

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Cibele Cardoso da Silveira

ANÁLISE DE *TURNOVER* NA QUÍMICA BRASIL LTDA

Porto Alegre

2011

Cibele Cardoso da Silveira

ANÁLISE DE *TURNOVER* NA QUÍMICA BRASIL LTDA

Trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dra. Silvia Generali da Costa

Porto Alegre

2011

Cibele Cardoso da Silveira

ANÁLISE DE *TURNOVER* NA QUÍMICA BRASIL LTDA

Trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dra. Silvia Generali da Costa

Conceito Final:

Aprovado em de de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof. – Escola de Administração - UFRGS

Prof. – Escola de Administração – UFRGS

Orientadora Prof^a. Dra. Sílvia Generali da Costa – Escola de Administração - UFRGS

RESUMO

Turnover ainda é um tema pouco difundido no meio corporativo, porém seus impactos na estrutura das organizações são visíveis e preocupantes. Altos índices de rotatividade de pessoal afetam a produtividade e geram um clima interno de insegurança nos colaboradores, comprometendo significativamente os resultados organizacionais. Este estudo se propôs a identificar e analisar as causas dos altos índices de *turnover* da Química Brasil Ltda., uma distribuidora de produtos químicos localizada em Porto Alegre. Foram coletados dados referente aos índices de rotatividade dos últimos 3 anos e realizadas Entrevistas de Desligamento com colaboradores demitidos no primeiro semestre de 2011, com o intuito de identificar quais os fatores que motivam os altos índices de *turnover* na empresa. Dentre os principais fatores encontrados estão: a falta de políticas de treinamento e desenvolvimento, desorganização das atividades da área operacional, e a falta de oportunidades de crescimento na organização. As soluções propostas vão ao encontro da reestruturação da área de Gestão de Pessoas na empresa, com o fortalecimento dos subsistemas de Avaliação de Desempenho; Treinamento e Desenvolvimento; Planejamento de Cargos, Salários e Carreira.

Palavras – Chave: *Turnover*. Rotatividade. Gestão de Pessoas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo simplificado das causas e correlatos do <i>turnover</i>.....	20
Gráfico 1 - Variação do índice de <i>turnover</i> anual	38
Gráfico 2 - Variação do índice de <i>turnover</i> por área da empresa.....	39
Quadro 1 – Motivo dos desligamentos.....	40
Quadro 2 – Acidentes de trabalho.....	43
Quadro 3 - Avaliação da empresa pelos entrevistados.....	48
Quadro 4 – Sugestões de melhoria apresentadas pelos entrevistados.....	49
Quadro 5 – Comentários dos entrevistados.....	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Índice de Rotatividade na Química Brasil Ltda. 2008.....	35
Tabela 2 - Índice de Rotatividade na Química Brasil Ltda. 2009.....	36
Tabela 3 - Índice de Rotatividade na Química Brasil Ltda. 2010.....	37

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
2 JUSTIFICATIVA	13
3 OBJETIVOS	15
3.1 OBJETIVO GERAL	15
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
4 REFERENCIAL TEÓRICO	16
4.1 MENSURAÇÃO DO <i>TURNOVER</i>	17
4.2 CAUSAS DO <i>TURNOVER</i>	18
4.3 CONSEQUÊNCIAS DO <i>TURNOVER</i>	21
4.3.1 Consequências organizacionais negativas	21
4.3.2 Consequências organizacionais positivas.....	21
4.3.3 Consequências individuais positivas.....	21
4.3.4 Consequências individuais negativas	22
4.3.5 Consequências sociais	22
4.4 CONTROLE DO <i>TURNOVER</i>	23
4.4.1 Recrutamento, seleção e socialização inicial	24
4.4.2 Conteúdo dos cargos	25
4.4.3 Práticas de remuneração	26
4.4.4 Liderança e supervisão	28
4.4.5 Desenvolvimento de carreira	29
4.4.6 Segurança do Trabalho.....	31
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	35
6.1 ÍNDICES DE <i>TURNOVER</i>	35
6.1.2 Análise dos índices	39
6.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS DE DESLIGAMENTO	40

7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
	REFERÊNCIAS	55
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	57

INTRODUÇÃO

A área de Gestão de Pessoas tem recebido um enfoque mais estratégico e suas ações têm sido reconhecidas como geradoras de mudanças no ambiente organizacional. As pessoas já não são mais vistas apenas como força de trabalho, atualmente se reconhece a necessidade de valorizar o indivíduo como peça fundamental da engrenagem corporativa, sendo a atuação das pessoas um diferencial determinante para o alcance dos resultados almejados.

Em meio a todas essas transformações, questões voltadas à satisfação e à motivação das pessoas com o ambiente de trabalho são temas recorrentes na busca por um melhor desempenho organizacional. Altos índices de *turnover* (ou rotatividade) entram neste contexto como um sintoma de que algo não vai bem, de que alguma política interna ou estratégia corporativa está sendo utilizada de maneira incorreta ou a inexistência destas está afetando o clima interno da empresa.

Neste estudo veremos que altos índices de *turnover* nem sempre devem ser encarados como algo prejudicial para as organizações, pois o que determina a gravidade destes índices é a competência dos colaboradores que estão saindo. É importante para as empresas que seu quadro funcional seja composto por profissionais devidamente integrados e comprometidos com o negócio, portanto, se os melhores profissionais estão se desligando da organização algo deve ser feito para conter a perda destes talentos.

Na Química Brasil Ltda. os índices de rotatividade têm se apresentado muito acima da média nacional, o que gera não só custos exorbitantes, mas também um clima organizacional desfavorável. Muitos fatores podem favorecer a instabilidade das pessoas nas organizações, dentre eles podemos destacar a inadequação das atribuições dos cargos, falhas no processo de recrutamento e seleção, baixa remuneração, inexistência de um plano de carreira, deficiência dos programas de treinamento e desenvolvimento e conflitos no relacionamento com lideranças.

Através deste estudo será possível identificar e compreender os fatores que contribuem para os altos índices de *turnover* na empresa e propor estratégias para a redução desta rotatividade.

1 PROBLEMA DE PESQUISA

O Dieese (Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos) realizou um estudo em todas as regiões do país, no período de 2007 a 2009, sobre a Movimentação Contratual no Mercado de Trabalho Formal e Rotatividade no Brasil.

Segundo dados deste estudo, em 2009 o índice de *turnover* no setor do comércio atacadista era de 39%, sendo a média nacional geral no período de 36%. Estes dados têm importância significativa, pois o segmento do comércio, juntamente com o de prestação de serviços, são os que geram maior número de vínculos empregatícios no país.

No cálculo dos índices apresentados pelo Dieese não foram considerados os desligamentos por motivo de aposentadoria, transferência, falecimento e demissões voluntárias. Estes dados refletem somente desligamentos motivados pelo empregador. O estudo também apontou que o tempo médio de permanência no emprego formal no país é de quatro anos.

Turnover é um termo em inglês que define o movimento de entrada e saída dos funcionários em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado. Como sinônimo, na língua portuguesa, temos o termo rotatividade.

Como o estudo do *turnover* é relativamente limitado em nosso país, neste trabalho serão utilizados como referência os dados apresentados pelo Dieese, embora a metodologia de cálculo utilizado por este órgão considere somente os desligamentos motivados pelo empregador.

A Química Brasil Ltda.¹, fundada em 1989, atua no comércio atacadista, mais especificamente com a importação e distribuição de produtos químicos

¹ A fim de preservar a identidade da empresa, o nome aqui citado é fictício.

para indústrias em geral e para o segmento farmacêutico. Considerada uma empresa de médio porte, atualmente possui cerca de 80 colaboradores e alcança um faturamento mensal aproximado de R\$2.500.000,00 (dados fornecidos pela empresa). Possui uma matriz localizada em Porto Alegre, uma filial em São Paulo e atualmente inaugurou uma filial em Santa Catarina.

Identificou-se a necessidade de mensurar e analisar os indicadores do *turnover* após verificar-se o alto índice de rotatividade dos funcionários; que aumentou 21% entre os anos de 2008 e 2009. Com o afastamento de um dos sócios no final de 2009, houve um aumento significativo nos desligamentos, sendo que o índice no final de 2010 ultrapassou em 20% o do ano anterior.

Deve ser levado em consideração o fato de que o sócio afastado fundou uma nova empresa (no mesmo ramo de atuação da Química Brasil Ltda.), e muitos colaboradores pediram demissão para ir trabalhar com ele. No entanto, os índices de rotatividade na empresa são significativos desde períodos anteriores; o que torna a situação preocupante e exige uma investigação mais aprofundada.

Os registros qualitativos e quantitativos dos motivos do *turnover* fornecem aos gestores as informações necessárias para o direcionamento de políticas e práticas em Gestão de Pessoas. Avalia-se, por exemplo, as causas da saída de um determinado colaborador, qual motivo o fez preferir uma nova oportunidade no mercado, qual foi o critério utilizado na sua decisão (aspectos quanto à remuneração, liderança, relação interpessoais), etc.

Foram analisados os índices da empresa nos últimos três anos (2008 a 2010) e se constatou que estes sempre estiveram acima da média do país, sendo o tempo médio de permanência dos colaboradores na empresa, neste mesmo período, de dois anos.

Os altos níveis de rotatividade têm como conseqüência às organizações despesas de rescisão de contrato de trabalho, de novo recrutamento e seleção de candidatos, treinamento inicial do novo colaborador, além das despesas variáveis com a Justiça do Trabalho, advogados, etc. Afetam também a produtividade, a eficiência, e a qualidade dos serviços, além de contribuírem para a redução da

satisfação, motivação e confiança daqueles que permanecem na empresa, pois constantes desligamentos na equipe geram insegurança nos colaboradores.

A Química Brasil Ltda. está em franco processo de crescimento, em meados de 2010, através da parceria com uma empresa de consultoria (que coordenou um processo de alinhamento estratégico junto à área operacional), assegurou eficiência e qualidade aos serviços prestados pelos departamentos da área Operacional.

