admissões e demissões, perda de tempo e recursos da empresa, além dos aspectos principais de integração entre funcionários e os demais envolvidos diretamente com a organização.

Chiavenato (2009) afirma que, por mais simples que seja o resultado numérico e quantitativo desses dados, o que realmente importa é a conscientização por parte do gerente e diretores das organizações dos profundos reflexos que a rotatividade elevada pode trazer, não só para a organização, mas também para o setor onde esta situada e para as próprias pessoas.

Para Pequeno (2012, p. 35), “um alto índice de rotatividade é sempre preocupante além das despesas com os processos de admissão e demissão, essa troca constante gera descontinuidade do trabalho e um clima intranquilidade que certamente afeta a produção”.

#### 4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

De acordo com análises realizadas neste estudo, e tendo com base o referencial teórico, podem-se apresentar algumas sugestões de melhorias para a organização:

- a) implantar um plano de benefício, como cesta básica, vale-refeição e plano de saúde, e vantagens como premiações para motivá-los ao trabalho e permanecerem por mais tempo na empresa;
- b) estruturar plano de carreira, pois, na análise dos dados, percebeu-se que o principal motivo dos desligamentos foi baixo salário, e por isso os funcionários foram motivados a procurar outra oportunidade no mercado de trabalho. Pode-se sugerir para empresa que reveja a maneira de remunerar a equipe do setor de montagem, oferecendo salários mais condizentes com o mercado;
- c) capacitar os gestores do setor de montagem, preparando-os para gerenciar a equipe, relacionamento interpessoal e técnicas de gestão para que os mesmos sintam-se mais seguros em suas funções.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo, observou-se que, para uma organização, o ser humano é uma peça fundamental. Onde o capital humano se integra na empresa e é através dele que as organizações buscam gerencia-las, pois são seus colaboradores que direcionam e controlam os objetivos, sucessos e fracassos das organizações.

Assim como a empresa espera de um funcionário o seu desempenho, o colaborador também espera que a empresa lhe ofereça todos os recursos e valorizações para suprir suas necessidades profissionais e pessoais. A empresa deve oferecer ao seu funcionário boas condições de trabalho para que o mesmo se sinta motivado a trabalhar e gerar resultados. A motivação é um dos principais fatores que impulsionam o colaborador a buscar seus ideais junto à empresa.

Um fator que deve ser observado na organização é a satisfação do seu quadro de colaboradores. Devido à grande concorrência no setor estudado, a empresa deve estar atenta aos seus números e índices de entrada e saída de pessoas. Caso os índices estejam elevados, isso significa que algo não está de acordo com o esperado e, a empresa, portanto, deve buscar entender quais os motivos que estão levando esses colaboradores a buscar novas oportunidades e migrarem para a concorrência. Com uma rotatividade elevada, a equipe de trabalho não produz com eficiência e qualidade, gerando desconforto e desconfiança no que está se fazendo pela empresa.

Os principais objetivos deste estudo, que foram identificar e analisar os principais motivos dos desligamentos do setor de montagem de uma indústria metalúrgica, levantando índices de rotatividade da empresa, calcular os índices de rotatividade do último período de doze meses (Julho 2013 a Junho de 2014) foram atingidos, conforme mostra o capítulo 4 desta pesquisa.

Através deste estudo, a empresa poderá buscar através das recomendações e sugestões oportunizar aos seus funcionários, oferecendo a eles maiores chances de benefícios,

remuneração e crescimento. A empresa, pela primeira vez, teve a oportunidade de levantar os motivos dos desligamentos do setor de montagem da sua indústria metalúrgica, servindo, esta pesquisa, como apoio para planejar seus objetivos e metas.

Não se pretende, com esta pesquisa, encerrar os estudos referentes à rotatividade na empresa estudada, mas sim como um 1º estudo, em que se buscou sugerir para empresa melhorias para o quadro de colaboradores, objetivando uma retenção maior do número de funcionários na empresa, e para que possa ter um desempenho esperado tanto na qualidade quanto na produtividade da equipe.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Antônio. **Algumas ideias sobre turnover** (=perda de empregados). Disponível: <<http://www.editora-opcao.com.br/ada326.htm>>. Acesso em: 21 maio 2014.

