

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIA APARECIDA DE MOURA RODRIGUES

**ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NO SETOR COMERCIAL PICOENSE: UM
ESTUDO SOBRE A PERDA DE TALENTOS DO GRUPO EVÊNIO**

PICOS – PI

2011

MARIA APARECIDA DE MOURA RODRIGUES

**ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NO SETOR COMERCIAL PICOENSE: UM
ESTUDO SOBRE A PERDA DE TALENTOS DO GRUPO EVÊNIO**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Piauí – UFPI, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Cléverson Vasconcelos da Nóbrega, MSc.

PICOS – PI

2011

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ - UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS**

**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO DE**

MARIA APARECIDA M. RODRIGUES

Rotatividade de funcionários no setor comercial picoense: um estudo sobre a
perda de talentos do Grupo Evêncio

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro,
considera a discente **APROVADA**.

Picos (PI), 29 de novembro de 2011


Prof. Cléverson Vasconcelos da Nóbrega, M.Sc. (Orientador)


Prof.^a Francisca Maria Cosme de Carvalho, Esp. (Membro)


Prof. Tales Antão de Alencar Carvalho, Esp. (Membro)

Dedico este trabalho a toda minha família, pois é a minha fonte de motivação para a superação de todos os obstáculos, estão sempre comigo e essa união me fortalece cada vez mais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela vida e os bons momentos que me proporciona, ao lado da família e dos amigos.

A meu pai José Rodrigues Sobrinho e a minha mãe Hilda Elmira de Moura pelo o incentivo que me deram desde a minha infância até os dias de hoje.

Aos meus irmãos, Antonino, Albanizia, Ananisia, André, Ailton, Francisco, Ailson, Gonçalo, Auberon, Ildemar e andielson, pela união que temos nos tornando cada vez mais fortes e por estarem sempre ao meu lado.

Ao Prof. Cléverson Vasconcelos da Nóbrega, pela atenção e os ensinamentos como orientador, sempre presente e dedicado em todas as etapas desse trabalho.

Aos meus amigos, aqueles que acreditaram na minha capacidade e sempre mim incentivaram.

Aos colegas de curso, pelo bom relacionamento que tivemos ao longo desses anos, os trabalhos em grupo e os eventos que realizamos, com certeza, sempre serão lembrados.

A todos os professores, mesmo aqueles que não fazem mais parte da instituição, pela contribuição que deram no curso de administração, repassando seus conhecimentos e cumprindo com o seu papel de educadores, responsáveis pela formação de nós alunos.

RESUMO

O presente trabalho consiste em identificar as possíveis causas que estão ocasionando o elevado índice de rotatividade nas de empresas do Grupo Evêncio, onde se observou por que os colaboradores pedem demissão ou a empresa decide em demiti-los, buscando através desta pesquisa, encontrar prováveis soluções que possam diminuir este índice. O tipo de estudo realizado, quanto à sua abordagem, foi à pesquisa com características quantitativa e qualitativa. Quanto aos procedimentos técnicos, utilizou-se da pesquisa de campo, buscando realizar um estudo mais aprofundado da realidade do setor comercial, principalmente nas falhas empresariais que contribuem para o aumento do desligamento dos funcionários. As fontes de dados foram concentradas nas empresas do Grupo Evêncio, que atuam nos segmentos de supermercado, restaurante, depósito de gás e posto de combustível, na cidade de Picos – PI. Foram utilizados como fontes de dados da pesquisa os ex-funcionários e o setor administrativo do grupo, todos selecionados através de amostra não probabilística por tipicidade. Para coleta de dados, foram utilizados formulários do tipo estruturado, contendo perguntas abertas e fechadas e também a técnica de observação direta extensiva. Constatou-se que no Grupo o nível de rotatividade de funcionários vem aumentando devido haver deficiência na comunicação entre esses colaboradores e administradores, a falta de um ambiente propício para que os funcionários possam desempenhar suas atividades e a desvalorização desse pessoal dentro dessas empresas pela administração, onde não são oferecidos benefícios sociais e há poucas oportunidades de crescimento, dificultando as relações de trabalho entre ambas as partes em todo o Grupo. Desta forma, conclui-se que os gestores devem investir mais no bem estar dos funcionários e na comunicação interna, de modo que esses colaboradores sintam-se mais valorizados para que os mesmos desempenhem seu trabalho com satisfação e passem a divulgar conceitos positivos com relação ao seu ambiente de trabalho e toda à organização.

Palavras-chave: Administração de recursos humanos; Rotatividade; Perda de talentos.

ABSTRACT

The present work consists in identifying the possible causes that are causing the high turnover rate in Evêncio Group of companies, where noted by developers ask for resignation or the company decides to dismiss them, seeking through this search, find probable solutions that can lessen this index. The type of study performed, as to its approach, was to research with quantitative and qualitative characteristics. Regarding the technical procedures, used the field research, seeking to conduct a further study of the reality of the commercial sector, mainly in business failures contributing to the increase in the shutdown of officials. The data sources were concentrated in Evêncio group companies, which act in the segments of supermarket, restaurant, gas tank and petrol station in the town of Picos-PI. Data sources were used as the search and the administrative sector of the former group, all selected through non-probability sample per pattern. For data collection, structured type forms were used, containing open and closed questions and also the extensive direct observation technique. It was noted that in the level of employee turnover has been increasing because of deficiency in communication between these contributors and administrators, the lack of an enabling environment so that employees can perform their activities and the devaluation of such personnel within these companies by the Administration, where no social benefits are offered and there are few opportunities for growth, making the working relationships between both parties throughout the group. This way, it is concluded that managers must invest more in the welfare of officials and in internal communication, so that these employees feel more valued so that they perform their work with satisfaction and will disclose positive concepts with respect to your desktop and across the organization.

Keywords: Human resources administration; Churn; Loss of talent.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Formulação do problema	9
1.2 Objetivos.....	9
1.2.1 Objetivo geral	9
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.3 Justificativas	10
2 REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1 Administração de Recursos Humanos (ARH).....	12
2.1.1 Evolução da ARH.....	14
2.2 Comunicação na Empresa	16
2.3 Satisfação no Trabalho	17
2.4 Rotatividade.....	17
2.4.1 Índice de Rotatividade	20
2.5 Perdas de Talentos	21
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
3.1 Conceito de Metodologia.....	23
3.2 Tipos de Pesquisa	23
3.3 Fontes de Dados	24
3.4 Seleção da Amostra	24
3.5 Coleta de Dados.....	25
3.6 Tratamento de Dados.....	26
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	27
4.1 Análise dos formulários aplicados aos ex-funcionários	27
4.2 Análise dos formulários aplicados aos administradores.....	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS	56
APÊNDICE A – Formulário sobre rotatividade aplicado aos ex-funcionários do Grupo Evêncio.	57
APÊNDICE B – Formulário sobre rotatividade aplicado aos gestores do Grupo Evêncio. ...	61

1 INTRODUÇÃO

O município de Picos, situado na região centro sul do estado do Piauí, atualmente se destaca por possuir um elevado crescimento no setor comercial, devido ter o principal entroncamento rodoviário do nordeste, esse fator vem contribuindo para o aumento gradativo do comércio em todo seu território e regiões vizinhas. Desta forma, os empresários locais para melhor se adaptarem e manterem-se no ritmo competitivo ao qual são submetidos, procuram desenvolver estratégias que sejam úteis diante de possíveis impactos e mudanças na economia e na concorrência dos seus segmentos de atuação.

No ambiente competitivo em que se encontram as empresas comerciais da cidade de Picos, os empresários buscam implantar como principal diferencial, restritamente, as mudanças estruturais, visando com a redução dos níveis hierárquicos tornarem os empreendimentos mais ágeis, deixando a desejar o comprometimento do trabalho em equipe. Mas como as empresas tendem a se modernizarem, exigindo das pessoas não somente a realização de suas tarefas, mas sim a troca de experiência entre funcionários, enfatizando que o sucesso ou fracasso do empreendimento depende conseqüentemente da equipe de trabalho, fica evidente que para haver um monitoramento dos colaboradores, essas organizações necessitam de uma equipe para o acompanhamento dessas pessoas, sendo primordial terem um setor de Recursos Humanos (RH).

O Grupo Evêncio com sólidos empreendimentos no ramo de supermercados, comércio de derivados de petróleo e restaurantes, vem sendo considerado um dos principais destaques comerciais do município. Seus estabelecimentos ainda não dispõem de departamento de RH, podendo ser observado uma grande deficiência com relação à contratação, treinamento e demissão de seus colaboradores.

O administrador de Recursos Humanos possui um envolvimento tão grande com os funcionários no ambiente de trabalho que chega a ser caracterizado como defensor deles, pois é através do processo de comunicação existente entre o gestor de RH e os colaboradores que o mesmo terá a possibilidade de observar as necessidades de todos os envolvidos, podendo identificar o grau de satisfação que eles têm com relação à empresa. Percebe-se que o setor de recursos humanos não se limita apenas a resolver problemas envolvendo empregador e empregado, também visa dar suporte as decisões empresariais.

O principal foco do Grupo Evêncio é obter vantagens competitivas, procurando descobrir fórmulas que possam lhe proporcionar o sucesso em termos comerciais, buscando medidas que possibilite neutralizar seus concorrentes. No entanto, continuam utilizando

técnicas para obter conhecimento de uma forma ultrapassada, deixando de perceber que o seu principal diferencial deixou de ser o capital financeiro, passando a ser o intelectual. Assim, ocorre uma enorme falha nas estratégias utilizadas para a retenção de talentos, não focalizando em sua principal fonte de negócio que deve ser o perfil pessoal e profissional das pessoas que atuam em suas empresas.

As empresas do grupo em estudo passam a apresentar um índice de rotatividade bastante elevado, infelizmente, por não possuir uma visão abrangente da situação, a administração do grupo não considera a rotatividade de funcionários como prejuízo, deixando de analisar que o desligamento de um funcionário causa inúmeros problemas para os seus empreendimentos, como a elevação dos custos, a perda de tempo e a baixa credibilidade quanto à estabilidade dos colaboradores, ficando uma péssima imagem das empresas perante a sociedade.

1.1 Formulação do problema

O Grupo Evêncio vem buscando ao longo do tempo conseguir uma posição de destaque com relação aos seus concorrentes, que possa lhe proporcionar certa estabilidade no setor comercial da cidade de Picos. Para isso, sempre focalizou como estratégia prioritária sua estrutura comercial, não dando muita ênfase aos prejuízos causados pelo afastamento dos profissionais inseridos em suas empresas. A organização de um modo geral não está conseguindo manter um quadro de funcionários equilibrado, possuindo dificuldade em reter seus talentos, pois não procura capacitá-los, realizando baixos investimentos em treinamentos e incentivos, sendo que posteriormente, estes profissionais passam a trabalhar para empresas concorrentes.

O presente trabalho visa identificar através desse estudo, quais as principais causas que levam o Grupo Evêncio, do setor comercial da cidade de Picos PI, a perder com frequência seus principais talentos.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

- Identificar as causas que dificultam a retenção de talentos no Grupo Evencio, provocando um elevado nível de rotatividade de funcionários nas suas empresas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Apresentar as condições de ambiente de trabalho dos funcionários:
- Indicar o tempo de permanência dos funcionários na empresa e o índice de rotatividade no período de 2007 a 2011:
- Verificar se o salário recebido tem alguma influencia sobre a rotatividade dos funcionários:
- Levantar a opinião dos gestores quanto á rotatividade existente e o que tem sido feito para diminuí-la:

1.3 Justificativas

A influência na escolha deste tema surgiu por existir um conhecimento amplo do ambiente no qual será realizada a pesquisa. Observando que o Grupo Evêncio contribui com uma grande parcela para o desenvolvimento econômico do município de Picos - PI, sendo preocupante ver que não existe em suas empresas uma política de retenção de talentos, provocando um elevado nível de rotatividade dos funcionários nos seus estabelecimentos.