Em 2011, tiveram início os investimentos no setor Comercial, com a implantação do sistema de televendas, responsável pela recuperação de clientes inativos e prospecção de novos clientes; visando aumentar a atuação da organização no âmbito regional (foco inicial na região sul do país, abrangendo os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná). Este investimento já trouxe como resultado a inauguração de uma filial comercial no estado de Santa Catarina.

Em meio a todas estas mudanças, se torna extremamente necessária a estruturação de políticas de Gestão de Pessoas com vistas a garantir um ambiente organizacional satisfatório para acompanhar o crescimento da organização.

Para que novas estratégias sejam implementadas, no entanto, será necessário que primeiramente se encontre uma resposta à questão: **quais as causas dos altos índices de *turnover* na Química Brasil Ltda.?**

2 JUSTIFICATIVA

A gestão do *turnover* preserva o capital intelectual, o ambiente interno e externo da organização, e para uma gestão efetiva é necessário que além da análise quantitativa dos índices, se utilize ferramentas de controle e monitoramento; como entrevistas de desligamento, pesquisas de clima, processos de recrutamento e seleção alinhados com as perspectivas da empresa, e um programa de treinamento e acompanhamento dos novos colaboradores.

Criar e manter programas motivacionais, benefícios diferenciados ou ações voltadas para a retenção de funcionários, certamente são grandes desafios para as empresas, mas as pessoas são os ativos essenciais e diferenciadores de qualquer negócio, portanto devem ser geridas assim como todos os demais ativos. Conforme destaca França (2008, p.65):

Ao longo das últimas décadas, ocorreu uma crescente valorização dos recursos humanos no contexto organizacional. Se antigamente o ser humano era considerado mais uma peça na imensa engrenagem da organização, atualmente ele é tratado como fonte de vantagem competitiva. Já não há dúvidas de que o empregado é o principal agente no desempenho organizacional, de que é ele quem faz o diferencial.

O presente trabalho se torna oportuno na medida em que busca identificar os fatores que influenciam a alta rotatividade na empresa, para que a partir de sua análise seja possível verificar quais as estratégias mais emergentes deverão ser adotadas para modificar este quadro negativo, que vem se mostrando a cada ano mais preocupante.

Quando se perde capital humano as perdas vão além dos custos de ordem financeira, o profissional que deixa a organização leva com ele experiências e conhecimentos que não ficarão registrados nos arquivos dos computadores, e isso pode fazer muita falta para o andamento das atividades.

Como profissional este estudo me permitirá buscar uma enfoque mais estratégico na Gestão de Pessoas, possibilitando uma visualização desta área como

parceira para a conexão de ações relevantes com vistas a resultados importantes para a organização como um todo.

Estudos sobre *turnover* são pouco realizados em nosso país, por esse motivo este trabalho poderá ser útil como fonte de referência para futuras explorações sobre o tema.

3 OBJETIVOS

Com este trabalho, pretende-se alcançar os seguintes objetivos:

3.1 OBJETIVO GERAL

Identificar e analisar os fatores que influenciam os altos índices de *turnover* na Química Brasil Ltda.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analisar os índices quantitativos do *turnover* na empresa;
- b) Efetuar a análise qualitativa do *turnover*, com o intuito de identificar os motivos dos desligamentos;
- c) Apresentar sugestões de estratégias voltadas à redução dos índices de *turnover*.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

É de responsabilidade da área de Gestão de Pessoas não só reconhecer possíveis talentos que possam vir a contribuir com a empresa, mas também planejar políticas para a retenção destes profissionais e intervir nos processos corporativos, que por ventura estejam contribuindo para a instabilidade dos empregados na organização.

Mascarenhas (2008) traz uma contribuição importante que relaciona a implementação de estratégias de Gestão de Pessoas com o estágio do ciclo de vida das organizações. Segundo ele, existem quatro estágios no ciclo de vida organizacional:

a) Start-up: nesta fase as estratégias devem estar mais voltadas à atração de talentos técnicos e profissionais; deve-se atender ou superar a remuneração média do mercado; estabelecer um plano de carreira; formar uma filosofia e organizar questões quanto às relações de trabalho.

b) Crescimento: este período requer recrutamento de profissionais qualificados; planejamento da sucessão gerencial; movimentação interna; atendimento a remuneração média do mercado; elaboração de estruturas formais de remuneração; elaboração de programas de desenvolvimento gerencial e organizacional; manter um clima de tranquilidade e motivação entre os colaboradores.

c) Maturidade: neste estágio a organização deve encorajar a rotatividade, com o intuito de permitir reorganizações que alterem cargos; controlar a remuneração; manter a flexibilidade e as competências de uma força de trabalho madura; controlar custos com pessoal; manter a motivação dos empregados e aumentar a produtividade.

d) Declínio: na fase final do ciclo de vida organizacional deve-se procurar planejar e programar reduções e realocações de pessoal; aumentar o controle sobre

os custos; buscar um foco em retreinamento e consultoria de carreira; manter um clima de tranquilidade entre os funcionários.

Através do que foi proposto por Mascarenhas, podemos verificar quais atitudes devem ser tomadas para uma melhor gestão das pessoas, com vistas a garantir um ambiente satisfatório para acompanhar cada período do desenvolvimento da organização e manter sob controle os índices de rotatividade.

Neste capítulo serão abordados aspectos referentes à mensuração, às causas, consequências, e controle do *turnover*.

4.1 MENSURAÇÃO DO *TURNOVER*

Altos índices de *turnover* trazem um impacto direto nos processos de planejamento de recursos humanos, portanto é de extrema importância que a organização busque ferramentas para gerenciar este impacto.

Mobley (1992, p.30) descreve o *turnover* como a “suspensão da condição de membro de uma organização”, e o classifica por voluntário (por iniciativa do empregado) ou involuntário (por iniciativa do empregador, falecimento ou aposentadoria).

Já Marras (2000, p.66), define o *turnover* como “o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos”. Este número é representado por um índice.

Para o levantamento de dados quantitativos referentes á rotatividade, será utilizada neste estudo a seguinte fórmula, proposta por Marras (2000, p.67):

$$I_r = \frac{nd}{E_{ip} + E_{fp}} \cdot 100$$

2

Onde:

nd = número de desligados (somente demitidos, somente demissionários ou ambos)

Eip = número de efetivos no início do período

Efp = número de efetivos no fim do período

Ir = Índice de Rotatividade

Este índice pode ser calculado levando-se em consideração um setor da empresa, áreas específicas ou a organização como um todo. Podem também ser mensuradas somente as demissões voluntárias (demissões motivados pelo próprio empregado), dispensas (desligamentos motivados pelo empregador), ou ambas. (MARRAS, 2000).

Neste estudo os índices serão calculados levando-se em consideração ambos os tipos de desligamento.

4.2 CAUSAS DO *TURNOVER*

Questões como maior oferta de trabalho, instabilidade econômica, ambiente e clima organizacional, insatisfação do empregado, falta de oportunidade de crescimento, condições de trabalho, entre outras, certamente podem ser consideradas como causadoras de altos índices de rotatividade nas organizações.

Gil (2008, p.44) afirma que:

[...] a evasão de talentos não poderá ser evitada apenas mediante compensação salarial ou oferecimento de benefícios indiretos. Será necessário criar condições para que os empregados desejem realmente permanecer na empresa, sintam a contribuição significativa para seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Para Souza² (*apud* Alves e Ozaki, 2009, p. 165-166) os fatores geralmente associados ao *turnover* são:

[...] inexistência de política salarial e de benefícios, impossibilidade de ascensão profissional, política disciplinar equivocada, condições físicas e ambientais de trabalho inadequadas e o desvio do foco de motivação pessoal.

² SOUZA, Silvana R. Rossi Kissula. **A rotatividade e as condições de trabalho dos profissionais de enfermagem: enfoque da ergonomia.** 2003. 139f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

Na opinião dos dois autores, as deficiências nas políticas de Gestão de Pessoas são causadoras da insatisfação e conseqüentemente da instabilidade dos empregados nas organizações.

Outra possível causa do *turnover* está na condução do processo de recrutamento e seleção dos candidatos para o ingresso na organização. Por ser este processo a porta de entrada dos novos colaboradores, deve estar alinhado com as políticas organizacionais, no intuito de trazer para a empresa os profissionais que possuam conhecimentos, habilidades, atitudes e valores adequados às necessidades institucionais.

A respeito deste assunto, Gil (2008, p.92) destaca:

Empregar pessoas sem a qualificação requerida custa muito dinheiro à organização. Pode acarretar problemas na produção e no atendimento, gerar hostilidade por parte de clientes e fornecedores, favorecer conflitos interpessoais, intergrupais, o que acaba por aumentar a rotatividade de pessoal e gerar outras complicações.

Para que o processo de recrutamento e seleção seja eficaz, se torna necessário um estudo dos cargos da organização, através da especificação das tarefas de cada função e da definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o preenchimento destes cargos.

Com este material formalizado, se torna mais prática a atuação da área de Gestão de Pessoas na captação de novos talentos para compor adequadamente o quadro de colaboradores da empresa.

Segundo Milkovich, Boudreau (2000, p.287), “[...] recrutamento, seleção e demissões precisam funcionar em conjunto para maximizar a eficiência do pessoal”.

Todos os processos envolvidos na Gestão de Pessoas devem estar alinhados visando o mesmo objetivo, de modo que a organização como um todo seja beneficiada com os resultados vindos dos esforços desta área, seja através da manutenção do clima organizacional, da satisfação e motivação, ou da qualificação e desenvolvimento de seus colaboradores.