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

ARMANI, Ananda, GOLDSTEIN, Julia. **Rotação de Pessoal (Turnover)**: características e desafios. Disponível em: <<http://www.abrhrs.com.br/grupos-de-estudo/gestao-estrategica-em-rh.gda>>. Acesso em: 19 maio 2014.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learnig, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 6. ed. Barueri: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 4. ed. Barueri: Manole, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed.. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

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

FERREIRA, Paulo Pinto. **Administração de Pessoal**: relações industriais. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1977.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2013.

GALVÃO, Ana Claudia *et al.* **Gestão de Pessoas: artigos reunidos.** Curitiba: Intersaberes, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4 ed. São Paulo; Atlas, 1994.

\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4 ed. São Paulo; Atlas, 1995.

\_\_\_\_. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2007.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** 2 ed. São Paulo: Pearson, 2007.

GREGOIRE, Michael. **Os motivos que levam a rotatividade das equipes.** Disponível em: <<http://cio.com.br/opiniao/2009/08/06/os-motivos-que-levam-a-rotatividade-das-equipes>>. Acesso em: 16 maio 2014.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos.** Curitiba: InterSaber, 2012.

KUABARA, Paula Suemi Souza. **Estrutura e processos de Recursos Humanos.** Curitiba: InterSaber, 2014.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa em Marketing: uma orientação aplicada.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da Remuneração: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada: normas legais: benefícios.** São Paulo: Pioneira Thomson Learnign, 2002.

\_\_\_\_. **Administração de remuneração.** 2. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MORENO, Amanda Izabelle. **Administração de Cargos e Salários.** Curitiba: InterSaber, 2014.

MOURA, Gustavo Rezende. **Turnover na PS Junior.** 2007. 60 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

OLIVEIRA, Maria Jucelly de. **Rotatividade de pessoal: análise dos determinantes da indústria de etiquetas ETIGRAF – Caruaru/PE.** 2011. 58f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Curso de Bacharelado em Administração com Habilitação em Gestão de Negócios, Sociedade de Educação do Vale do Ipojuca, Caruaru.

PACHECO, Marcela Soares. **Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21 empresas.** 2009. 90 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

PEQUENO, Álvaro. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson, 2012.

POMI, Rugenia Maria. **A Importância da Gestão do Turnover**. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Relacao\\_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-dagestao-do-turnover.html](http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-dagestao-do-turnover.html)>. Acesso em: 31 ago. 2014.

SEBRAE. Critérios de classificação de empresas: EI - ME – EPP. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 09 out. 2014.

SILVA, Mário Raphael Borges Almeida. **O índice de turnover dos funcionários da empresa Carotá Construções – Gravatá-PE**. 2010. 73 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Curso de Administração Gestão de Negócios, Sociedade de Educação do Vale do Ipojuca, Caruaru.

SILVA, Priscila Bez Da. **Turnover**: um estudo de caso sobre as principais causas em uma empresa do ramo metal-mecânico. 2012. 98 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis). Curso de Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma.

SONDAGEM ESPECIAL INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO E EXTRATIVA. **Falta de mão-de-obra qualificada dificulta aumento da competitividade da indústria**. Brasília: Confederação Nacional da Indústria, n. 3 set. 2007.

\_\_\_\_\_. **Falta de trabalhador qualificado na indústria**. Brasília: Confederação Nacional da Indústria, n. 2, abr. 2011.