As empresas nas quais se realizou a pesquisa possuem um número considerável de colaboradores, tornando a realização deste trabalho viável, pois se percebe a necessidade de existir na administração do grupo uma política de retenção de seus talentos. Os empreendimentos pesquisados devem manter uma estabilidade entre empresas e funcionários, apagando assim a imagem negativa que parte da população de Picos tem com relação a essas organizações, por não conseguir manter um quadro de funcionários estabilizado. Além da imagem negativa pela rotatividade de funcionários em seus estabelecimentos comerciais, tudo isso proporciona um custo muito elevado, pois a cada desligamento de um funcionário será necessária a contratação de outro, gerando um custo desde a etapa da seleção até o treinamento que será necessário para a ocupação do cargo. Podem ser ressaltados também os custos com a parte burocrática referente ás demissões e admissões.

Tratando-se de empresas de pequeno a médio porte, como no caso deste Grupo, onde sua meta é estar entre os melhores da região, com relação a qualidades de seus produtos e a sua prestação de serviços, constata-se que é uma tarefa muito difícil se manter

competitivamente entre os melhores do mercado local. Com o desligamento de um funcionário, haverá uma perda de tempo muito grande entre a saída deste para a entrada e treinamento de um novo, onde isso certamente afetará o desempenho e a qualidade dos serviços prestados em seus estabelecimentos.

Segundo Chiavenato (2006, p.104) o comportamento das pessoas dentro das empresas está ligado ao que é disponibilizado no seu ambiente interno, como motivação, valorização, e também a fatores externos, como ser reconhecido pelo seu trabalho realizado. Levando-se em conta a influência do ambiente interno da empresa para o bom desempenho dos funcionários, cabe aos administradores do grupo verificar quais os empecilhos estão afetando os desempenhos dos funcionários dentro da empresa. Para isso, a pesquisa realizada procura buscar subsídios para auxiliar os gestores a ter um diagnóstico maior do ambiente interno da empresa. A partir desta pesquisa, espera-se que todos tenham acesso às principais dificuldades encontradas pelos funcionários para terem uma permanência prolongada nessas empresas.

A viabilidade desse estudo é constatada de forma óbvia, pois os administradores do Grupo Evêncio disponibilizaram todo o material necessário para a realização dessa pesquisa. Devido haver um bom relacionamento entre o pesquisador e os ex-funcionários do grupo, não se encontraram dificuldades na coleta das informações, obtendo-se assim base suficiente para contemplação desse estudo. Espera-se que essa pesquisa tenha grande relevância, pois muitas empresas da cidade de Picos, assim como as do Grupo Evêncio, possuem problemas semelhantes, sendo assim possível encontrar soluções para diminuir a rotatividade de funcionários a partir desses novos conhecimentos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O presente trabalho envolve algumas áreas de estudos da Administração de Recursos Humanos (ARH), inicialmente através de fontes relevantes da teoria administrativas de RH será ressaltada a importância da administração, posteriormente será desenvolvido o tema a evolução da administração de RH, onde serão observadas as contribuições que este setor proporciona as organizações de uma forma geral. Em seguida, haverá a explanação do assunto rotatividade, que possui grande relevância, por se tratar de um tema que envolve todas as empresas inseridas no contexto organizacional da atualidade. Será enfatizado também o assunto índice de rotatividade, onde serão verificadas quais as melhores fórmulas para se obter o índice de rotatividade e as principais consequências causadas pelo mesmo. Por fim, serão enfatizados os problemas ocasionados pela perda de talentos nas organizações.

2.1 Administração de Recursos Humanos (ARH)

A Administração de RH é considerada como ponto inicial para a construção das políticas sociais da organização, sendo o gestor de RH a pessoa mais adequada para lidar com alguns recursos do empreendimento, primordialmente os intelectuais dos indivíduos envolvidos nesse contexto. “A tarefa da administração é integrar e coordenar recursos organizacionais, muitas vezes cooperativos, outras vezes conflitos, tais como pessoas, materiais, dinheiro, tempo e espaço” (CHIAVENATO, 2004, p.109). Sem dúvida o administrador deverá ter um controle de todos os recursos que existem dentro da organização, sejam estes recursos materiais ou recursos humanos, tendo em cada departamento um administrador que se identifique com tal área.

Para ser um bom orientador de pessoas não é necessário ser um administrador de RH, pois todo bom administrador será conseqüentemente um bom educador para uma equipe. De acordo com Chiavenato (2006) orientar pessoas não é um papel exclusivo da administração de recursos humanos, independente da área em que o administrador atua dentro da organização é necessário que o gestor possua grandes habilidades para coordenar pessoas. Sendo assim, todo gestor terá capacidade de resolver pequenos conflitos relacionados à sua equipe de trabalho no seu próprio setor, não havendo a necessidade de pequenos atritos de equipe ser levados ao setor de recursos humanos.

De acordo com Chiavenato (2006, p.17) “a ARH teve sua origem no início do século XX, após o forte impacto da Revolução Industrial, com a denominação Relações Industriais,

como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas”. A ARH surgiu devido à enorme necessidade de interlocução entre as empresas e os colaboradores, pois o gestor de RH resolveria com mais simplicidade os possíveis conflitos existentes entre empresa e empregado.

Conforme Gil (1994, p. 13) “a ARH é o ramo especializado da ciência da administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade”. Para Lacombe (2005) as empresas já perceberam a importância dos trabalhos desempenhados por cada pessoa e da forma como os colaboradores são orientados, diferentemente do que ocorria no passado, quando o principal foco estava apenas na tecnologia do produto ou do processo. As organizações começam a perceber o quanto é importante ter funcionários qualificados, o quanto é fundamental ter um ambiente de trabalho harmonioso, proporcionando qualidade de vida adequada aos seus colaboradores. Para isso, é necessária uma administração que entenda melhor as necessidades das pessoas.

De acordo com Gil (2006) atualmente as empresas brasileiras de grande e médio porte procuram manter departamentos de RH, porém a adoção dessa designação parece estar relacionada ao interesse em apresentar uma característica de modernidade. Embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações, não se pode perder de vista que elas são seres humanos que procuram no trabalho fontes de satisfação para a realização de suas tarefas e qualidade de vida nos trabalhos que são submetidos a realizar.

Para Lacombe (2005, p.14) “apesar da administração de RH ser uma área nova ela é importante para todos os tipos de organizações, podendo as organizações ser de qualquer tamanho e atuar em qualquer seguimento”. Diante de tantas modificações em que se encontram os comércios, principalmente aqueles que visam manter-se entre os melhores em termo de competitividade o setor de RH é de fato bastante importante.

Segundo Ribeiro (2006) para ocupar um cargo de administrador de RH a maioria das empresas focalizavam profissionais com característica tático-operacional, ou seja, que pudessem desempenhar funções de um gerente executivo. Na realidade o profissional que ocupava o setor de RH não era necessariamente para exercer funções relacionadas com o grupo pessoal da empresa, e sim eram encarregados de todos os processos da empresa. Conforme Ribeiro (2006, p.13) “a maioria das empresas ainda não encara a área de RH como aliada estratégica, o que se caracteriza como um grande erro”. Esse fator pode provocar possíveis conseqüências posteriormente para as organizações, principalmente no que se refere ao relacionamento com os funcionários no ambiente organizacional.

2.1.1 Evolução da ARH

Em decorrência da evolução industrial, onde as empresas foram se tornando mais exigentes com relação à qualificação dos seus profissionais, a ARH tem passado por diversas transformações, procurando cada vez mais se adequar ao nível de complexidade das organizações. A ARH surgiu inicialmente devido a necessidade de tentar amenizar os possíveis conflitos existentes entre os objetivos desejados pelos colaboradores e as metas exigidas pelas empresas. A esta primeira fase da administração deu-se o nome de Relações Industriais.

Conforme Chiavenato (2006) as Relações Industriais se constituíam de atividades que visavam uma interação maior entre os empregados e empregadores, buscando entender os objetivos de ambas as partes, apesar de funcionários e empresas estarem inter-relacionados, existia uma barreira entre eles precisando de interlocutor. Dessa forma, havia a necessidade de uma equipe que possa fazer a interlocução entre as duas partes. Para Gil (2006) esta fase da administração obteve mudanças significativas entre as pessoas e a entidade de trabalho, onde nesta época o enfoque principal era a parte legal e disciplinar, deixando um pouco a parte a questão do bem estar dos funcionários e a imagem positiva que as empresas deveriam passar para a sociedade.

As pessoas começaram a observar que as indústrias tinham metas a serem alcançadas e as cúpulas administrativas das organizações daquela época perceberam a necessidade de uma administração que desempenhasse funções tais como organizar uma equipe, controlar e comandar os colaboradores, que até então eram reconhecidos apenas pelo seu esforço físico. Essa gestão deveria ser dirigida por uma pessoa que pudesse intermediar as decisões entre os departamentos da empresa. O gestor da época das Relações Industriais era responsável apenas pelas partes burocráticas e operacionais, sendo assim, ele não possuía poder de decisão, seu papel era apenas repassar o que fora decidido.

Por volta da década de 1970, o departamento de Relações Industriais foi sendo substituído pelo o conceito de ARH, ficando encarregado de desempenhar algumas tarefas além das partes operacionais e burocráticas das organizações, pois o setor de RH passou a realizar o recrutamento e seleção dos funcionários, como também avaliar os serviços realizados por todos da empresa. Para Chiavenato (2006, p.18) “as pessoas devem ser administradas pela organização ou por um órgão central da administração de RH”. É imprescindível que o profissional que ocupar esse cargo possua conhecimentos que venham beneficiar as empresas sem tirar os direitos dos colaboradores.

O que se percebe é que a cúpula administrativa ainda não possui um conhecimento amplo em relação às pessoas, utilizando apenas a força física dos colaboradores, não procurando desenvolver o espírito de liderança dentro da equipe de trabalho. Percebe-se também que a empresa procura centralizar um pequeno grupo que será responsável pelas decisões dos demais. De acordo com Lacombe (2005) a administração deve ter uma atenção maior com seus colaboradores, pois sendo os funcionários considerados como “capital humano”, não deve ser simplesmente encarregado de receber ordens e cumprir metas para atingir os objetivos da empresa num certo prazo estabelecido.

Os colaboradores merecem ser reconhecido pelos seus desempenhos, devendo as empresas observar suas necessidades enquanto seres humanos. De acordo com Gil (2006, p.21) “a ARH pode, pois, ser entendida como administração de pessoas baseada em uma abordagem sistêmica”. Conforme Cáurio (2006) o setor de RH é visto como um departamento relacionado às pessoas onde os funcionários devem conhecer os valores e crenças da empresa, só assim poderão ser contemplados os objetivos de ambas as partes. Partindo do pressuposto de que deve haver uma interação entre todos os componentes de uma organização, reunindo os materiais e as idéias dos colaboradores em um conjunto, tentando assim buscar uma modernidade maior das organizações, deve-se levar em conta que administração de RH deve participar ativamente das decisões estratégicas da empresa, não simplesmente atuar como interlocutora entre os trabalhadores e empregadores.

Com a globalização e as imprevisíveis transformações que ocorreram nas organizações nos últimos anos, o termo “Administração de Recursos Humanos” foi modificado para Gestão de Pessoas e atualmente para Gestão Com as Pessoas. Para Chiavenato (2004), com a evolução das empresas em termo de conhecimento e informações, lidar com as pessoas não é mais um problema, e sim uma solução para as organizações. Conforme Gil (2006) as pessoas passaram a ser reconhecidas pela sua capacidade, sendo importante por fornecer conhecimentos e habilidades para a empresa. Observa-se nas pessoas a importância do capital intelectual e não somente pelo o seu esforço físico como acontecia antigamente.

De acordo com Vergara (2007) num ambiente de constantes mudanças, o gestor deve estar preparado para administrar novidades que surgirão, procurando adquirir conhecimentos através dos seus próprios erros. Dessa forma, nesse cenário complexo em que se encontram as empresas atualmente, não dar pra ficar observando as decisões tomadas pelos concorrentes para se adotar novas medidas administrativas. Os administradores devem possuir habilidades suficientes para focalizar suas próprias decisões, levando em conta que uma decisão errada poderá afetar a empresa, mesmo que venha servir de experiência para seu aprendizado.