Mobley (1992) traz uma contribuição significativa para o estudo das causas do *turnover*, descrevendo quatro variáveis que podem determinar a saída dos empregados das organizações. Podemos verificar o modelo simplificado na figura abaixo:

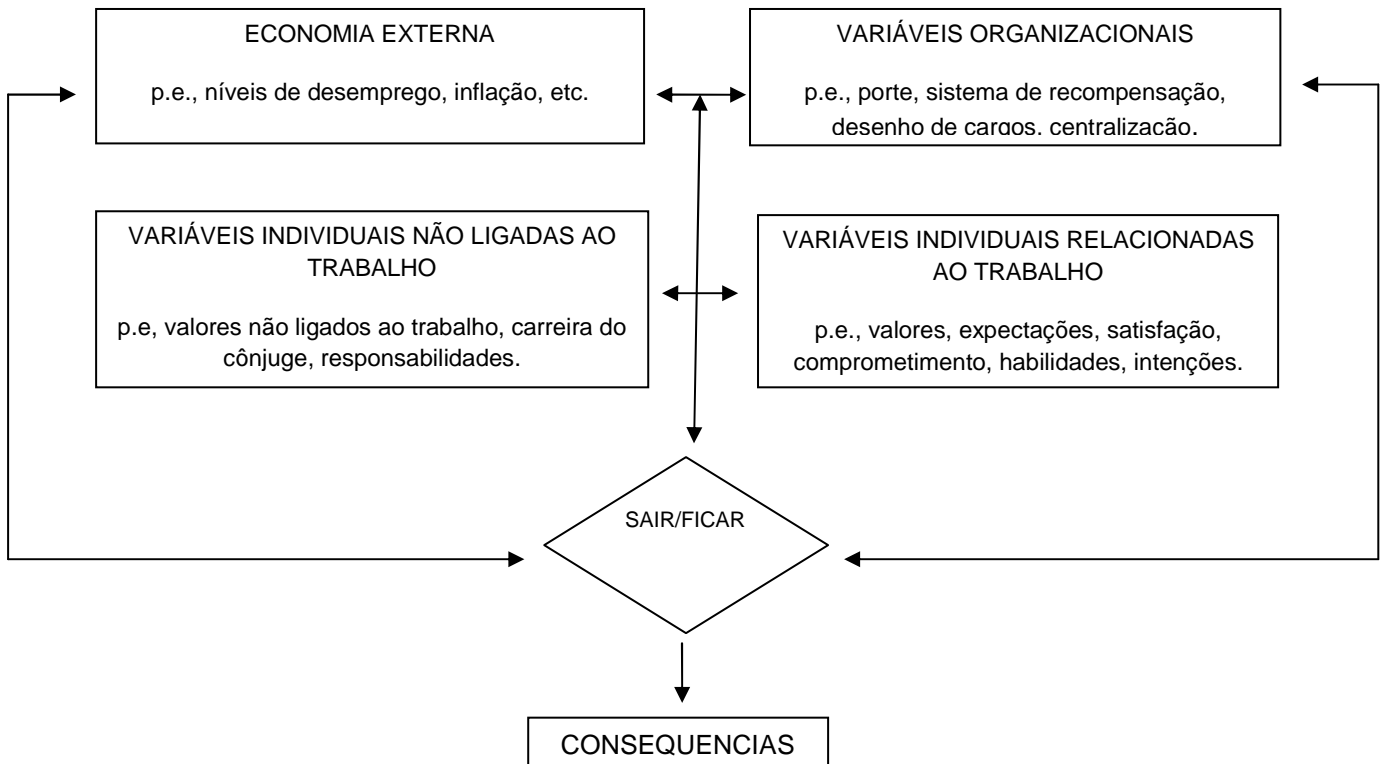


Figura 1 – Modelo simplificado das causas e correlatos do *turnover*
Fonte: Mobley (1992, p.102)

Nesta abordagem fica mais perceptível a ação de variáveis internas e externas, individuais e coletivas, como variáveis que influenciam o *turnover*.

Fica clara, portanto, a necessidade de um engajamento das ações de Gestão de Pessoas para identificar e sanar as deficiências que interferem no processo de estabilidade dos empregados nas organizações. Como podemos analisar através da contribuição de Mobley, muitos fatores externos podem influenciar estes índices de rotatividade, e quanto a estes, dificilmente a organização terá condições de combatê-los; porém, quanto aos fatores internos, que estão sobre o seu controle, certamente a organização tem as ferramentas necessárias para enfrentá-los.

4.3 CONSEQUÊNCIAS DO *TURNOVER*

O *turnover* gera custos ou investimentos financeiros, de tempo e de recursos, bem como, perdas de difícil reparação, que vão além dos custos diretos com admissões e desligamentos.

Desligar e substituir empregados requer tempo e é dispendioso. Os custos podem ser classificados em três categorias: de saída, de reposição e de treinamento do novo funcionário. Esses custos são estimados como de duas a três vezes o salário mensal do colaborador que está saindo, não inclusos os custos indiretos, como a baixa produtividade e horas extras de outros funcionários em função do cargo vago. Reduzir a rotatividade, portanto, pode resultar em economias significativas para as organizações. (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2005).

Mobley (1992) classifica as consequências do *turnover* em cinco categorias, às quais são apresentadas a seguir:

4.3.1 Consequências organizacionais negativas: custos de substituição (recrutamento, seleção, admissão e treinamento do novo colaborador), queda na produtividade enquanto o recém-chegado é treinado; custos de desligamento (despesas rescisórias); queda do nível de desempenho; deficiências nos padrões sociais e de comunicação (coesão e interação da equipe); afeta as atitudes dos funcionários que ficam na organização (gera insegurança e sobrecarga de trabalho).

4.3.2 Consequências organizacionais positivas: desligamento de empregados com baixo desempenho; inovação (a entrada de novos colaboradores pode trazer novos conhecimentos à organização), flexibilidade e adaptabilidade; redução de conflitos.

4.3.3 Consequências individuais positivas: nova oportunidade para crescimento profissional, possibilidade de aumento salarial, busca por um clima

organizacional de maior apoio. Em muitos casos a saída do colaborador pode ser um passo psicologicamente saudável para o mesmo, principalmente em situações de altos níveis de estresse no trabalho e de incompatibilização da relação organização – pessoa. Para os empregados remanescentes, o *turnover* pode representar uma oportunidade de mobilidade interna na organização.

4.3.4 Consequências individuais negativas: as expectativas do empregado quanto à nova oportunidade podem não ser preenchidas; corte de relações sociais; estresse. Para os empregados remanescentes surgem dificuldades de adaptabilidade à nova situação organizacional.

4.3.5 Consequências societais: podem ser consideradas positivas por trazerem expansão e desenvolvimento econômico; ou negativas, por aumentarem o custo de produção ou gerar uma capacidade produtiva deficiente, devido à falta de empregados treinados.

Com a contribuição de Mobley podemos observar que há muitas implicações por trás da análise dos índices de *turnover*, e ao contrário do que muitos pensam um baixo índice de rotatividade também pode não ser considerado sadio.

É benéfico para a organização deixar que os membros menos produtivos sejam desligados, para captar novos colaboradores, que apresentem maior produtividade e que estejam mais harmonizados com as competências desejadas e adequadas ao ambiente organizacional.

Ao examinar o impacto da rotatividade, é importante reconhecer que os índices quantitativos de rotatividade não são o único fator que deve ser considerado. A qualidade dos funcionários que saem de uma empresa também deve ser analisada. Se funcionários improdutivos saem, isso pode ser benéfico para a organização. Os custos para manter um empregado pouco produtivo podem ser bem maiores do que os custos para recrutar e treinar um novo empregado mais eficiente. (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2005).

Assis ³ (*apud* Alves e Ozaki, 2009, p.168) ressalta que:

A perda de pessoas significa perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios. [...] alto *turnover* é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, o que acaba gerando ainda mais absenteísmo – improdutividade, mais rotatividade, interferindo na credibilidade junto aos clientes.

Ainda sobre esta questão, Milkovich e Boudreau (2000, p.263) possuem a mesma opinião dos autores anteriormente descritos:

[...] as organizações precisam buscar mais do que simplesmente reduzir sua rotatividade quando diagnosticam suas atividades de recursos humanos. Elas precisam determinar a quantidade certa de demissões e considerar cuidadosamente quando é mais eficaz permitir ou mesmo encorajar os empregados a deixarem a empresa ou quando é melhor tentar mantê-los. O fator chave não é quantos empregados estão saindo, mas qual o valor daqueles que estão permanecendo.

Fica, portanto, visível certa dualidade quanto às consequências do *turnover*, pois ele pode ser considerado tanto positivo quanto negativo para as organizações. Caberá a estas a gestão adequada destes índices de rotatividade, dentro da sua realidade institucional, de modo a obter os melhores resultados possíveis dentro das particularidades e das possibilidades existentes.

4.4 CONTROLE DO *TURNOVER*

Mobley (1992) apresenta alguns fatores que devem ser observados para o controle dos índices de *turnover*, como: processos de recrutamento, seleção e socialização inicial dos colaboradores; avaliação do conteúdo dos cargos; análise das práticas de remuneração; impactos da liderança e da supervisão e o gerenciamento de carreira.

³ ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

4.4.1 Recrutamento, seleção e socialização inicial

O ingresso do empregado na organização constitui um processo de compatibilização entre ambos, ou seja, para a organização o indivíduo apresenta os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o cargo; e a organização, por sua vez, preenche as expectativas do indivíduo quanto ao ambiente de trabalho, remuneração, oportunidades de crescimento, etc. Este processo, no entanto, é contínuo devido ao fato de que tanto o indivíduo quanto a organização estão em constantes mudanças.

França (2008, p.5), traz uma contribuição referente a este processo de compatibilização, o qual denominou de contrato psicológico:

A gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, lideranças, processos de cooperação, competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre outros aspectos ligados à vida social.

Um processo de recrutamento e seleção alinhado com as reais necessidades da empresa pode aprimorar esta compatibilização, reduzindo-se assim os índices de *turnover*.

Sobre este aspecto, Milkovich e Boudreau (2000, p.267) salientam que:

[...] praticamente todas as atividades de recursos humanos influenciam a decisão de o funcionário ficar ou ir embora, incluindo estrutura da função, recrutamento que cria expectativas, oportunidades de planejamento de carreira e promoção, níveis salariais, investimento em treinamento e sensação de justiça no tratamento pela empresa. Esses fatores afetam a decisão de deixar o emprego porque afetam a satisfação individual com o trabalho, o comprometimento com a organização, a tendência de ter 'cognições de afastamento' (pensamento de ir embora), e a comparação entre a razão ou 'utilidade' de ficar ou sair. Estes fatores levam as pessoas a procurar, comparar alternativas e, talvez, deixar a empresa.

Falhas no processo de recrutamento e seleção podem comprometer todas as demais políticas e estratégias de Gestão de Pessoas que se pretende desenvolver posteriormente a contratação. (GIL, 2008).