**ANEXOS**

## ANEXO A – Entrevista de Desligamento da Empresa

ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO				
Fabrica:	Turno:	Setor:	Encarregado:	Supervisor:
I Dados de Identificação				
Nome:	Idade:	Sexo:	Estado Civil:	
Admissão:	Cargo:	Salário:	Escolaridade:	
Demissão	Cargo:	Salário:		
<input type="checkbox"/> Demitido	<input type="checkbox"/> Demissionário	Motivo:		
II Roteiro de Entrevista com o Funcionário				
1- O que levou a procurar a empresa na época de sua admissão?				
III Condições de trabalho				
Segurança no trabalho	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim	
Volume de Serviço	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim	
Higiene no local de trabalho	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim	
Ambiente físico (temperatura, iluminação, etc.)	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim	
Relacionamento com chefia	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim	
Relacionamento com colegas	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim	
Horário de trabalho	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim	
Observações:				
IV Cargo Ocupado				
Informações sobre o cargo na admissão	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim	
Treinamento recebido no setor	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim	
Salários em relação ao cargo	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim	
Observações:				
V Evolução na empresa				
Houve oportunidade de promoção	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
Houve progresso salarial satisfatório	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
Adquiriu novos conhecimentos	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
Observações:				
VI Assistência Médica				
Voce utilizou o ambulatório médico?	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
Quanto ao uso				
Atendimento da enfermagem (curativo, medicação et	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim	
Qualidade da consulta (médico, dentista)	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim	
Observações:				
VII Refeitório				
Você utilizou o refeitório	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
Quanto ao uso				
Qualidade das refeições	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim	
Qualidade do atendimento	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim	
Observações:				
VIII Atendimento e serviços internos				
Porteiro	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim	
Segurança (CIPA)	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim	
Departamento Pessoal	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim	
Recrutamento e seleção	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim	
Agencia Bancária	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim	
Geral				
Opinião geral da empresa	Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim	
Observações:				
IX Parecer da Chefia				
Relacionamento do funcionário com a chefia	<input type="checkbox"/> Muito Bom	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim
Relacionamento do funcionário com os colegas	<input type="checkbox"/> Muito Bom	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim
Desempenho do funcionário	<input type="checkbox"/> Muito Bom	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim
Foi tomada alguma atitude para evitar a demissão	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>			

## **APÊNDICES**

**APÊNDICES A- Entrevista para os gestores do setor de montagem**

Este questionário faz parte de meu trabalho de conclusão de Curso sobre Rotatividade de Pessoal. Assim, as informações aqui contidas serão mantidas em sigilo, não sendo divulgado nome, cargo, ou quaisquer outras informações pessoais dos entrevistados e somente serão utilizados como dados para a tabulação dos resultados do trabalho de conclusão do curso.

**Entrevista Aplicada para os Gestores do Setor de Montagem da Fábrica**

## 1. Faixa Etária

- 20 a 30 anos
- 31 a 41 anos
- Mais de 41 anos

## 2. Escolaridade

- Ensino médio completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino superior completo
- Ensino superior incompleto
- Pós graduação

## 3. Estado civil

- Solteiro
- Casado
- Divorciado
- Outro

## 4. Tempo de empresa

- De 1 a 3 anos
- De 2 a 3 anos
- Mais de 3 anos

## 5. Como você avalia o nível de rotatividade de pessoal no setor de Montagem?

(baixo, normal, alto)? Por quê?

6. Quais os motivos que ocorreram os desligamentos no setor?
  
7. Que tipo de problema os desligamentos causam para o Setor?
  
8. A empresa hoje tem programa de retenção de talentos para diminuir a rotatividade?
  
9. O que você acha que a empresa poderia fazer para diminuir o índice de rotatividade de seu setor?

**APÊNDICE B - Entrevista para o gestor do setor de Recursos Humanos**

Este questionário faz parte de meu trabalho de conclusão de Curso sobre Rotatividade de Pessoal. Assim, as informações aqui contidas serão mantidas em sigilo, não sendo divulgado nome, cargo, ou quaisquer outras informações pessoais dos entrevistados e somente serão utilizados como dados para a tabulação dos resultados do trabalho de conclusão do curso.

**Entrevista Aplicada para Gestor do RH**

## 1. Faixa Etária

- 20 a 30 anos
- 31 a 41 anos
- Mais de 41 anos

## 2. Escolaridade

- Ensino médio completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino superior completo
- Ensino superior incompleto
- Pós graduação

## 3. Estado civil

- Solteiro
- Casado
- Divorciado
- Outro

## 4. Tempo de empresa

- De 1 a 3 anos
- De 2 a 3 anos
- Mais de 3 anos

5. Como você avalia o nível de rotatividade de pessoal no setor de Montagem?
6. Quais os motivos que ocorreram os desligamentos no setor?
7. Que tipo de problema os desligamentos causam para o Setor?
8. A empresa hoje tem programa de retenção de talentos para diminuir a rotatividade?
9. O que você acha que a empresa poderia fazer para diminuir o índice de rotatividade de seu setor?
10. Quanto aos processos de recursos Humanos:
  - Quais as formas de recrutamento que são utilizados pela empresa?
  - Quais métodos de divulgação de novas oportunidades?
  - Quais as técnicas utilizadas no processo de seleção?
  - É oferecido treinamento aos empregados? Quanto aos resultados é positivo ou negativo?
  - Em sua opinião o que motiva os funcionários do setor a permanecer no emprego?