Conforme Lacombe (2005) para os administradores manter as empresas competitivas, devem procurar inicialmente reconhecer as habilidades das pessoas que fazem parte dessas organizações. Num ambiente de transformações, onde a competitividade é muito grande, verifica-se que tudo muda rapidamente, de forma dinâmica e incerta, ser reconhecido pelo trabalho realizado é um fator que motiva os colaboradores. Deve-se enfatizar que a sobrevivência das unidades de negócios em geral esta relacionada com o desempenho dos seus colaboradores.

Para Vergara (2007) a visão e ação estratégica da empresa, que antigamente era restrito somente ao alto escalão das organizações, passam hoje a fazer parte do cotidiano de todos os seus funcionários, de forma que sejam orientados para as tarefas e objetivos pretendidos. Sem duvida, todos os colaboradores que estão inseridos num ambiente de trabalho, possuem conhecimento na área na qual realizam suas tarefas, podendo de certa forma agregar valores as decisões empresariais. Conforme Araujo e Garcia (2009) foi assim que a gestão de pessoas conseguiu alcançar o estágio atual, se tornando uma solução para as demandas de excelência organizacional.

2.2 Comunicação na Empresa

De acordo com Ribeiro (2006, p.14) “a comunicação, assim como a informação, precisa e rápida, constitui o foco da cultura das corporações atualmente”. A comunicação é o ponto inicial para o bom desempenho de qualquer organização, estando ligada diretamente a produtividade e a satisfação dos funcionários, exigindo dos profissionais da área administrativa maiores habilidades em suas práticas de negócios e maior eficiência nas informações empresariais. Buscando uma melhor forma para transmitir informações adequadas, em tempo preciso lembrando que as informações contidas numa comunicação poderão ocasionar o sucesso ou fracasso da empresa.

Para Araujo e Garcia (2009) os administradores, principalmente o gestor de pessoas deverão ser hábil em relação ao termo comunicação que envolve as pessoas no local de trabalho, procurando evitar possíveis conflitos organizacionais. É evidente que o setor de RH é uma das principais fontes para a constituição de uma boa comunicação empresarial, sendo que, na ausência do gestor de pessoas o encarregado pelo cargo deverá possuir experiência suficiente para saber observar quais são as informações que vinculam no ambiente de trabalho, buscando proporcionar uma maior troca de ideias entre o setor administrativo e os empregados.

2.3 Satisfação no Trabalho

De acordo com Vergara (2007) os colaboradores inseridos numa organização, esperam dela recompensas que irão satisfazer suas necessidades quanto funcionário, assim como as empresas esperam que os empregados contribuam com todas as suas energias para satisfazer seus objetivos organizacionais. Desta forma para ter capacidade de manter um quadro de funcionários estável, as empresas deverão disponibilizar um ambiente de trabalho harmonioso, que proporcione satisfação aos trabalhadores. Pois a insatisfação é uma das principais causas que leva um colaborador a deixar seu posto de trabalho.

Conforme Araujo e Garcia (2009) entre tantos fatores que provocam a insatisfação e a desmotivação de um funcionário o salário é o que mais se destaca, afetando toda a parte produtiva da organização. Levando-se em conta que um salário mau pago pode contribuir para inúmeras discórdias no local de trabalho, podendo até ocasionar a saída dos funcionários em busca de proposta melhor, ou até mesmo provocar conseqüências piores com a continuidade do colaborador no trabalho sem desempenhar ou desempenhando com poucos resultados suas tarefas, de forma que possa afetar o desenvolvimento da organização.

2.4 Rotatividade

Conforme Moura (2007) a rotatividade de funcionários é a movimentação de entrada e saída de pessoas num determinado local de trabalho, sendo considerado como um fator natural, mas que quase sempre entendido como um problema. Mesmo assim é pouco estudado ou analisado pelas empresas que, somente costumam calculá-lo. Considerando a rotatividade de trabalhadores sendo um grande problema que afeta os estabelecimentos de trabalho diretamente, os gestores não procuram analisar as causas que realmente estão afetando a entrada e saída das pessoas em suas empresas, limitando-se somente, a saber, a quantidade de colaboradores que entram e saem semanalmente, mensalmente ou anualmente.

De acordo com Chiavenato (2006) as empresas se caracterizam pelos fluxos de movimentação das pessoas, podendo estas movimentações serem ocasionadas por admissões, transferências, afastamentos por aposentadoria ou desligamento. Todos estes fatores vão afetar a empresa, independente do motivo que leva uma pessoa a deixar seu local de trabalho, isso acarretará no desfalque de funcionários para desempenhar as atividades, sendo necessária a contratação de alguém para ser alocado nesta vaga que está vazia. Entre todos os motivos que contribuem para que ocorra um alto nível de rotatividade de funcionários nas unidades de

trabalho, com relação às empresas do Grupo em que foi realizada a pesquisa, o desligamento por iniciativa do empregado e a demissão por justa causa são predominantes nessas organizações.

Para Lacombe (2005) quando existir um número elevado de trabalhadores pedindo afastamento do seu trabalho, deve-se tentar descobrir as causas que poderão estar contribuindo para que esses colaboradores se desliguem da empresa, e também, se os gestores possuem conhecimento de tais fatos. O administrador deve estar atento ao funcionamento da empresa, é função da área administrativa entender como está o comportamento das pessoas com relação à empresa. Para que isso ocorra, é necessário haver uma inter-relação entre a alta administração e os empregados.

Conforme Chiavenato (2006) a alta cúpula da empresa deverá conhecer mais os sentimentos dos funcionários em relação a fatores como, relações com supervisores, ao trabalho ao qual é submetida, a sua adaptação ao ambiente de trabalho, as oportunidades de crescimento dentro do local de trabalho. Pequenos problemas, como a falta de alguém para compartilhar conversas, podem ser considerados causas que levam o afastamento de colaboradores da área de trabalho. De acordo com Lacombe (2005, p. 250) “uma alta rotatividade pode ser um problema geral da empresa ou de uma determinada chefia”. O gestor deverá implantar políticas de valorização dos seus funcionários, assim, estes se sentirão valorizados e mais confiantes em expor seus sentimentos com relação a sua satisfação no trabalho.

Para Chiavenato (2004) uma boa organização não é aquela que consegue captar seus talentos, e sim aquelas que os aplica corretamente e os mantém satisfeitos ao longo prazo da organização. As empresas com o passar dos tempos foram se modificando cada vez mais, com isso seria de vital importância possuir pessoas capacitadas que favorecesse o desenvolvimento organizacional. Desta forma, elas buscam reconhecimento e prosperidade econômica, não basta simplesmente contratar bons colaboradores, e sim possuir uma política organizacional que possibilite reter talentos, pois atualmente a mão-de-obra qualificada é o fator mais disputado pelas empresas bem sucedidas.

De acordo com Chiavenato (2005, p. 6) “o capital humano depende de talentos que a empresa precisa conquistar reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar”. Para que ocorra esta retenção dos talentos a equipe de Recursos Humanos deverá analisar a satisfação ao desenvolver suas tarefas. Para Chiavenato (2004) as pessoas se dispõem a desempenhar suas tarefas, em troca procurando receber alguns retornos e benefícios proposto pela empresa. Já Lacombe (2005) entende que é conveniente observa o ambiente interno e externo da

empresa, com o intuito de perceber fatores relevantes, que são fundamentais para o desenvolvimento de profissionais, como: a cultura e o clima organizacional, a política de remuneração e as relações entre as pessoas e outros fatores que contribuem para a satisfação das equipes de trabalho.

Na visão de Ribeiro (2006, p.11) com relação às empresas:

Grande parte das empresas cobra resultados, mas não deixa de se preocupar com ser humano, criando condições para que as relações no trabalho possam ser melhores e conseqüentemente mais produtivas. No entanto, muitos executivos simplesmente ignoram esses conceitos e acham que o melhor negocio ainda é o uso do 'chicote'! Para esses gestores a única linguagem que o funcionário entende é aquela que ameaça, pune e demite.

Quanto a o afastamento de colaboradores por iniciativa da organização, ou seja, a demissão, segundo Chiavenato (2004) existem alguns fatores que podem influenciar na demissão dos empregados, tais como, substituição por um mais qualificado, para reduzir o quadro de funcionários ou ate mesmo para corrigir um problema de seleção inadequada. Nestes casos de demissões citadas, a não ser para reduzir o quadro de funcionários, seria uma falha do setor de RH, pois quando se faz uma seleção para a ocupação de um determinado cargo, é responsabilidade da equipe de recrutamento selecionar as pessoas que possuem mais habilidades e que são mais adequadas ao cargo disponível.

Para Ferreira e Siqueira (2005) a rotatividade de colaboradores vem despertando a atenção de todos os setores administrativo, principalmente do gestor de RH que se preocupa com os custos relativos com o desligamento de funcionários, como também com a manutenção de seus talentos, visando adquirir maior competitividade no mercado. Conforme Chiavenato (2005, p.103) "o candidato adequado deverá possuir característica requeridas pelo cargo", desta maneira, no ato da seleção o gestor deverá verificar todas as competências dos profissionais para que as pessoas não passem pelo constrangimento de não ter um bom desempenho nas tarefas que lhe forem atribuídas. Tudo isso mostra a importância do profissional de RH nas empresas, sendo observada a sua competência para diminuir a margem de erro e desperdícios com contratações de pessoas que não conseguem atender os propósitos de determinada empresa.

Outro fator que poderá levar ao afastamento do trabalhador da empresa é a ausência constante no seu posto de trabalho sem um motivo que a justifique. Para Chiavenato (2004) ter funcionários na empresa não significa que eles estejam ativamente exercendo suas atividades durante todo o horário de trabalho, podem ocorrer certos tipos de ausências como

por atrasos, faltas ou por algum motivo inconveniente. Conforme Lacombe (2005) para ocorrer à ausência dos funcionários em seus postos de trabalhos, eles deverão possuir uma razão que a justifique, como doenças comprovadas, motivos familiares ou organizacionais. É certo afirmar que a falta constante afeta diretamente o desempenho da estação de trabalho, e se tratando da área de produção, a falta do colaborador desorganiza todo o processo, pois será necessário fazer a reorganização dos funcionários para se ter um contorno da situação e não parar as atividades.

A demissão pode ocorrer também por consequências de ações indisciplinadas. Segundo Chiavenato (2006) as pessoas devem possuir disciplinas em seu ambiente de trabalho e conduzir a si próprias conforme as exigências e procedimentos aceitáveis pela organização. Se as pessoas não possuem atos disciplinares condizentes com a empresa na qual atuam, sofrerão algumas penalidades. O gestor se deparando com vários motivos que possam infringir as normas da organização, devido a alguns atos dos colaboradores, passa a ter que aplicar punições aos que desacatam as regras implantadas pela empresa.

2.4.1 Índice de Rotatividade

É considerado como índice de rotatividade, o fluxo de pessoas admitidas e demitidas em relação aos funcionários que estão ativamente na empresa. Segundo Chiavenato (2004) a maneira mais fácil de descobrir o índice de rotatividade é através da fórmula onde se coloca o número de pessoas que saem em um determinado período com relação às pessoas que existem na organização. Já Lacombe (2005) defende que para realizar o cálculo do alto índice de rotatividade, basta ter a quantidade de empregados que entram na empresa e a que saem, e em seguida dividir pelas pessoas que ainda estão na instituição de trabalho.

Para se tenha um controle maior das entradas e saídas dos colaboradores, os gestores deverão estimar um período para fazer esta avaliação, pois conforme Lacombe (2005) o cálculo da rotatividade deverá ser feito em um determinado período, seja ele semanal, mensal ou anual. Um único valor da rotatividade pode ser significativo, mas se existirem outros períodos anteriores, serão muito importantes em termo de informações para o gestor. Se o fluxo de entrada de funcionários estiver muito elevado, algo deverá ser analisado. Mas se for o caso da empresa esta recrutando novas pessoas por esta crescendo no mercado e busca ampliar seu quadro de colaboradores, este fato poderá ser caracterizado por causa do desenvolvimento da organização.