Quanto ao processo de socialização, Mobley (1992) destaca que para que este período de integração do novo colaborador seja eficiente, deve haver uma avaliação sistemática do empregado, para que este tenha um retorno de seu desempenho e possa adequar às normas e políticas corporativas.

Para uma redução efetiva dos índices de rotatividade é necessário que primeiramente se identifique se os empregados não estão ingressando na organização com expectativas muito exacerbadas em relação ao que a empresa tem a oferecer; se estão sendo repassadas no processo de seleção as informações reais referentes ao cargo a ser ocupado, e finalmente, se durante o período de socialização este empregado está tendo o aconselhamento necessário quanto ao desempenho que vem apresentando e o que a empresa espera dele.

4.4.2 Conteúdo dos cargos

Segundo Pontes (2005, p.45) o cargo pode ser definido como “o agregado de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e expectativas exigidas”, já Ivancevich (2008, p.152) classifica cargo como “grupo de posições com funções semelhantes”.

O processo de definição e análise de cargos é composto por diversas etapas e exige aplicação de técnicas específicas. Sendo o cargo a estrutura base das organizações, torna-se extremamente importante que estes procedimentos sejam realizados por profissionais capacitados adequadamente.

Cargos em que as metas não são claras, em que não há retorno, ou este é indireto; onde as atividades são rotineiras e o empregado possui pouca autonomia, costumam ser considerados entediantes ou frustrantes para os indivíduos que buscam significado e identidade em suas tarefas. (MOBLEY, 1992).

Porém, Mobley (1992) ressalta que nem todos os indivíduos valorizam cargos mais elaborados, por isto o que deve ser feito é uma adequação das competências dos indivíduos às necessidades específicas de cada cargo.

Certamente uma falha na estrutura dos cargos pode trazer grandes problemas para a organização, como a diminuição da produtividade e da qualidade dos produtos ou serviços prestados, desmotivação, desinteresse, não cumprimento de prazos, pedidos de demissão, paralisações, reclamações trabalhistas, ameaças, rebeldia, etc.

A estruturação dos cargos tem relevância tanto na manutenção dos colaboradores que estão na organização; em relação ao enriquecimento dos cargos; quanto na captação de novos colaboradores, por permitir que após a descrição dos cargos e dos pré - requisitos para o preenchimento dos mesmos, a área de recrutamento e seleção tenha o perfil necessário do colaborador que deverá ingressar na organização, diminuindo assim a possibilidade de ocorrerem divergências nesta etapa do processo.

Mascarenhas (2008, p. XXIII), ressalta a importância da análise de cargos:

Entre os métodos analíticos fundamentais para a atuação dos administradores de RH, a análise dos cargos permite sua decomposição em tarefas, atividades e responsabilidades, bem como a identificação das habilidades e conhecimentos necessários à sua execução.

4.4.3 Práticas de remuneração

Inicialmente devemos ressaltar que os termos remuneração e salário não possuem o mesmo significado. Salário é o valor monetário recebido pelo empregado por seu trabalho; já a remuneração é o salário acrescido do conjunto de benefícios oferecidos pela empresa (comissões, plano de assistência médica, seguro de vida, auxílio educação, etc...).

Para que uma empresa mantenha um nível considerável de satisfação de seus empregados é necessário que ofereça remuneração adequada ao segmento de mercado em que atua. Para isso deve estar informada acerca da competitividade salarial, benefícios e da oferta e demanda em categorias ocupacionais específicas.

Porém, quando a organização não é capaz de ser competitiva no mercado em que atua, quanto à remuneração que oferece aos seus colaboradores, deve se ater a outros fatores, como o conteúdo dos cargos e estilos de supervisão, de modo que consiga captar e reter força de trabalho competente. (MOBLEY, 1992).

Outro ponto destacado por Mobley (1992) é a necessidade de se atrelar o processo de elaboração de uma política de Cargos e Salários a uma Avaliação do Desempenho individual dos colaboradores; de modo que a possibilidade de aumento salarial ou de uma promoção motive os empregados a se desenvolverem e conseqüentemente trazer resultados positivos para a organização.

Esta estratégia permite que sejam beneficiados somente os funcionários que realmente se mostrem aptos, evitando assim o *turnover* entre os empregados de melhor desempenho.

O argumento não é o de que a remuneração é a única recompensa importante, mas que ela é a mais tangível recompensa controlada pela organização, sendo, portanto, um forte indicador. A falha em não recompensar melhor os bons do que os maus empregados pode contribuir para o *turnover* entre aqueles que a companhia menos gostaria de perder. (MOBLEY, 1992, p.85).

Ainda sobre esta ótica de beneficiar somente os empregados que realmente estão comprometidos com a organização, Milkovich e Boudreau (2000, p.263) orientam que “o fator chave não é quantos empregados estão saindo, mas qual o valor daqueles que estão permanecendo.” Esta pode ser uma das métricas utilizadas pelos gestores na análise do *turnover*, pois se bons colaboradores estão saindo da organização, a falha pode estar nas estratégias de recompensas corporativas.

Quanto ao processo de Avaliação de Desempenho, França (2008, p.117) afirma que:

A avaliação de desempenho fornece à Administração de Recursos Humanos informações importantes, sobre as quais serão tomadas decisões administrativas, tais como nível de salário e bonificação, promoções e demissões, necessidades de treinamento, planejamento de carreira. [...] Os resultados da avaliação de desempenho certamente têm papel determinante na motivação dos funcionários. O objetivo da avaliação de desempenho é também proporcionar o crescimento e o desenvolvimento da pessoa que fica sabendo como está se saindo no trabalho.

Podemos identificar a relação existente entre as políticas de planejamento de Cargos e Salários e da Avaliação de Desempenho como propulsoras da motivação dos empregados; e a relação das mesmas políticas com a eficácia dos processos de Recrutamento e Seleção. Se essas ferramentas forem utilizadas conjuntamente podem se tornar valiosas na contenção dos índices de *turnover*.

4.4.4 Liderança e supervisão

Como destacado anteriormente, a satisfação do empregado com a organização em que atua tem por fonte básica a realização pessoal com o cargo por ele ocupado e a compensação que recebe, pela execução de suas atribuições.

No entanto, Mobley (1992) também coloca em questão a ação do supervisor imediato do empregado como fator importante no gerenciamento do *turnover*. O supervisor possui a tarefa de manter motivados os seus liderados, elogiar o bom desempenho e aconselhá-los quando apresentarem um baixo rendimento. Nesse aspecto muitas organizações deixam a desejar, por não possuírem gestores com as competências necessárias para a liderança das equipes.

Segundo Motta (1998, p.221), “a liderança é essencialmente o resultado de habilidades humanas aprendidas por pessoas comuns e, portanto, perfeitamente tratáveis como uma dimensão básica da formação gerencial”, segundo ele a liderança é uma competência que pode ser desenvolvida pelos indivíduos.

Liderar envolve descobrir o potencial das pessoas e torná-las suficientemente confiantes para desenvolverem suas habilidades, o líder tem de saber delegar, dar autonomia para as pessoas crescerem com a organização e para a organização. (MOTTA, 1998).

Os gestores precisam estar atentos à motivação de seus empregados, estar aptos para identificar suas necessidades e criar condições para que as tarefas a eles atribuídas, e o seu ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-los. Para

motivar as pessoas é necessário valorizá-las, reconhecer seus avanços, encorajar iniciativas, oferecer incentivos, enriquecer funções, delegar autoridade, realizar avaliações e promover mudanças. (GIL, 2008).

Quanto à motivação, Marras (2000, p.281), afirma que:

Quanto mais o empregado vê o seu trabalho recompensado, mais ele estará comprometido em cumprir as metas que lhe são estabelecidas.

Há assim, três formas de estimular o processo motivacional de um empregado para agregar valor ao trabalho:

1 - Delegando tarefas que permitam ao empregado atingir também seus objetivos pessoais.

2 - Auxiliando o empregado a identificar recompensas intrínsecas, tais como senso de realização ou de aumento de autoestima, que poderão ser obtidos através do comprometimento com o trabalho e o sucesso ao fazê-lo.

3 - Reforçando constantemente resultados favoráveis com recompensas exógenas por parte da organização.

O gestor da equipe possui poder e autoridade sobre a mesma, mas deve utilizá-los de maneira construtiva, contribuindo para o crescimento e o desenvolvimento de seus liderados tendo em mente a missão, a visão e os valores da organização em que atua.

4.4.5 Desenvolvimento de carreira

Este fator relaciona-se com as expectativas futuras do empregado em relação ao seu desenvolvimento e crescimento na organização. Para os colaboradores que almejam a aquisição e o aperfeiçoamento de suas habilidades e de sua capacidade, no intuito de melhorarem seu desempenho, programas de Treinamento e Desenvolvimento, com o apoio da organização, se tornam ferramentas úteis para a redução do *turnover*.

Marras (2000, p.167), destaca a importância de se diferenciar os termos Treinamento e Desenvolvimento:

Inicialmente, é preciso esclarecer que treinamento e desenvolvimento não são a mesma coisa. São dois caminhos distintos, embora ambos possam utilizar técnicas em comum, na verdade perseguem objetivos bem diferenciados.

O treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto um programa de desenvolvimento gerencial oferece ao treinando uma macrovisão do *business*, preparando-o para vãos mais altos, a médio e longo prazos.

Em relação a esta necessidade de capacitação profissional, Gil (2008, p.118) reforça que “o ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vista a torná-las mais eficazes naquilo que fazem”.

Políticas de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas trazem benefícios individuais e coletivos; visto que o empregado se sente valorizado ao perceber que a empresa está investindo nele, e a organização ganha em produtividade e qualidade nos produtos e serviços prestados, além de ter no seu quadro de colaboradores pessoas motivadas e engajadas ao negócio.

As organizações podem utilizar tanto programas de treinamento quanto de desenvolvimento no intuito de reter seus melhores colaboradores, conforme a necessidade da empresa e o interesse do empregado. Considerando-se, no entanto que o processo de desenvolvimento ocorre no médio ou longo prazo, este precisa estar atrelado a um plano de carreira corporativo.

O processo de implantação de um plano de carreira exige transparência por parte dos gestores de recursos humanos; de modo que fiquem claras informações acerca dos níveis de carreira, do potencial a ser avaliado para a mobilidade interna, recompensas pelo autodesenvolvimento e oportunidades dos programas e treinamentos que serão proporcionadas pela organização.

Mobley (1992, p.93), enfatiza a importância da transparência no processo ao afirmar que “são os valores, expectativas e percepções do indivíduo em relação às oportunidades internas de desenvolvimento que guiam sua decisão de *turnover*”. A organização pode ter programas de desenvolvimento e de carreira bem estruturados, mas se o indivíduo não valoriza ou não percebe claramente como se darão estes processos, pode se sentir inseguro ou insatisfeito e buscar outras oportunidades no mercado de trabalho afetando os índices de *turnover*.

4.4.6 Segurança do Trabalho

Este fator não foi classificado por Mobley como determinante para o controle do *turnover*, porém em empresas que atuam com atividade de risco, certamente a segurança e a prevenção de acidentes podem se tornar grandes aliadas na redução dos índices de rotatividade.

Ivancevich (2008) traz uma contribuição significativa acerca dos fatores envolvidos no processo de Segurança do Trabalho. Segundo ele, seis fatores devem ser considerados:

a) a natureza do trabalho, que é influenciada pela tecnologia aplicada e pelo ambiente organizacional;

b) a atitude do funcionário quanto à utilização da proteção necessária ao exercício da atividade;

c) as condições econômicas do empregador, que podem interferir no momento da aquisição dos equipamentos e métodos apropriados para a prevenção de acidentes;

d) os sindicatos, que possuem força significativa quanto à pressão que exercem sobre as empresas, para proteger a segurança e da saúde dos trabalhadores;

e) as metas da administração, no que se refere à postura adotada quanto a políticas internas de prevenção de acidentes. Enquanto algumas empresas adotam programas de prevenção da saúde e segurança de seus colaboradores, outras se limitam a fazer somente o que é exigido por lei;

f) o governo, que através das responsabilidades que lhe dizem respeito tem papel importante na fiscalização e na criação de novas leis que assegurem a proteção dos trabalhadores.

Todas as ferramentas descritas para o controle do *turnover* estão intimamente relacionadas com os processos atribuídos à Gestão de Pessoas, cabe a esta área a

implementação de políticas adequadas para a captação e retenção de pessoal, bem como o alinhamento destas políticas às estratégias e ao contexto da organização.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresentará os métodos que serão utilizados para a análise dos índices de *turnover* na Química Brasil Ltda.

Segundo Roesch (1999), a escolha do tipo de pesquisa e da metodologia a ser desenvolvida, deve estar alinhada aos objetivos do trabalho. Tendo como propósito principal identificar e analisar os fatores que influenciam os altos índices de *turnover* na empresa, realizou-se um estudo de caso.

Robert K. Yin (2001) define o estudo de caso como uma investigação empírica que examina com atenção um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos. É uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo em profundidade, conduzido em detalhes e baseado em várias fontes de dados.

Estudos de caso contribuem para a compreensão de fenômenos pouco conhecidos; auxiliam na formulação de hipóteses; facilitam a descrição de grupos, organizações e comunidades; servem a propósitos exploratórios, descritivos e explicativos, possibilitando o estudo profundo do caso. (GIL, 2009).

Este estudo de caso classifica-se como pesquisa-ação, que conforme destaca Tiollent (2009), é em um processo no qual os atores participam junto com os pesquisadores para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real.

Para a realização deste estudo serão aplicadas técnicas de coleta de dados quantitativos, qualitativos e a observação participante, visando alcançar informações suficientes para a análise do problema.

A análise interpretativa dos dados, conforme destaca Myers (1997), busca compreender o fenômeno a partir dos próprios dados, das referências fornecidas

pela população em estudo e dos significados atribuídos ao fenômeno pela população.

A coleta dos dados quantitativos dos índices de *turnover* será realizada através da análise de documentos fornecidos pela empresa, com informações acerca do número médio de colaboradores e demissões ocorridas nos últimos três anos.

Os dados qualitativos serão coletados a partir de informações fornecidas por Entrevistas de Desligamento semi estruturadas, realizadas com trinta empregados desligados nos primeiros seis meses de 2011.

A Entrevista de Desligamento é apontada como ferramenta de grande utilidade na identificação das causas dos altos índices de *turnover* nas organizações. Através desta ferramenta pode-se identificar o grau de satisfação do empregado com o cargo, o salário, a supervisão, os canais de comunicação organizacionais, oportunidades de crescimento, benefícios, condições físicas de trabalho entre outros fatores; possibilitando a identificação de falhas nos processos de Gestão de Pessoas.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação e a análise dos dados coletados serão realizadas em duas etapas distintas. Primeiramente serão apresentados e analisados os índices de *turnover* da Química Brasil Ltda. no período de 2008 a 2010; na etapa seguinte se dará a apresentação e análise do conteúdo de trinta Entrevistas de Desligamento realizadas no primeiro semestre de 2011.

6.1 ÍNDICES DE *TURNOVER*

Através dos dados fornecidos pela empresa foi possível calcular a rotatividade da Química Brasil Ltda., as tabelas a seguir apresentam a média de empregados, os desligamentos realizados por setor e área da empresa e o índice de *turnover* anual.

Tabela 1 – Índice de Rotatividade na Química Brasil Ltda. – 2008

SETOR	MÉDIA DE FUNCIONÁRIOS	DESLIGAMENTOS	<i>TURNOVER</i> 2008
EXPEDIÇÃO	5	5	100%
FRACIONAMENTO I	5	0	0%
FRACIONAMENTO II	1	0	0%
FRACIONAMENTO III	3	9	300%
LIMPEZA	2	0	0%
MANUTENÇÃO	2	0	0%
PRODUÇÃO	2	0	0%
RECEBIMENTO	2	0	0%
SEPARAÇÃO	5	4	80%
PRODUÇÃO DIRETA	26	18	69%
CONTROLE / QUALIDADE	6	2	33%
FATURAMENTO	2	1	50%
PCP	3	0	0%
PRODUÇÃO INDIRETA	12	3	25%

SETOR	MÉDIA DE FUNCIONÁRIOS	DESLIGAMENTOS	TURNOVER 2008
VENDAS	14	1	7%
COMERCIAL	14	1	7%
DIR/AUT.	2	0	0%
DIRETORIA	2	0	0%
COBRANÇA	1	0	0%
COMPRAS	1	0	0%
FINANCEIRO	1	0	0%
MENOR APRENDIZ	1	1	100%
PESSOAL	1	0	0%
RECEPÇÃO	1	0	0%
RH	0	0	0%
ADMINISTRATIVO	6	1	17%
TOTAL	57	23	40%

Tabela 2 - Índice de Rotatividade na Química Brasil Ltda. – 2009

SETOR	MÉDIA DE FUNCIONÁRIOS	DESLIGAMENTOS	TURNOVER 2009
EXPEDIÇÃO	2	1	50%
FRACIONAMENTO I	5	0	0%
FRACIONAMENTO II	1	0	0%
FRACIONAMENTO III	3	3	100%
LIMPEZA	2	1	50%
MANUTENÇÃO	1	1	100%
PRODUÇÃO	3	0	0%
RECEBIMENTO	1	1	100%
SEPARAÇÃO	3	8	267%
PRODUÇÃO DIRETA	21	15	71%
CONTROLE / QUALIDADE	7	3	43%
FATURAMENTO	2	3	150%
PCP	4	0	0%
PRODUÇÃO INDIRETA	14	6	43%
VENDAS	16	8	50%
COMERCIAL	16	8	50%
DIR/AUT.	2	1	50%
DIRETORIA	2	1	50%

SETOR	MÉDIA DE FUNCIONÁRIOS	DESLIGAMENTOS	TURNOVER 2009
COBRANÇA	1	0	0%
COMPRAS	1	0	0%
FINANCEIRO	1	0	0%
MENOR APRENDIZ	1	1	100%
PESSOAL	1	0	0%
RECEPÇÃO	1	3	300%
RH	0	0	0%
ADMINISTRATIVO	6	4	67%
TOTAL	56	34	61%

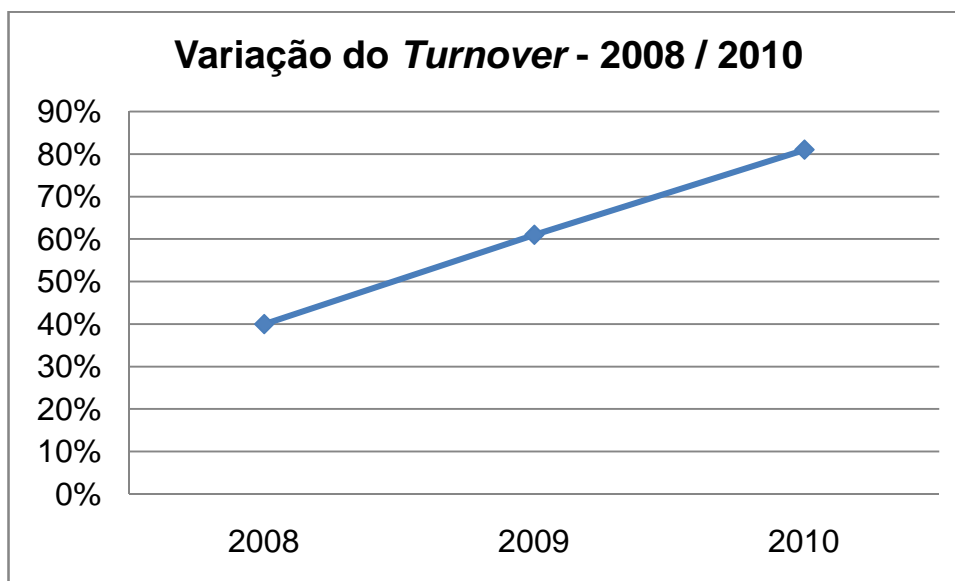
Tabela 3 - Índice de Rotatividade na Química Brasil Ltda. – 2010