No entanto, para contratar novas pessoas acarretando o desligamento de antigos empregados, o administrador deve averiguar o que de negativo está acontecendo, pois a empresa deve ter em mente que o fluxo muito elevado de rotatividade também pode possuir pontos positivos, como a troca por mão de obra mais qualificada, ou seja, retida de pessoas que conseguem acompanhar o desenvolvimento do setor de trabalho. Mas como tudo tem seu lado positivo e negativo, com o alto nível de entrada e saída de funcionários, a empresa acaba perdendo a credibilidade diante do mercado, passando a ter uma imagem negativa com relação a como conservar o seu quadro de talentos, além de que um baixo nível de rotatividade faz com que as pessoas se sintam mais confiantes em seu local de trabalho.

Outro ponto que os administradores devem levar em consideração é o alto custo ocasionado por conta do desligamento de colaboradores. De acordo com Lacombe (2005) a rotatividade tem um custo relativamente alto para a empresa se considerar o custo do processo de recrutamento, seleção e admissão. Obviamente, quando um empregado é desligado da empresa, necessariamente, terá que ser colocado alguém na sua função, e assim a empresa terá custos tanto com a pessoa que vai deixar a organização, como também com o novo funcionário que irá substituí-lo.

2.5 Perdas de Talentos

As perdas de talentos vêm sendo um tema bastante discutido nos últimos anos, pois é um fato que atinge muitas empresas brasileiras. Pode-se verificar que os empresários se preocupam em recrutar bons funcionários, treiná-los adequadamente em suas funções, mas, no entanto não procuram segurá-los por um longo período de tempo na empresa. Para Chiavenato (2004, p. 54) quanto a perda de talentos:

Não basta ter talentos para possuir capital humano. É preciso ter talentos colocados em um contexto. Se o contexto é favorável e incentivador, os talentos podem se desenvolver e crescer. Se o contexto não é adequado, os talentos fogem ou ficam amarrados.

De acordo com Lacombe (2005) a demissão é uma das decisões mais difícil que um administrador deve tomar dentro de um empreendimento, principalmente quando a demissão se refere a um bom colaborador. Sendo assim, o empresário ou gestor ao necessitar desligar um funcionário da empresa, seja por redução do quadro de funcionários ou por motivos alheios entre o colaborador e o empresário, deve-se averiguar bem as consequências que este

desligamento poderá provocar ao empreendimento, tanto financeiro quanto no ambiente organizacional, no que se refere ao aspecto competitivo da empresa.

Para Lacombe (2005) o ato de demitir um funcionário não deve ficar sob decisão de uma única pessoa, embora seja um chefe qualificado que possua perfil importante na empresa, devem ser ouvidas as opiniões dos demais encarregados para não que não sejam tomadas decisões precipitadas. Para Chiavenato (2006, p374) “a demissão é a penalidade mais severa que uma organização pode impor a um funcionário”. Geralmente, o funcionário ao ser informado que será afastado da empresa sofre um impacto enorme, principalmente se for uma pessoa dedicada e honesta com relação às normas da empresa. Isso pode também gerar um clima desagradável de desconfiança entre os colaboradores que permanecerão na empresa, pois os funcionários passarão a contestar se realmente vale à pena continuar trabalhando honestamente, se por parte da empresa não existe uma preocupação em manter um quadro de funcionários estabilizado.

De acordo com Chiavenato (2006) uma organização viável para o ambiente competitivo é aquela que não se preocupa somente em captar bons talentos, mas sim procuram mantê-los satisfeitos por um longo período de tempo na organização. Percebe-se que não é lucrativo para nenhum empreendimento captar e treinar um colaborador, oferecer subsídios para que ele se torne uma pessoa altamente qualificada, e no decorrer do tempo, este funcionário passe a trabalhar em outra empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Conceito de Metodologia

De acordo com Andrade (2006, p.29) “metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca dos conhecimentos”. Sendo assim, a metodologia pode ser considerada como as diferentes formas de abordar assuntos, buscando através das informações colhidas, descobrir as principais causas que podem proporcionar o verdadeiro conhecimento.

3.2 Tipos de Pesquisa

Quanto à abordagem foi utilizada a pesquisa qualitativa e quantitativa, onde em um primeiro momento analisou-se fatos sem a necessidade da utilização de técnicas estatísticas. Foi necessária também a utilização da pesquisa quantitativa, onde em alguns momentos a pesquisadora utilizou-se de análises matemáticas e estatísticas em alguns dados de sua pesquisa.

Quanto aos procedimentos técnicos optou-se pela pesquisa de campo, buscado observar os fatos de acordo com a realidade. Este tipo de pesquisa está voltado à realização de um estudo mais aprofundado dos problemas que serão levantados no decorrer de todo o assunto investigado, cabendo ao pesquisador buscar se inserir no ambiente onde o trabalho esta sendo realizado, para ter um entendimento melhor da situação a ser estudada. De acordo com Andrade (2006), para que o pesquisador obtenha a coleta de dados é necessário que o mesmo esteja onde ocorrem espontaneamente os fenômenos. No entanto, apesar do estudioso estar no ambiente no qual foi realizado a pesquisa o mesmo não poderá interferir nos dados obtidos no trabalho.

A pesquisa de campo busca estudar um grupo específico, desta forma, para que se obtenha uma investigação, o pesquisador deve estar inserido no ambiente da coleta de dados. De acordo com Gil (2006), a pesquisa de campo deverá focalizar uma comunidade, mas não necessariamente geográfica, podem ser uma comunidade de trabalho, devendo-se levar em conta as diferentes opiniões das pessoas estudadas, procurando usar técnicas de pesquisa que proporcione os resultados mais confiáveis possíveis, fazendo com que possa obter uma maior qualificação do trabalho realizado.

3.3 Fontes de Dados

Na pesquisa foram utilizados dados primários que ainda não haviam sido explorados, necessitando da pesquisadora um desempenho maior para conseguir obter estes dados através de formulário aplicado à população selecionada. Foi realizado também um levantamento das informações contido nos bancos de dados da organização, pois através delas realizou-se um estudo minucioso, com relação à quantidade de funcionários que foram admitidos e os que foram demitidos no período de 2007 a 2011, com o objetivo de propor uma maior sustentabilidade desta pesquisa.

A pesquisa foi realizada com os administradores do Grupo Evêncio, se estendendo aos ex-funcionários, com o intuito de obter o maior número de informações sobre o objetivo deste estudo.

O grupo esta dividido nos seguintes empreendimentos:

- Supermercados
- Posto de gasolina
- Distribuidora de gás
- Restaurante

3.4 Seleção da Amostra

Segundo Andrade (2006. p 144) “os resultados obtidos na pesquisa de uma amostra da população poderão ser generalizados para todo o universo”. Como a pesquisa foi realizada num grupo de empresas envolvendo quatro estabelecimentos, sendo eles, supermercado, restaurante, posto de gasolina e distribuidora de gás, enfatizou-se apenas uma amostra da população.

Para a realização deste trabalho optou-se por usar a técnica de amostra não probabilística por tipicidade, onde segundo Vergara (2007, p. 51) “é uma amostra constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população”. Devido a pesquisadora ter proximidade e conhecimento dos elementos da amostra, a mesma optou por adotar esse modelo de amostragem.

A pesquisa foi realizada durante o período de 20/09/2011 a 30/09/2011, sendo primeiramente coletadas as informações dos ex-funcionários. Considerando que no período de

2007 a 2011 ocorreram em média (43) quarenta e três desligamentos, optou-se por aplicar o instrumento de pesquisa a (20) vinte ex-funcionários, correspondendo a 50% da população.

Na segunda parte a coleta de dados, que se estendeu à parte administrativa, foram pesquisados (04) quatro gestores, correspondendo a 100% do total. As informações coletadas foram muito importantes para o desenvolvimento e conclusão das análises desta pesquisa.

3.5 Coleta de Dados

Visando obter informações que pudessem dar suporte na identificação das possíveis causas, que por ventura vem ocasionando o elevado nível de rotatividade dos empregados no Grupo Evencio, foram utilizados como instrumento de pesquisa para a coleta de dados, formulários com questões abertas e fechadas (ver apêndice A e B). Segundo Silva, Bervian e Cervo (2007) a aplicação de formulário possui a vantagem de ter a assistência direta do pesquisador, podendo as perguntas ser de níveis mais complexos além de possuir uniformidade nas interpretações dos dados. Procurou-se levar em conta que as pessoas que iriam disponibilizar as informações não possuem tempo suficiente para atender outras técnicas de pesquisa que possivelmente poderiam ser aplicadas.

Sendo o formulário uma forma de obter informações em anonimato, as pessoas tiveram mais liberdade de expor sua avaliação em relação ao grupo. De acordo com Vergara (2007.p, 55) “o formulário é um meio termo entre questionário e entrevista”. Embora possua questões fechadas como o questionário, também utiliza de perguntas abertas que podem ser anotadas pelo pesquisador. Observando que um formulário bem estruturado possui capacidade suficiente para atender a finalidade específica de uma pesquisa, outro fator que contribuiu para aplicar formulários como instrumento de coleta de dados foi a opção de diminuir custos econômicos com a realização deste trabalho.

Outra técnica utilizada para a realização da coleta de dados deste trabalho foi a observação direta extensiva, com o intuito de conseguir maior embasamento nas análises e na conclusão desse estudo. De acordo com Andrade (2006) este tipo de observação baseia-se nas opiniões e atitudes dos pesquisados. Desta forma, para realizar a coleta dos dados a pesquisadora procurou ficar atenta às atitudes e iniciativas de todos os envolvidos na pesquisa, levando em consideração as suas opiniões.

3.6 Tratamento e Análise dos Dados

Segundo Vergara (2007) o tratamento dos dados é a fase onde deverá se explicar por que esta foi à melhor forma de adequar os dados aos propósitos da pesquisa. É nesta fase do trabalho que o pesquisador vai demonstrar para o leitor por que escolheu tal tratamento para explicar todas as atividades que foram colhidas nas etapas anteriores da pesquisa.

Levando-se em conta que a abordagem utilizada foi à qualitativa e a quantitativa, pois foram úteis para organizar as informações levantadas nos formulários aplicados, realizou-se a construção de gráficos, tabelas e citações, utilizando-se de programas como o Excel e o Word para melhor organização dos dados. Através das interpretações formuladas no tratamento dos dados, das informações adquiridas mediante as técnicas de observação e do embasamento teórico, buscou-se atingir o objetivo geral deste trabalho.

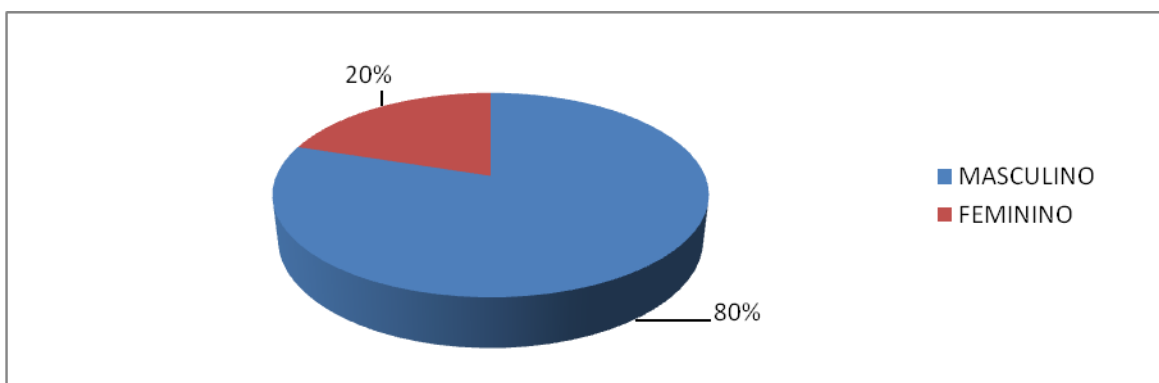
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para melhor obtenção dos resultados desta pesquisa, em um primeiro momento foram obtidos dados através dos formulários aplicados a ex-funcionários do Grupo Evêncio que tiveram seu desligamento entre os anos de 2007 a 2011. Já na segunda parte das análises, corresponde às informações coletadas através dos formulários aplicados aos administradores do Grupo.