SETOR	MÉDIA DE FUNCIONÁRIOS	DESLIGAMENTOS	TURNOVER 2010
EXPEDIÇÃO	4	2	50%
FRACIONAMENTO I	4	2	50%
FRACIONAMENTO II	3	1	33%
FRACIONAMENTO III	4	5	125%
LIMPEZA	1	2	200%
MANUTENÇÃO	1	2	200%
PRODUÇÃO	2	2	100%
RECEBIMENTO	2	0	0%
SEPARAÇÃO	4	9	225%
PRODUÇÃO DIRETA	24	25	104%
CONTROLE / QUALIDADE	6	3	50%
FATURAMENTO	2	4	200%
PCP	5	3	60%
PRODUÇÃO INDIRETA	14	10	71%
VENDAS	15	13	87%
COMERCIAL	15	13	87%
DIRETORES	1	0	0%
DIRETORIA	1	0	0%
COBRANÇA	1	0	0%
COMPRAS	2	0	0%
FINANCEIRO	1	0	0%
MENOR APRENDIZ	1	2	200%

SETOR	MÉDIA DE FUNCIONÁRIOS	DESLIGAMENTOS	TURNOVER 2010
PESSOAL	1	0	0%
RECEPÇÃO	1	0	0%
RH	0	0	0%
ADMINISTRATIVO	8	2	25%
TOTAL	59	48	81%

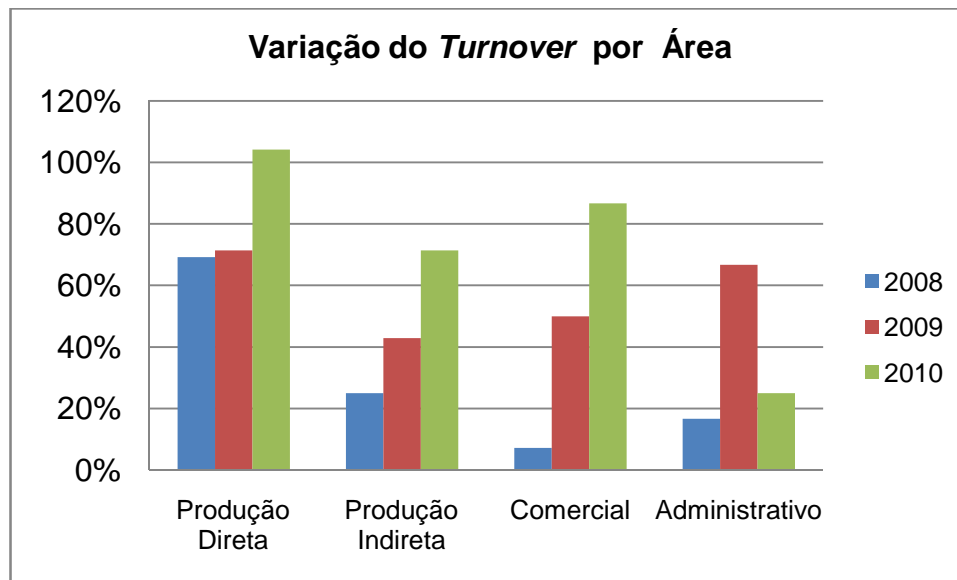
Para possibilitar uma visualização sintetizada dos índices podemos analisar os gráficos abaixo:

Gráfico 1 – Variação do Índice de *Turnover* Anual (2008 – 2010)



No gráfico 1 podemos analisar a variação dos índices de *turnover* no período em estudo, observa-se um aumento significativo, tendo variação aproximada de 20% a cada ano.

Já o gráfico 2 nos possibilita a análise dos índices por área e por ano, observa-se que a área Operacional é a mais afetada pela rotatividade de pessoal:

Gráfico 2 – Variação do Índice de *Turnover* por Área da Empresa

6.1.2 Análise dos Índices

Podemos verificar que os índices de *turnover* na Química Brasil Ltda. vêm se tornando mais expressivos com o passar dos anos, tendo o seu auge em 2010, ano em que o índice total de rotatividade da empresa chegou a 81%.

Em uma observação mais detalhada pode-se identificar que a área que mais sofre os efeitos da rotatividade é a da Produção Direta, que foi praticamente renovada em 2010 (índice de *turnover* de 104%). Esta área é a que agrega o maior número de colaboradores da empresa (47% dos empregados), seguida pela área Comercial (23% dos empregados), Produção Indireta (16% dos empregados) e Administrativo (14% dos empregados).

A área Operacional (Produção Direta e Indireta) juntamente com a Comercial tiveram um aumento significativo no índice de rotatividade em 2010, sendo os aumentos de 33%, 28% e 37% respectivamente. Uma ocorrência importante no período foi a saída do sócio da empresa (que se desligou em meados de 2009, conforme destacado anteriormente).

O setor Administrativo em todos os anos analisados apresenta o desligamento de um Menor Aprendiz. A legislação vigente determina que o Menor Aprendiz deverá ser vinculado à empresa pelo período de 10 meses, portanto este dado sempre afetará o índice geral do setor, e deve ser tratado como um caso específico, devido a sua particularidade.

Através da tabela abaixo, podemos identificar o motivo dos desligamentos da empresa, nos últimos três anos:

Quadro 1 – Motivo dos Desligamentos

Motivo dos Desligamentos	2008	2009	2010	Total
Iniciativa do Empregador	16	24	30	70
Iniciativa do Empregado	7	10	18	35
Total	23	34	48	105

Podemos identificar que em todos os períodos o número de desligamentos motivados pelo empregador é significativamente maior que o número de desligamentos motivados pelo empregado, fato que reflete a realidade apresentada no estudo realizado pelo Dieese que identificou que mais da metade das rescisões eram motivadas pelo empregador e optou por analisar somente estes casos.

Verifica-se também que o número de desligamentos motivados pelos empregados aumentou em 2009 e 2010, dado que vem confirmar asseguradamente que o desligamento do sócio trouxe certa desestruturação para a organização. Porém, como o índice em 2008 já era considerado elevado (40%) a análise aprofundada dos índices de rotatividade se torna necessária.

6.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS DE DESLIGAMENTO

Foram entrevistados 30 colaboradores desligados no período de janeiro a junho de 2011. Estes representam 74% dos desligados no período (total de

41 desligamentos no 1º semestre), sendo que destes, 9 (30%) pediram demissão e 21 (70%) foram dispensados pelo empregador.

Através da análise das entrevistas foi possível identificar fatores que influenciam a decisão dos indivíduos de desligar-se da empresa, bem como, pontos fracos da gestão que desmotivam os colaboradores e geram níveis acentuados de absenteísmo (ausências justificadas ou injustificadas ao trabalho) e descomprometimento, que como consequência motivam a decisão do empregador a constantes demissões.

Nas Entrevistas de Desligamento foram abordados fatores como: relacionamento interpessoal, ambiente de trabalho, valores e normas da empresa, atuação dos gestores e da diretoria, oportunidades de treinamento e crescimento profissional, cargos e remuneração.

As entrevistas semi estruturadas foram realizadas a partir de um formulário (Anexo A) com alternativas objetivas e uma questão aberta, o empregado era questionado sobre cada um dos fatores e tinha a liberdade de fazer o comentário que desejasse a respeito daquela questão. Essa abordagem permitiu maior compreensão do ponto de vista do empregado e enriqueceu qualitativamente o estudo.

Inicialmente, foi explicado ao entrevistado que este material serviria como base para um estudo acadêmico, e que seu nome não seria identificado. Por este motivo, não foram aplicadas questões que buscassem analisar o perfil dos entrevistados, no intuito de que estes se sentissem mais a vontade para responder coerentemente as questões apresentadas.

Quando questionados quanto à relação entre os colegas de trabalho, os entrevistados, em sua maioria, declararam que existe uma relação harmoniosa entre as pessoas. Porém, foi ressaltada por alguns entrevistados, a distinção existente entre as áreas Operacional e Administrativa/Comercial.

Abaixo podemos analisar os resultados obtidos em relação a este fator:

Relacionamento Interpessoal	Empregados	%
Ótimo	11	37%
Bom	13	43%
Regular	2	7%
Ruim	4	13%
Total	30	100%

Como podemos verificar 80% dos entrevistados classificaram o relacionamento interpessoal da empresa entre ótimo e bom, sendo os 20% apresentados na tabela, os que se referiram as diferenças entre áreas, conforme destacado anteriormente.

Cabe ressaltar que, dos 30 entrevistados, 12 (40%) eram das áreas Administrativa e Comercial, e 18 (60%) da área Operacional.

A segunda questão abordada era relacionada aos recursos físicos, materiais e tecnologia aplicados nos processos da empresa, este fator trouxe um resultado preocupante, pois 43% dos entrevistados o classificaram como regular ou ruim. Podemos analisar o resultado a seguir:

Ambiente Físico de Trabalho	Empregados	%
Ótimo	6	20%
Bom	11	37%
Regular	9	30%
Ruim	4	13%
Total	30	100%

Muitos empregados (principalmente da área Operacional) afirmaram que a empresa necessita automatizar grande parte de seus processos, que as atividades exigem grande esforço físico, e que como lidam com produtos químicos existe muito receio por parte dos funcionários quanto aos riscos da atividade.

Na Química Brasil Ltda., o grau de risco das atividades realizadas pela área Operacional é considerado alto, a empresa paga aos colaboradores o adicional de periculosidade, pois as atividades envolvem aspectos ambientais potencialmente causadores de lesões ou mesmo de morte imediata.

Para manter um programa de prevenção de acidentes de trabalho a empresa conta com a CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), composta por 8 colaboradores, sendo 4 indicados pela diretoria e 4 eleitos pelos demais colegas. A CIPA é responsável pela manutenção da saúde e segurança dos empregados e pela prevenção de acidentes.

Quanto aos acidentes de trabalho, segundo documentos disponibilizados pela empresa, de janeiro a junho de 2011, ocorreram 8 acidentes conforme apresentado abaixo:

Quadro 2 – Acidentes de Trabalho

Acidentes de Trabalho	Quantidade
Queimadura por contato com produtos químicos	4
Contusão por esmagamento de membro superior	1
Contato de substância química nos olhos	2
Contusão por queda	1

Embora a empresa esteja cumprindo a legislação vigente, quanto ao uso dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI), e disponibilizando treinamento no momento da admissão para a conscientização e prevenção de acidentes, foi possível identificar através deste estudo que existe um receio muito grande dos colaboradores quanto ao risco de sua atividade, fato este que certamente reflete nos índices de *turnover*.