4.1 Análise dos formulários aplicados aos ex-funcionários

Para realizar esta análise tomou-se como base o formulário do apêndice A, aplicado a (20) vinte ex-funcionários, onde através da construção de gráficos, foi observado o perfil dos pesquisados e em seguida, procurou-se identificar as possíveis causas que estão ocasionando a alta rotatividade dos funcionários no Grupo.

Gráfico 01 - Sexo dos colaboradores.

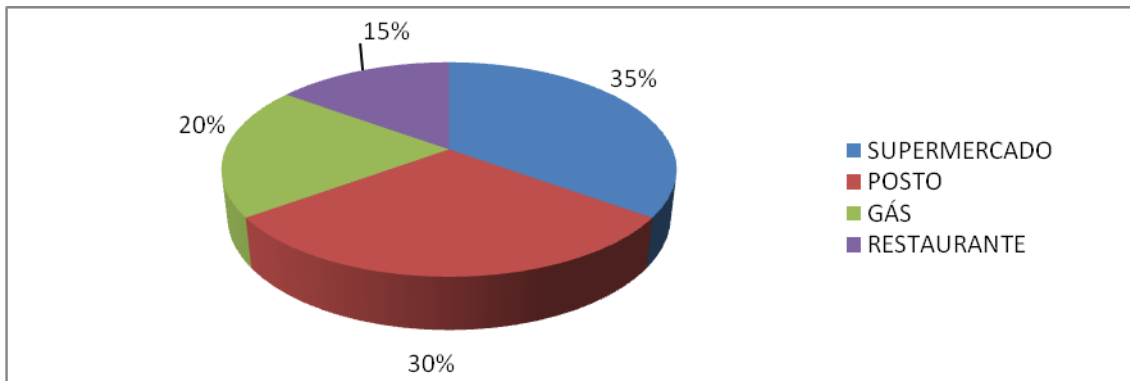


Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

De acordo com o gráfico 1, percebe-se que 20% são mulheres e 80% são homens. Devido o Grupo Evêncio explorar várias áreas do setor comercial da cidade de Picos, oferecendo emprego para parte da população, requisitando mão de obra para suprir suas necessidades de mercado, há alguns setores de suas empresas que são necessariamente ocupados por pessoas do sexo masculino, realizando trabalhos voltados ao transporte de mercadorias, como no caso dos supermercados, existindo assim uma demanda maior na admissão desses colaboradores. Esse fator, conseqüentemente, auxilia a compreender o

porquê do desligamento de funcionários do sexo masculino esteja se apresentando mais elevado do que do sexo feminino nas empresas do Grupo Evêncio.

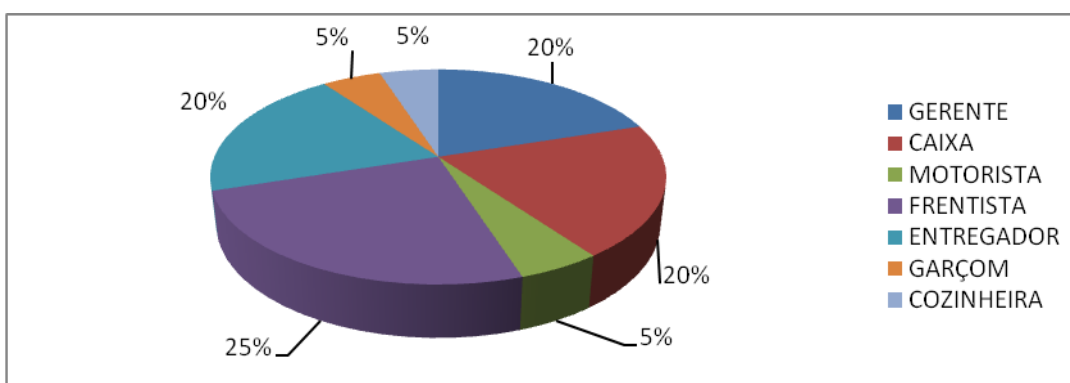
Gráfico 02 – Setor de trabalho dos colaboradores.



Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

O Grupo Evêncio divide-se nos seguintes setores: o de supermercado, que correspondem a 35% do número de admissões e demissões de funcionários, entre os anos de 2007 a 2011. O posto de combustível, embora não utilize de muitos funcionários, é responsável por 30% das demissões ocorridas nesse mesmo período relatado anteriormente. Outro setor de destaque é a revenda de gás de cozinha, responsável por 20% de desligamento de funcionários. E por fim, o restaurante que reforça esse número de demissões em 15%. Percebe-se que a rotatividade de colaboradores atinge todos os setores do Grupo, dificultando ainda mais a possibilidade de saber a origem e os motivos que impedem essas empresas de conseguirem manter uma equipe de trabalho permanente e comprometida com os propósitos organizacionais.

Gráfico 03 – Função desempenhada pelo colaborador.

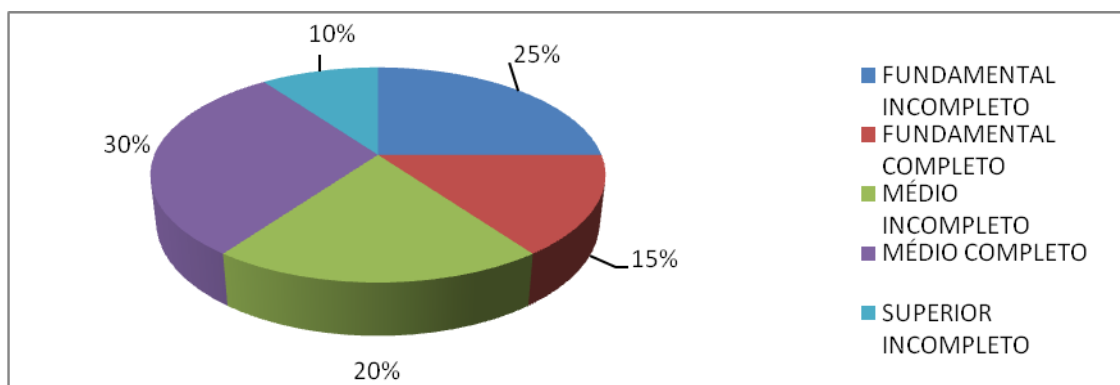


Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

De acordo com o formulário aplicado aos ex-colaboradores do Grupo Evêncio, obteve-se o seguinte quadro de desligamentos de funcionários no período de 2007 a 2011, identificando que 25 % dos que foram demitidos ocupavam a função de frentista, onde seu trabalho estava relacionado ao posto de gasolina. Já 20 % trabalhavam na função de entregadores de mercadorias, especificamente nos supermercados e depósito de gás. Também, esse mesmo percentual atuavam na função de operador de caixa nesse mesmo setor e sofreram demissão.

É importante observar que até mesmo os gerentes apresentaram uma alta rotatividade, independente do setor, representaram 20% das demissões. Seguindo esse mesmo caminho, outras funções como garçons, motoristas e cozinheiras apresentaram um percentual de 5% de desligamento individual. Desta forma observa-se que os desligamentos de funcionários ocorrido no período de 2007 à 2011 não era somente nos cargos de níveis mais baixos, sendo que haviam também desligamentos nos cargos de confiança, como no caso dos gerentes, dando a entender que o pessoal dos cargos mais elevados da empresa também sentiam-se insatisfeitos com relação ao setor de trabalho.

Gráfico 04 - Escolaridade dos colaboradores.

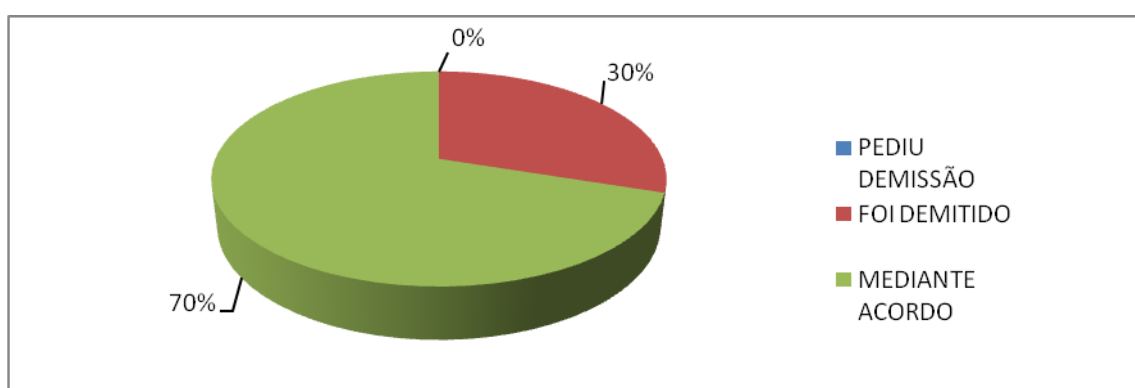


Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

De acordo com o gráfico acima, 30% dos pesquisados possuem o ensino médio completo, já 25% possuem o ensino fundamental incompleto, sendo que 20% dos colaboradores possuem o ensino médio incompleto e só 15% concluíram o ensino fundamental. Essas pessoas trabalharam e não conseguiram melhorar o seu nível de escolaridade, mas 10% almejam concluir o ensino superior.

O grupo utilizava os funcionários que possuíam a escolaridade de nível médio completo em qualquer um dos seus setores, ajustando esses colaboradores as devidas funções de auxílio administrativo, controle e operações de caixa, entre outras funções, já que somente os administradores possuem nível superior completo de escolaridade. Os colaboradores que tinham apenas o nível médio incompleto e fundamental completo e incompleto, quando funcionários do grupo, desempenharam funções ligadas a transporte de mercadorias, entregas e serviços ligados à cozinha.

Gráfico 05 – Forma do desligamento dos funcionários.



Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

Como pode ser observado no gráfico 5, o desligamento de 70% dos funcionários do Grupo ocorreu mediante comum acordo e somente 30% saíram por decisão única da empresa. Não ocorreu nenhuma saída por decisão dos funcionários sem que houvessem acordos entre ambas as partes. Esses fatores deixam transparecer que a maioria das demissões são exigidas pelos colaboradores, comprovando que o Grupo necessita avaliar como está seu desempenho em relação ao bem estar dos seus funcionários no ambiente de trabalho. O Grupo pode levar em conta que, se existe funcionário que precisa ser substituído, deve ser visto que existem também os bons colaboradores que proporcionam o desenvolvimento da organização.

O óbvio é que não estão saindo somente aqueles empregados que a empresa demite, com o argumento de não terem se adequados ao desempenho das tarefas e as normas do grupo, o que na realidade está acontecendo é uma modificação em todo o quadro de funcionários, pois as pessoas consideradas habilidosas para manter o grupo competitivo, até mesmo as pessoas encarregadas de cargos de confiança, não estão mais trabalhando com plena dedicação, estando somente cumprindo horários, proporcionando como resultado o elevado nível de demissões nos últimos anos.

Tabela 01 – Condições do ambiente de trabalho dos funcionários.

Ambiente físico	Frequência
Limpo	16
Sujo	4
Bem iluminado	11
Mal iluminado	9
Silencioso	9
Barulhento	11
Temperatura agradável	4
Muito quente ou muito frio	16
Ar puro	15
Ar poluído	5
Espaço amplo	12
Espaço apertado	8
Total de pessoas pesquisadas	20

Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

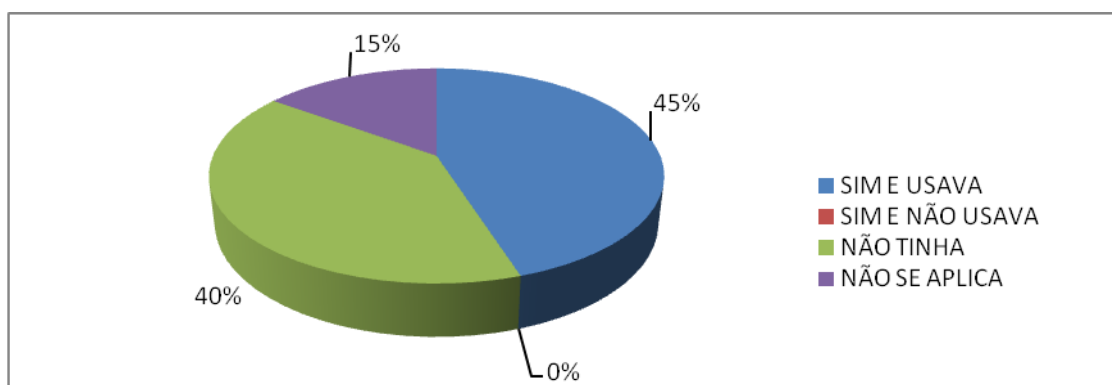
De acordo com a tabela acima, pode-se constatar que os setores nos quais foi realizada a pesquisa são bem diversificados quanto aos seus ambientes, segundo 16 pessoas das quais foram pesquisadas, o ambiente de trabalho era limpo e propício para desempenhar suas tarefas, no entanto, 4 pessoas acham o local no qual desempenhavam suas tarefas sujo. Outro dado positivo, segundo 11 ex-colaboradores, era que o setor de trabalho encontrava-se bem iluminado facilitando o deslocamento das pessoas. Já para 9 ex-funcionários o ambiente de trabalho era mal iluminado, possivelmente na parte interna dos depósitos e escritórios.