A próxima questão abordada na entrevista era relacionada aos valores e normas da empresa, neste quesito se obteve os resultados abaixo:

Valores e Normas	Empregados	%
Ótimo	4	13%
Bom	15	50%
Regular	11	37%
Ruim	0	0%
Total	30	100%

Neste fator verificamos que 63% dos empregados classificaram os valores e normas da empresa entre ótimo e bom, sendo que 37% consideram regular.

Os argumentos apresentados por alguns entrevistados se referem a não uniformidade das normas, sendo segundo eles, a área Operacional muito mais cobrada neste sentido do que as demais áreas.

A área Operacional abrange um número maior de processos específicos, o que conseqüentemente exige um conjunto significativo de normas para se adequar as Boas Práticas de Distribuição e Fracionamento (BPDF's), e a cobrança é necessária visto que a área passa anualmente por fiscalizações e auditorias.

A questão referente ao planejamento, organização e metas da empresa, apresentou como resultado os dados a seguir:

Planejamento, Organização e Metas	Empregados	%
Ótimo	2	6%
Bom	16	54%
Regular	6	20%
Ruim	6	20%
Total	30	100%

Novamente, os colaboradores que classificaram este fator como regular ou ruim exerceram suas atividades na área Operacional. Segundo eles existe em determinados setores muita desorganização e falta de planejamento das atividades. Embora exista a Consultoria, contratada para alinhar as atividades da área, segundo os entrevistados, as lideranças falham por não efetuarem planejamento, organização e controle das atividades.

Cada departamento da área Operacional possui um líder, responsável pela equipe que atua em seu setor, porém esses empregados não foram devidamente capacitados para as atribuições do cargo, e a empresa até então não oportunizou nenhum programa de Treinamento e Desenvolvimento para que estes possam desenvolver suas competências.

Quanto à atuação do gestor imediato, tivemos um resultado muito positivo:

Supervisão	Empregados	%
Ótimo	15	50%
Bom	11	38%
Regular	2	6%
Ruim	2	6%
Total	30	100%

Dos entrevistados, 88% classificaram seu gestor como ótimo ou bom, enquanto 12% consideram regular ou ruim. Os argumentos apontados por alguns dos entrevistados se referem à falta de capacitação, em especial dos líderes da área Operacional, para exercerem um cargo de gestão.

Este resultado de certa forma contradiz o apresentado anteriormente, quando os colaboradores insatisfeitos atribuíram a falha aos líderes dos setores. A justificativa foi de que a atuação dos responsáveis pelo setor de uma maneira geral não é considerada insatisfatória, mas que existem alguns pontos a desenvolver, como a questão da organização, planejamento e controle destacados anteriormente.

A atuação da Diretoria foi um fator que trouxe um resultado mais disperso, conforme podemos identificar a seguir:

Diretoria	Empregados	%
Ótimo	6	20%
Bom	12	40%
Regular	6	20%
Ruim	6	20%
Total	30	100%

Os empregados que classificaram a atuação da Diretoria como regular ou ruim, argumentaram que o Diretor está muito mais focado na área Comercial. Muitos dos entrevistados não chegaram se quer a conhecê-lo, o que consideram ruim.

O atual Diretor da empresa, quando ainda em parceria com o ex-sócio, sempre teve seu foco voltado para as áreas Administrativa e Comercial, ficando o sócio com foco centrado na área Operacional. Com o término da sociedade há cerca

de dois anos este vem buscando um contato maior com esta área, porém como podemos identificar através deste estudo, ainda com pouco êxito.

Foi possível perceber que os empregados que tiveram a oportunidade de trabalhar com o sócio que foi desligado, e permaneceram na Química Brasil Ltda., sentem profundamente a diferença na relação da Diretoria atual com os colaboradores. Segundo eles essa falta de proximidade com a Diretoria gera insegurança nos funcionários.

O ex-sócio, desligado em agosto de 2009, tinha um estilo de liderança mais carismático, conhecia todos os subordinados pelo nome, conversava com eles sobre questões pessoais, se mostrava interessado no desenvolvimento das pessoas.

Quando saiu, levou para a sua nova empresa parte dos colaboradores da área Operacional e Comercial, dados que se refletem nos índices de *turnover* de 2009 e 2010, bem como no número de pedidos de demissão registrados no mesmo período (28 pedidos de demissão).

Podemos identificar, portanto, que a saída do sócio trouxe não só desligamentos causados pela mobilidade de empregados para a sua nova empresa, mas também insatisfação dos que permaneceram na Química Brasil Ltda., frente à atuação da atual Diretoria.

O fator Treinamento, Desenvolvimento e Carreira foi o que teve um resultado mais negativo neste estudo, conforme podemos analisar abaixo:

Treinamento, Desenvolvimento e Carreira	Empregados	%
Ótimo	4	12%
Bom	4	12%
Regular	16	54%
Ruim	6	20%
Total	30	100%

Quanto ao treinamento, oportunidades de crescimento e desenvolvimento, 74% dos empregados classificaram como regular ou ruim as oportunidades oferecidas pela empresa. Grande parte dos entrevistados afirmou não ter recebido

nenhum treinamento desde seu ingresso na empresa, e quanto às oportunidades de crescimento muitos consideraram inexistentes.

Este certamente é um fator determinante para os altos índices de *turnover* da Química Brasil Ltda., principalmente na área Operacional, pelo risco envolvido nas atividades. As demais áreas também não recebem treinamento formal, mas como a maioria das atividades se resume à utilização do ERP da empresa, muitas vezes os próprios colegas do setor auxiliam o recém chegado na execução das tarefas.

O próximo fator analisado foi a Remuneração, onde os resultados novamente apontam reflexos diferentes entre áreas Administrativa/Comercial e Operacional:

Remuneração	Empregados	%
Ótimo	6	20%
Bom	13	43%
Regular	11	37%
Ruim	0	0%
Total	30	100%

A empresa possui uma política de descontos em folha de pagamento bastante diferenciada, além do adicional de periculosidade de 30%, o que de certa forma fez com que grande parte dos entrevistados se mostrasse satisfeitos quanto ao fator remuneração.

Aqueles que classificaram este fator como regular ou ruim atribuíram sua insatisfação ao salário em relação ao cargo que ocupavam. Na área Operacional todos os empregados entram na empresa com o cargo de Auxiliar de Depósito, independente do setor em que irão atuar.

O que os entrevistados consideram injusto é que aquele que irá trabalhar com a Expedição (carga e descarga de produtos) tenha o mesmo cargo e receba o mesmo salário daquele que irá trabalhar no Fracionamento (os profissionais deste setor tem contato direto com o produto químico *in natura*), por exemplo.

O setor de Fracionamento III (responsável pelo fracionamento de grandes volumes) é o que possui o maior índice de rotatividade entre os três setores que

fracionam produtos na empresa, tendo registrado no período em que foi realizado este estudo, índices superiores a 100% de *turnover*, além de ser o que apresenta maiores incidências de acidentes de trabalho.

Devido ao fato de este setor ser o de maior risco, a empresa deve procurar meios não só de conscientizar os empregados quanto às políticas de segurança do trabalho nesta área, mas também buscar meios de incentivo que possibilitem a retenção desses colaboradores.

Quando questionados quanto às atividades que exerciam, os entrevistados, em sua maioria, se mostraram satisfeitos, conforme o resultado abaixo:

Atribuições do Cargo	Empregados	%
Ótimo	11	37%
Bom	11	37%
Regular	6	20%
Ruim	2	6%
Total	30	100%

Aqueles que se consideram insatisfeitos com as atividades atribuíram sua resposta ao grande esforço físico e ao risco que a atividade exigia (área Operacional) e na área Comercial surgiram reclamações acerca da função de Auxiliar de Vendas, pelo fato de este cargo não oferecer comissões ou incentivos.

O quadro abaixo apresenta de forma sintetizada todos os fatores avaliados nas questões fechadas e a quantidade de colaboradores que respondeu a cada uma delas, dentro da escala de avaliação proposta no questionário, com as opções ótimo, bom, regular e ruim:

Quadro 3 – Avaliação da empresa pelos entrevistados

Avaliação da empresa	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Total
Relacionamento Interpessoal	11	13	2	4	30
Recursos Físicos	6	11	9	4	30
Valores e normas	4	15	11	0	30
Planejamento, organização	2	16	6	6	30
Supervisão	15	11	2	2	30
Diretoria	6	12	6	6	30

Avaliação da empresa	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Total
Treinamento e Crescimento	4	4	16	6	30
Salário e Benefícios	6	13	11	0	30
Atividades	11	11	6	2	30

A próxima questão da entrevista era aberta e neste espaço poucos entrevistados contribuíram, seguem nos quadros abaixo as sugestões e comentários dos entrevistados:

Quadro 4 – Sugestões de melhoria apresentadas pelos entrevistados

Sugestões de Melhoria	Empregados	%
Revezamento do horário de almoço	1	3%
Alertar os terceirizados quanto ao uso dos EPI's	1	3%
Vestiário masculino muito pequeno	1	3%
Nada a sugerir	27	91%

Das sugestões de melhoria foi acatada a de revezamento do almoço, pois o refeitório comporta somente 30 pessoas e é utilizado por todos os empregados, já que a empresa fornece a refeição. A alteração foi muito bem aceita por todos.

A questão do terceirizado sem EPI foi de certa forma ignorada, pois existe certa resistência dos empregados (inclusive dos líderes) quanto à utilização dos EPI's, fato que está sendo constantemente avaliado pela CIPA.

Já o vestiário masculino, infelizmente não existe no momento a possibilidade de aumentar a área.