Entre as pessoas pesquisadas, 9 concordam que o local de trabalho era considerado silencioso, enquanto que 11 consideram barulhento, onde não existia concentração para desempenhar suas tarefas. Somente 4 pessoas disseram que o clima era bom para trabalhar, evidenciando que a temperatura era agradável, no entanto 16 dos pesquisados concordam que o local era muito quente, possivelmente seja pela temperatura elevada da cidade.

Já 15 pessoas consideram que o local de trabalho tinha ar puro, sendo que 5 destas pessoas afirmam que o local era poluído, com sujeira e falta de higienização. Entre os pesquisados, 12 acham o ambiente em que trabalhavam amplo, com espaço suficiente para realizar suas atividades, pois se sentiam confortáveis para isso, mas 8 consideram que o espaço de trabalho era apertado.

Conforme os números mostrados na tabela 1, percebe-se uma variedade de opiniões que se divergem entre os indivíduos e os seus respectivos setores em que atuavam, mostrando que o maior número de pessoas defendem que os locais em que trabalhavam não proporcionavam um bem estar para desempenharem suas habilidades, dificultando para os mesmos a realização de seus trabalhos, devendo a empresa levar em conta que o homem não pode ser considerado como uma máquina programada para produzir, independentemente do ambiente em que esteja inserido, pois deve ser observado os fatores que contribuem ou atrapalham o seu desempenho.

Gráfico 06- A existência e o uso de equipamentos de proteção no trabalho.



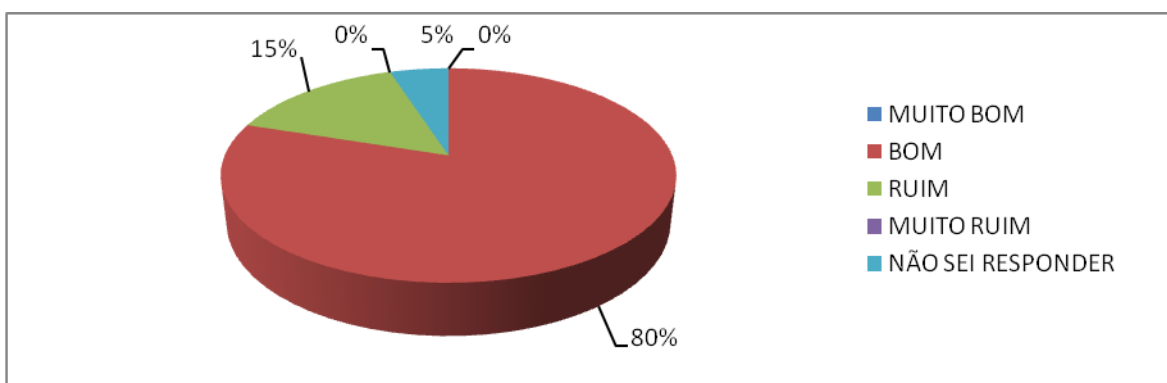
Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

Conforme o gráfico acima, 45% das pessoas que trabalhavam no grupo confessam que a empresa disponibilizava de material e eles sempre usavam para desempenhar suas tarefas. Já 40% desses funcionários afirmam que no grupo não existiam materiais para desenvolver seus trabalhos em boas condições, enquanto que 15% dessas pessoas responderam que não se aplica e nenhum dos pesquisados afirmaram que haviam os equipamentos instrumentos que pudessem lhes auxiliar nas sua tarefas, e os mesmos não faziam uso deles.

Sendo assim, fica constatado que o Grupo ainda não disponibiliza de materiais suficientes para suprir as necessidades de todos os empregados, e desta forma os

colaboradores enfrentam dificuldades para desempenhar adequadamente seu papel nas atividades que lhes são orientadas a desenvolver. Sendo assim, fica difícil para a empresa cobrar metas de seus funcionários, devendo a mesma se conscientizar que, se seu objetivo é torna-se uma empresa competitiva, que agrade sua clientela, primeiramente ela deve aprimorar seu ambiente interno para buscar conquistas no ambiente externo.

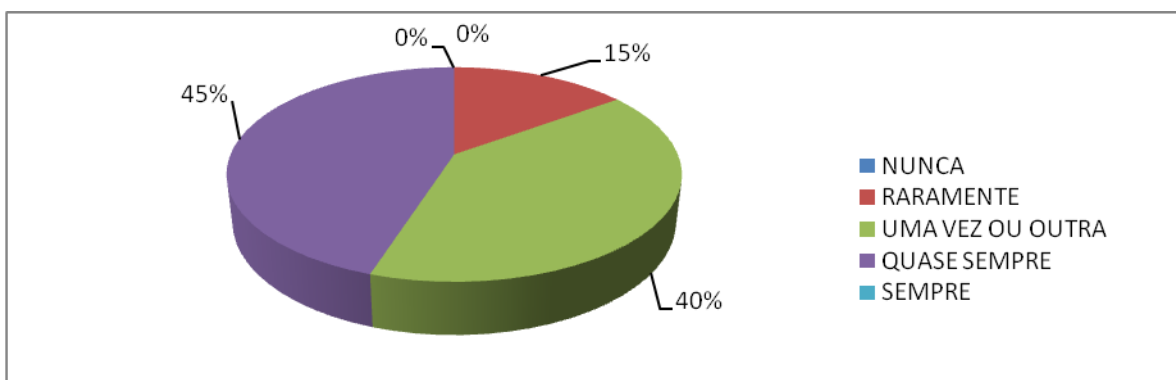
Gráfico 07 – Avaliação do salário recebido.



Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

Conforme os números acima, 80% dos pesquisados consideram o salário que recebiam no antigo emprego como bom e somente 15% como ruim. Das pessoas pesquisadas, nenhuma afirma que seu pagamento era muito ruim ou muito bom. O que se percebe é que o salário não era o principal motivo que levava os colaboradores a pedirem desligamento da empresa, pelo contrário, era um dos motivos da permanência do empregado por mais tempo, mas mesmo assim, nos últimos anos a influência do valor do salário não conseguiu diminuir as admissões e demissões, que com o passar dos anos só vem aumentando.

Gráfico 08 – Os funcionários trabalhavam após o horário normal.

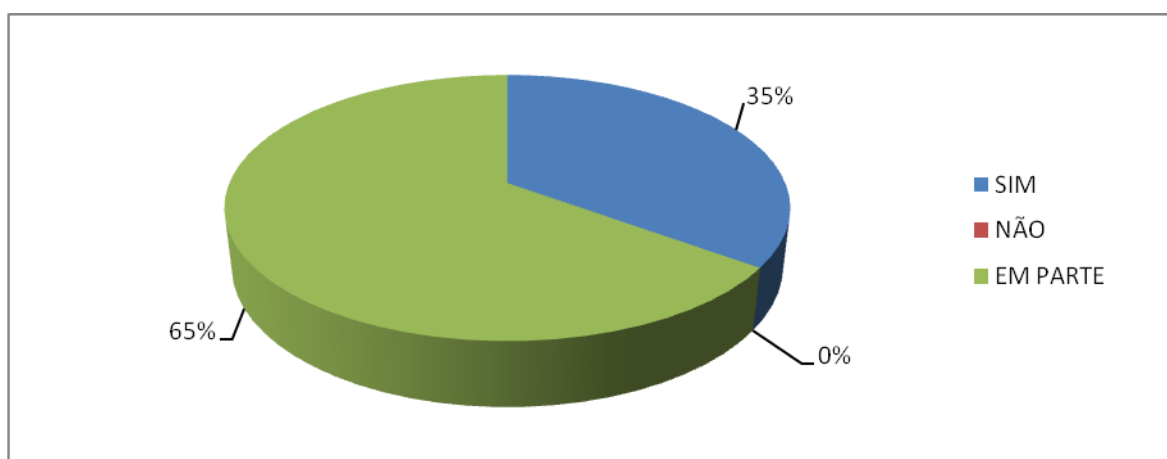


Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

De acordo com o gráfico acima, 45% dos ex-funcionários afirmam que quase sempre trabalhavam após o horário, pois tinham que organizar o ambiente de trabalho para o dia seguinte, enquanto que 40% diz ter trabalho depois do horário uma vez ou outra. Já 15% do pessoal raramente trabalhavam depois do horário e ninguém afirma ter trabalhado após o expediente raramente ou nunca.

Conforme os dados expostos, o fato do funcionário ter que trabalhar além do seu horário normal, sem receber hora extra, nem reconhecimento por ter contribuído com a empresa, faz com que o empregado se sinta explorado, pois quando o ser humano é recompensado pelo seu desempenho, ele se sente importante para a organização na qual trabalha e passa a sentir-se parte dela, trabalhando com mais dedicação e compromisso com o seu trabalho.

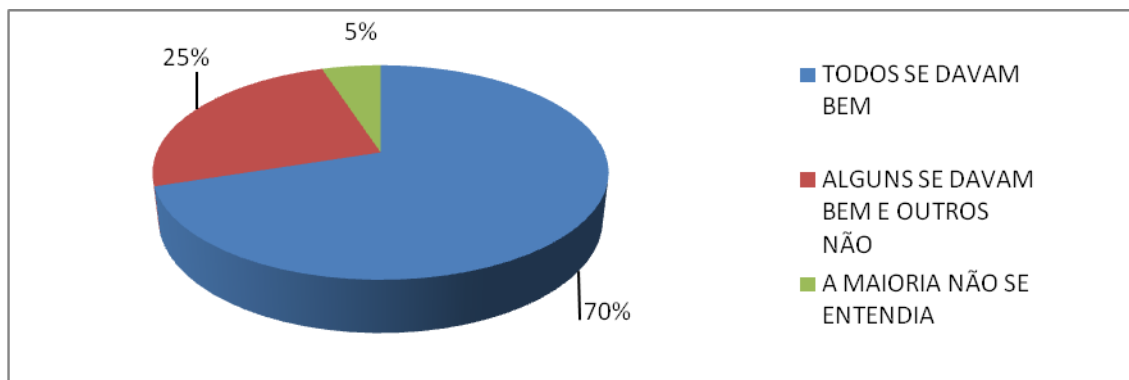
Gráfico 09 – Os funcionários sentiam-se bem no ambiente de trabalho.



Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

Segundo as informações contidas no gráfico, 65 % dos pesquisados afirmaram que sentiam-se razoavelmente bem no ambiente de trabalho, sendo que o mesmo não era tão bom para o exercer de suas atividades, mas que o grupo de trabalho ajudava a superar essas dificuldades. Já 35 % dos ex- colaboradores pesquisados sentiam-se bem no local de trabalho, pois consideravam-no propício ao desempenho de suas habilidades e ninguém estava de desacordo com o ambiente no qual desempenhavam suas tarefas. Sendo assim, pode-se supor que apesar dos empregados não se sentirem mal no setor de trabalho, também não há interesse por parte desses colaboradores em realizar suas tarefas com satisfação e precisão.

Gráfico 10 – O relacionamento entre os colaboradores.

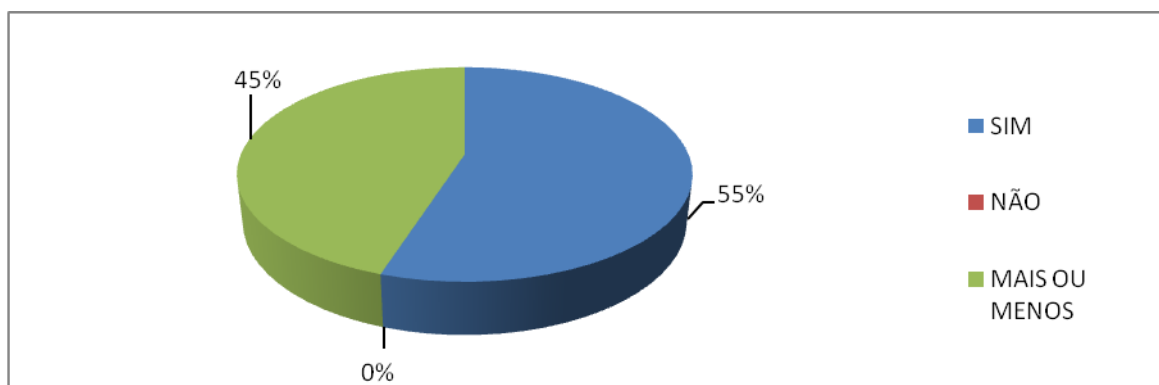


Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

De acordo com o gráfico acima, 70% dos pesquisados afirmam que todos na empresa em que trabalhavam se davam bem, informando que existia a realização de trabalho em equipe, enquanto que 25 % das pessoas pesquisadas informaram que alguns se davam bem e outros não. Apenas 5 % indicam que a maioria não se entendia.

O que se entende é que apesar das variáveis negativas encontradas no ambiente interno do grupo, eles priorizavam bastante o trabalho em equipe, pois sendo o Grupo Evêncio formado por empresas com características familiares, sempre buscam enfatizar o bom convívio entre os seus colaboradores.

Gráfico 11 – A existência de relacionamento integrado entre funcionários e superiores.



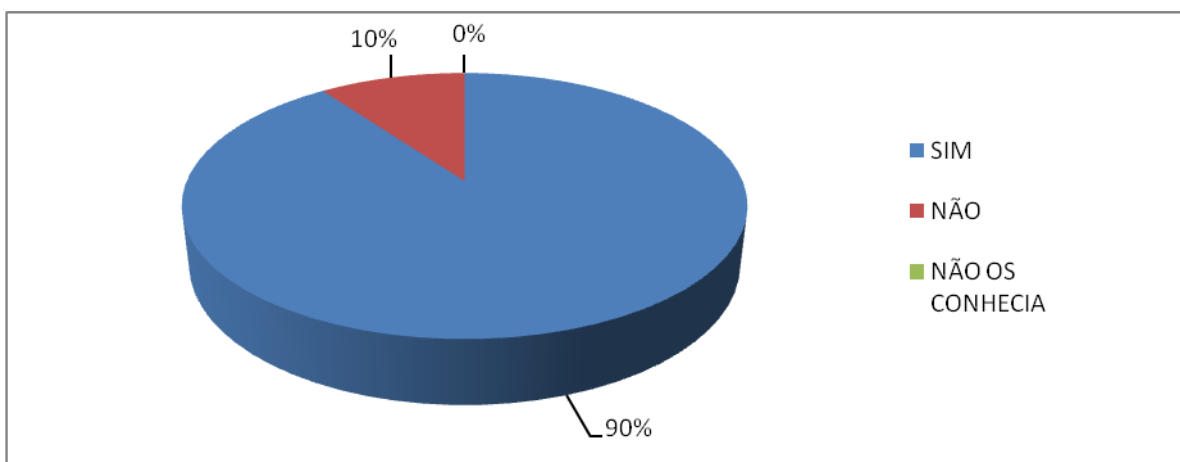
Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

Conforme os números relacionados no gráfico acima, 55 % dos ex- colaboradores se relacionavam bem com o superior do seu setor, sendo que, segundo os pesquisados, não

havia problema de mal relacionamento entre empregador e empregado. Já para 45 % do pessoal o relacionamento era razoável com o superior.

Constata-se que o mau relacionamento entre ambas as partes não pode ser considerado como motivo principal para os desligamentos dos funcionários, pois de acordo com os números, não havia um relacionamento totalmente integrado entre administrador e empregado, mas existia uma convivência que agradava os colaboradores.

Gráfico 12 – Relacionamento entre colaboradores e superiores de outros setores.

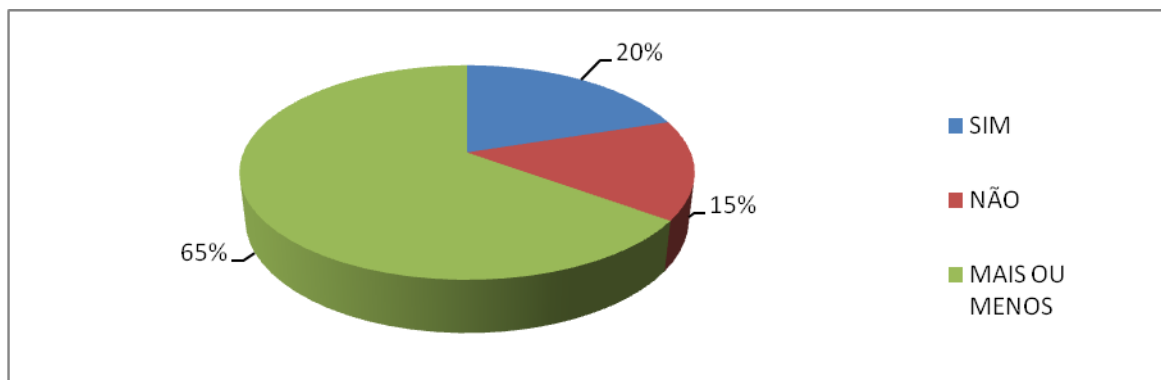


Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

Segundo os dados acima ali ressaltados, 90 % da população pesquisada tinha um bom relacionamento com os superiores de outros setores do Grupo, sendo que nenhum dos ex-funcionários possuía um mau relacionamento com os demais administradores de outros setores. Apenas 10 % dos pesquisados informaram que não conhecia os demais superiores, obviamente por ter permanecido pouco tempo na empresa.

Como já foi ressaltado anteriormente, o Grupo Evêncio por se tratar de um grupo de empresas familiares, os gestores são responsáveis pelo bom funcionamento e a participação de todos na formação de grupos de trabalho, desta forma, cria-se uma certa ligação envolvendo os gestores e todos os funcionários.

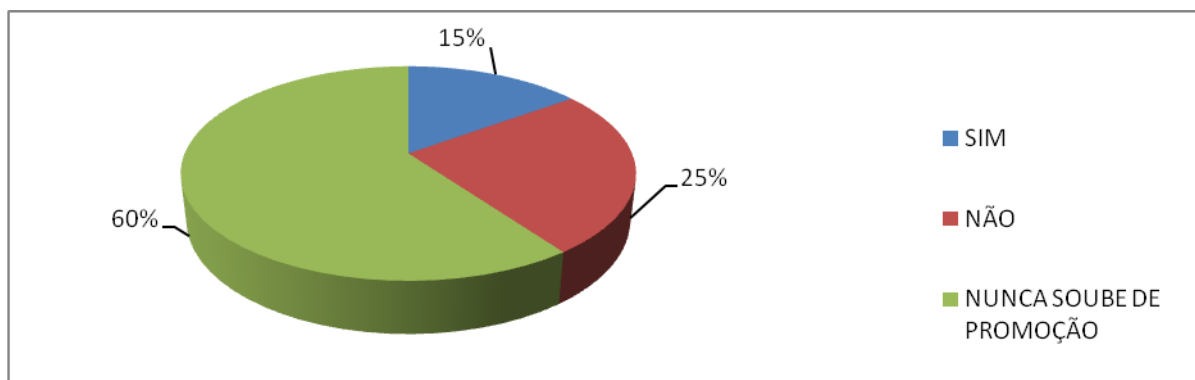
Gráfico 13 – Reconhecimento dos esforços realizados pelos funcionários.



Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

Conforme o gráfico acima, 65% dos ex-funcionários raramente tinham seus esforços reconhecidos pelos seus superiores. Apenas 20% dos colaboradores dizem ter obtido reconhecimento pelo seu trabalho desempenhado, sendo que 15% afirmam não ter recebido reconhecimento algum pelos seus esforços no trabalho. Observa-se que este pode ser um fator que esteja prejudicando o Grupo Evencio, pois é típico de várias empresas observar os funcionários somente quando ocorrem falhas nas suas tarefas. Dificilmente o colaborador é elogiado por desempenhar bem o seu trabalho, pois para o gestor ele está simplesmente cumprindo o seu papel de empregado, o que sem dúvida é uma falha grande para a empresa que aos poucos irá minimizar a capacidade dos seus colaboradores.

Gráfico 14 – Promoções para os funcionários capacitados.



Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

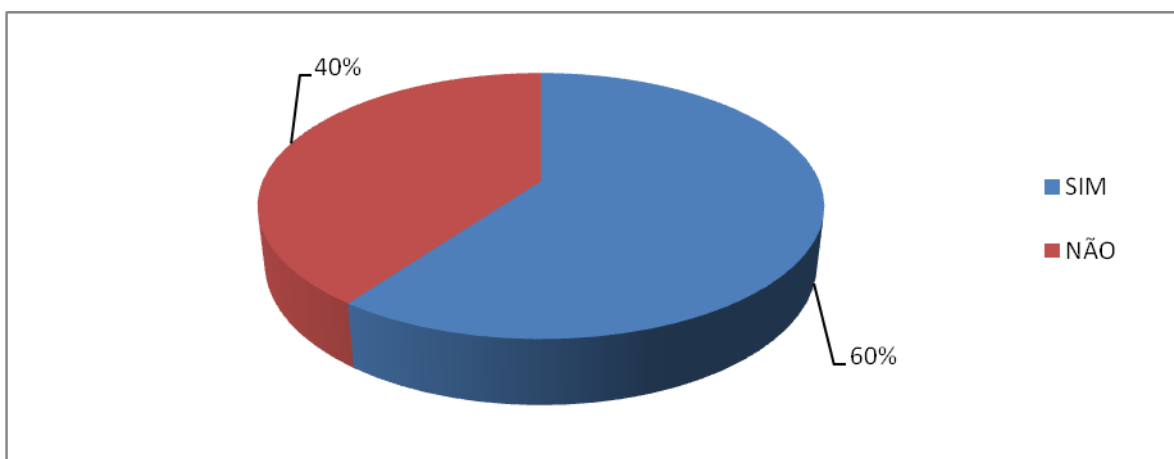
De acordo com os dados acima, 60% do pessoal pesquisado confessa que nunca soube de promoção alguma na empresa, sendo que 25% desses afirmam que nunca receberam

promoção no seu trabalho. Apenas 15 % dos ex- funcionários receberam informações sobre as promoções ocorridas na empresa.

Percebe-se, neste caso, outra falha do Grupo Evêncio, pois segundo as informações expostas, se existia algum tipo de promoção em setores do grupo, era algo bem restrito, dando a entender que as informações relacionadas a promoção eram repassadas somente aos funcionários que iriam ser promovidos, ficando os demais colaboradores relativamente desinformados das decisões dos administradores.

Desta forma, a empresa não conseguirá adquirir o comprometimento da equipe de trabalho, pois para um empregado está realmente inserido nesse ambiente é necessário que ele esteja à parte das informações relacionadas ao seu setor de trabalho. Sendo que, por não existir troca de informações entre ambas as partes faz com que os colaboradores sintam-se desvalorizado em relação as decisões da empresa no geral.

Gráfico 15 – Nas empresas haviam transferências de funcionários de um setor para o outro.