Quadro 5 – Comentários dos entrevistados

Comentários sobre a empresa	Empregados	%
Muita cobrança, trabalho sob pressão	10	33%
Diretoria pouco presente	2	6%
Não há valorização	8	27%
Falta de treinamento	3	10%
Gerência pouco atuante, não qualificada	5	17%
Desorganização	8	27%
Falta de respeito entre colegas	5	17%
Baixo salário em relação ao risco	2	6%

Comentários sobre a empresa	Empregados	%
Falta de material adequado	10	33%
Algumas áreas são priorizadas	5	17%
Não há possibilidade de crescimento	2	6%
Nada a comentar	5	17%

Quanto aos comentários, podemos ressaltar os mais freqüentes, como a cobrança e a pressão no ambiente de trabalho; a falta de valorização; a desorganização e a falta de material adequado para a execução da atividade.

Isso nos leva a identificar que a desorganização dos setores seja constante, o que acaba refletindo nos processos e gerando as cobranças e pressões apresentadas pelos empregados como recorrentes no ambiente de trabalho. Fato que deve ser analisado junto à Consultoria contratada para auxiliar no alinhamento dos processos da área Operacional.

Na questão final, que buscava identificar se o funcionário voltaria a trabalhar na empresa, apenas 10% (3 entrevistados) disseram que não voltariam. Estes argumentaram que acreditavam que a empresa não tem interesse em mudar suas políticas internas, ou ainda irá demorar tempo considerável para se estruturar adequadamente e manter um clima interno satisfatório.

Todos os comentários apresentados pelos colaboradores se refletem nas questões objetivas da entrevista, onde os empregados argumentaram suas respostas apresentando o motivo de sua insatisfação.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da análise dos dados da Química Brasil Ltda. foi possível identificar os fatores que influenciam nos altos índices de *turnover* apresentados pela empresa. Ficou relevantemente clara, tanto na análise quantitativa quanto na qualitativa, que a área Operacional é a mais afetada.

A maior parte dos desligamentos é motivada pelo empregador, pois embora as pessoas possuam o perfil adequado ao cargo com o passar do tempo (geralmente após o período de experiência) elas vão se desmotivando ao perceberem que a empresa não tem políticas de Gestão de Pessoas estruturadas que as possibilite crescer e se desenvolver profissionalmente. Esse descontentamento traz absenteísmo e baixa produtividade, o que acarreta na decisão da empresa quanto às constantes demissões.

Os fatores citados pelos entrevistados como desfavoráveis no ambiente organizacional foram: diferenças entre áreas; falta de automatização de processos; riscos das atividades; desorganização de setores; deficiências na atuação da diretoria junto à área Operacional; falta de oportunidades de treinamento, desenvolvimento e plano de carreira; e insatisfação com o salário em relação ao risco envolvido no cargo. Analisaremos detalhadamente a seguir cada um destes.

Não há diferença no tratamento dos colaboradores das áreas Operacional x Administrativa/Comercial, mas é visível a pouca integração entre as áreas, de modo que muitas pessoas sequer se conhecem. Esse fator também é reforçado pelo maior acompanhamento da Diretoria às áreas Administrativa/Comercial, o que leva os colaboradores da área Operacional a acreditarem que as primeiras tenham privilégios que eles não possuem.

A empresa deve atuar através de atividades que auxiliem na integração dos colaboradores, seja através de eventos ou atividades grupais nas quais os empregados destas áreas possam interagir de modo que se fortaleça o envolvimento entre eles e que consigam perceber através de maior convivência e diálogo que esta diferenciação de áreas não existe.

A falta de automatização de processos na área Operacional foi uma reclamação recorrente dos desligados desta área. A empresa trabalha com a distribuição de produtos químicos, o que exige a compra de grandes quantidades destes para estocagem e venda; o que os colaboradores insatisfeitos argumentaram foi que a atividade exige muito esforço físico e que existem equipamentos apropriados que auxiliariam nos processos de fracionamento e deslocamento dos produtos.

É de interesse da Diretoria iniciar em 2012 a automatização do setor de Fracionamento III (responsável pelo fracionamento de grandes volumes, setor com maior número de incidência de acidentes de trabalho e rotatividade), o que certamente irá alterar este quadro de insatisfação dos colaboradores. Além disso, está sendo analisada junto a CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) uma proposta para a implantação de atividades de ginástica laboral, com a intenção de buscar auxílio de profissionais quanto a questões de ergonomia no ambiente de trabalho e qualidade de vida dos colaboradores.

Os riscos envolvidos nos processos existem e a empresa atua da maneira correta quanto ao pagamento de adicional de periculosidade e disponibilização dos Equipamentos de Proteção Individual necessários para a execução das atividades. A deficiência está na conscientização dos funcionários quanto à importância da utilização do EPI e de uma maior atuação por parte da CIPA, com a intenção de promover treinamentos instruindo os empregados quanto ao modo adequado de utilização destes equipamentos, e principalmente de instituir maior controle e fiscalização dos colaboradores para que obedeçam as normas da organização.

Desde meados de 2010 uma empresa de Consultoria foi contratada para auxiliar na reestruturação da área Operacional, apesar dos esforços despendidos os entrevistados se mostraram insatisfeitos quanto à organização dos setores desta área, argumentaram que a organização física dos produtos e materiais sofreu grandes mudanças e estão muito mais adequadas para a execução das atividades, porém os processos em si continuam desorganizados, os setores são interdependentes e essa deficiência gera dificuldades na execução dos processos e atrasos na entrega dos produtos aos clientes.

Este fator será levado para análise da empresa contratada que deverá realizar um programa de alinhamento destes setores.

Quanto à atuação da Diretoria junto à área Operacional, conforme destacado anteriormente, o atual Diretor possui uma postura mais conservadora, o que de certa forma afeta os empregados mais antigos, que estavam na empresa antes da ruptura da sociedade e hoje percebem a diferença no tratamento que recebem (percebem certo distanciamento do Diretor, reclamam que geralmente ele só comparece nos setores da área Operacional para fazer exigências) e passam isso para os novatos, que se sentem inseguros e pouco valorizados.

Este fator será levado a conhecimento do Diretor com a proposta de buscar uma maior aproximação com os empregados desta área.

Treinamento, Desenvolvimento e Carreira foi o fator que teve o maior índice de insatisfação do estudo (74%), o que o torna o fator mais emergente a ser estruturado. Atualmente a empresa possui um Programa de Integração para novos colaboradores, composto por orientações quanto à estrutura, políticas e normas organizacionais e um Treinamento de Conscientização quanto à exposição aos riscos e utilização de equipamentos de proteção adequados (este exclusivo para a área Operacional).

Iniciou também um Programa de Desenvolvimento de Líderes que buscará avaliar as lideranças da área Operacional, bem como, propor atividades de Treinamento e Desenvolvimento de suas competências. Aos poucos se pretende estender a Avaliação de Desempenho a todos os colaboradores, atrelada a uma política de Cargos e Salários (ainda pouco estruturada na empresa).

A insatisfação dos colaboradores quanto ao fator função/salário, questão levantada por empregados do setor de Fracionamento, deverá ser observada no momento da estruturação do Plano de Cargos e Salários. Ficou evidente que este fator desmotiva os empregados deste setor que possuem uma atividade muito mais arriscada que os demais, certamente uma alteração a favor destes funcionários amenizará a rotatividade da área.

O objetivo do estudo foi alcançado com a mensuração dos índices quantitativos de rotatividade, a aplicação dos questionários das Entrevistas de Desligamento e consequente identificação das principais causas da instabilidade dos colaboradores na Química Brasil Ltda.

Assim, considera-se que podemos definir como prioritária para a redução dos índices de *turnover* da empresa a estruturação das políticas internas de Gestão de Pessoas, quanto aos subsistemas de Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho e Planejamento de Cargos, Salários e Carreira.

REFERÊNCIAS

ALVES, Lilian F., OZAKI, Yaeko. **Em busca da gestão estratégica da rotatividade de pessoal**. Revista de Ciências Gerenciais, São Paulo, v. XIII, n.18, 2009.

BOHLANDER, George W; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DIEESE. **Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos**. Disponível em <http://www.dieese.org.br>. Acesso em 12 mai.2011

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de Caso: fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados, como redigir o relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10 ed., São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

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

MOBLEY, Willian H. **Turnover: Causas, Consequências e Controle**. Porto Alegre: Editora Ortiz, 1992.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

MYERS, Michael D. **Pesquisa Qualitativa em Sistemas de Informação**. MIS Quarterly. Vol. 21, n.2, 1997, p. 241-242.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. 11. ed. São Paulo: LTr, 2005.

ROESCH, Silvia. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 2 ed., São Paulo: Atlas, 1999.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. 2 ed., São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS



Este questionário servirá como auxílio na realização de um trabalho de conclusão do curso de Administração de Empresas da UFRGS. As informações aqui contidas ficarão em absoluto sigilo e nenhuma pessoa será identificada. Desde já agradeço a sua participação.

ANEXO – A – QUESTIONÁRIO

1. Motivo do Desligamento:

- Demissão
- Pedido de Demissão

2. Faça uma avaliação da empresa em relação aos aspectos abaixo:

- Relacionamento interpessoal
Como era a relação entre seus colegas de trabalho?
 Ótimo Bom Regular Ruim
- Recursos físicos, materiais e tecnologia
Como era a estrutura do seu ambiente de trabalho?
 Ótimo Bom Regular Ruim
- Valores e normas da empresa
 Ótimo Bom Regular Ruim
- Planejamento, organização e metas estabelecidas
 Ótimo Bom Regular Ruim
- Supervisão
Como você avalia a atuação do seu gestor imediato?
 Ótimo Bom Regular Ruim

- Direção
Como você avalia a atuação da direção da empresa?
() Ótimo () Bom () Regular () Ruim

 - Treinamento e Desenvolvimento
Como você avalia as oportunidades de treinamento e crescimento oferecidas pela empresa?
() Ótimo () Bom () Regular () Ruim

 - Remuneração
Como você avalia o salário e os benefícios oferecidos pela empresa?
() Ótimo () Bom () Regular () Ruim

 - Cargo
Como você avalia as atividades que desempenhava?
() Ótimo () Bom () Regular () Ruim
3. Teria alguma sugestão de melhoria ou comentário que gostaria de fazer a respeito da empresa?
-
-
-
-
4. Você trabalharia na empresa novamente?
- () Sim
() Não