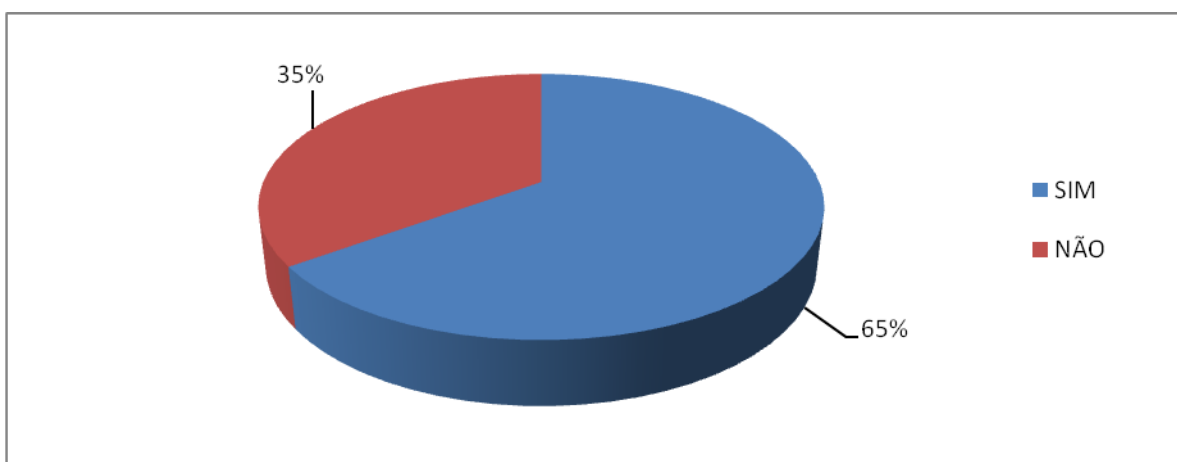
Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

Segundo as informações contidas no gráfico acima, 60 % das pessoas pesquisadas confirmam terem sido transferidos de um setor para outro, enquanto que 40 % dizem que nunca foram transferidos de setor. De acordo com as respostas dos colaboradores, os mesmos argumentam suas transferências pelos seguintes motivos:

- “Já fui tranferido para cobrir folga dos demais empregados”. (funcionário 1)
- “Para substituir pessoas que foram demitidas”. (funcionario 2)
- “Fui promovido a um outro cargo”. (funcionario 3)

Percebe-se que seja para cobrir folgas ou dispensas de outros funcionários, havia um remanejamento dos mesmos dentro da empresa, podendo os colaboradores buscarem se indentificar nos demais setores do grupo. Esse remanejamento é considerado como uma oportunidade dos administradores observarem as habilidades que os funcionários podem desempenhar em outras funções na empresa, para que posteriormente possa surgir para estes oportunidades de crescimento profissional nos seus empreendimentos.

Gráfico 16 – Os funcionários poderiam ter progredido em outros setores.



Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

Conforme mostra o gráfico, 65% dos ex- funcionários afirmam que poderiam ter progredido mais em outros setores, enquanto que 35 % não conseguiriam desempenhar as suas habilidades em outros locais. Estes afirmam os seguintes fatos:.

“Poderia sim ter progredido em outro setor, pois já tinha conhecimento dos serviços dos demais setores da empresa” (funcionário 1).

“Não existia tarefa difícil de se realizar nas empresas do grupo”(funcionario 2).

“Devido ao tempo de permanência no grupo, já possuía habilidade suficiente para realizar qualquer trabalho da empresa”(funcionário 3).

Observa-se que no Grupo encontram-se pessoas capacitadas, que possuem condições suficientes para assumirem outras funções na empresa, no entanto, não existe um incentivo que possa contribuir para a alocação destes funcionários em outros setores de seus empreendimentos. Isso contribui para que os colaboradores fiquem presos em uma única função, sem ter uma visão de crescimento profissional.

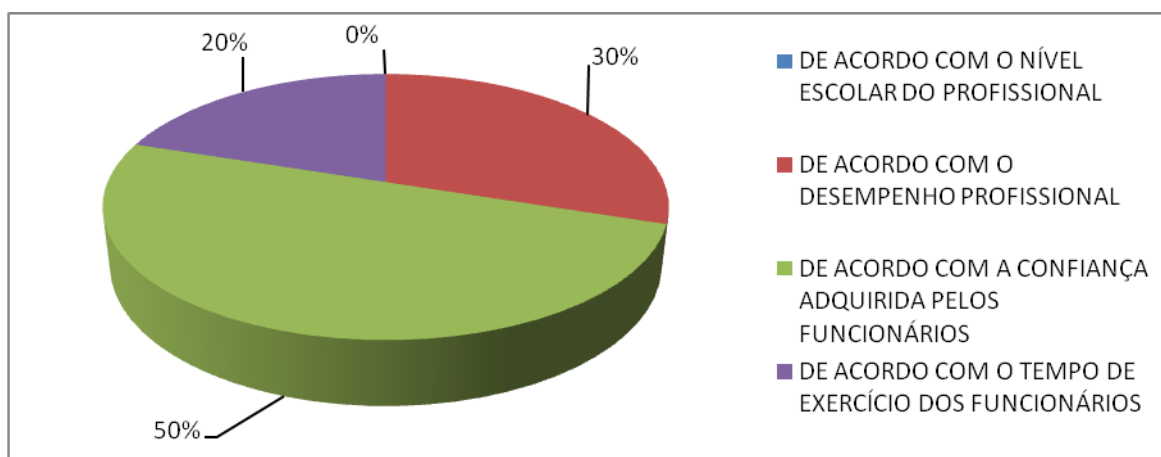
Tabela 02 – Tempo de permanência dos funcionários no Grupo Evêncio.

FUNCIONÁRIO	TEMPO (MESES)
Func. 1	30
Func. 2	24
Func. 3	36
Func. 4	54
Func. 5	40
Func. 6	50
Func. 7	8
Func. 8	54
Func. 9	21
Func. 10	53
Func. 11	22
Func. 12	20
Func. 13	32
Func. 14	33
Func. 15	21
Func. 16	42
Func. 17	18
Func. 18	35
Func. 19	38
Func. 20	34
Total de Funcionários: (20)	Tempo médio de permanência: (33,25 meses)

Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

Como pode ser observado na tabela acima, o período de permanência dos funcionários no Grupo Evêncio, no decorrer de 2007 ao mês de setembro de 2011, foi de 33,25 meses. Devido a essa grande circulação de colaboradores em suas empresas, o Grupo Evêncio não possui a mesma capacidade suficiente para manter um quadro comprometido com a permanência por um longo período tempo nas suas dependências..

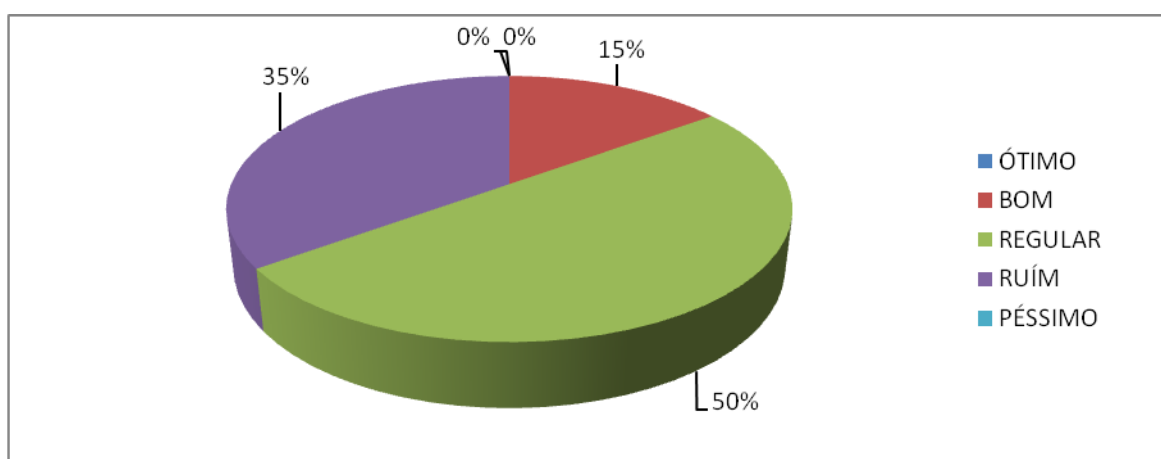
Gráfico 17 – Avaliação da capacidade de crescimento profissional dos funcionários.



Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

Conforme o gráfico acima, 50% dos colaboradores pesquisados confirmaram que a oportunidade de crescimento profissional é alcançada no grupo através da confiança adquirida pelo funcionário. Já 30% do pessoal indagado, respondeu que pode ser adquirida através do desempenho profissional, enquanto que 20% concordam que as oportunidades surgem conforme o tempo de exercício das atividades na empresa. Nenhum respondeu que as oportunidades possam ser conseguidas pelos empregados por possuir um nível escolar mais elevado, dando-se a entender que o Grupo Evêncio ainda não está aberto às mudanças competitivas do setor comercial, deixando um pouco a desejar a formação profissional de seus colaboradores, buscando dar mais prioridade a confiança obtida em seus empregados

Gráfico 18 – A comunicação entre gestores e colaboradores.

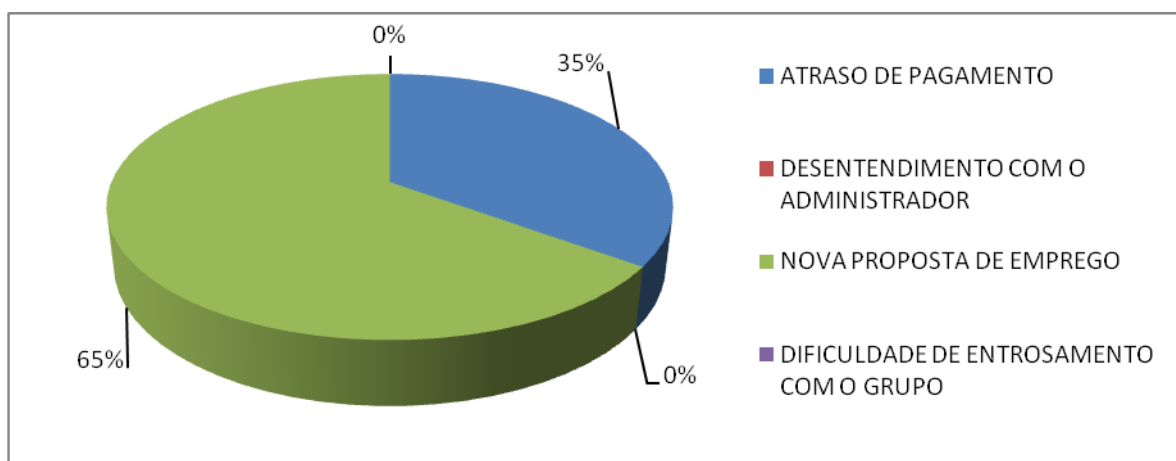


Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

Segundo os números do gráfico acima, 50% dos pesquisados concordam que a comunicação entre os administradores e os colaboradores era regular, enquanto que 35% tinham a comunicação na empresa como algo ruim e 15% viam esta como boa, sendo que nenhuma das pessoas pesquisadas consideravam a comunicação como ótima ou péssima. Dessa forma, pode-se constatar que a comunicação entre os administradores e os colaboradores do Grupo em estudo mostra-se deficiente, podendo este fato está diretamente ligado ao elevado nível de rotatividade de funcionários, pois se não existe uma integração entre os administradores e os empregados, não há como ser repassado aos seus subordinados quais os objetivos a empresa pretende alcançar, da mesma forma pela qual os colaboradores ficam com seus talentos incobertos, sem haver espaço para demonstrar suas habilidades.

A organização deve buscar uma integração maior entre funcionários e os administradores, disponibilizando um maior espaço para os colaboradores exporem suas habilidades, observando que apartir do momento em que começar haver trocas de informações dentro da empresa, facilitará a realização das atividades e haverá o aumento do desempenho organizacional.

Gráfico 19 – Principais motivos para o desligamento dos funcionários.



Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

Conforme os dados do gráfico acima, 65% dos ex-funcionarios pesquisados optaram por sair do seu antigo emprego devido ter conseguido proposta melhor no mercado de trabalho, enquanto que 35 % responderam que deixaram o Grupo por causa do atraso de pagamento. No entanto, entre todos os ex-colaboradores pesquisados, nenhum deles afirmou

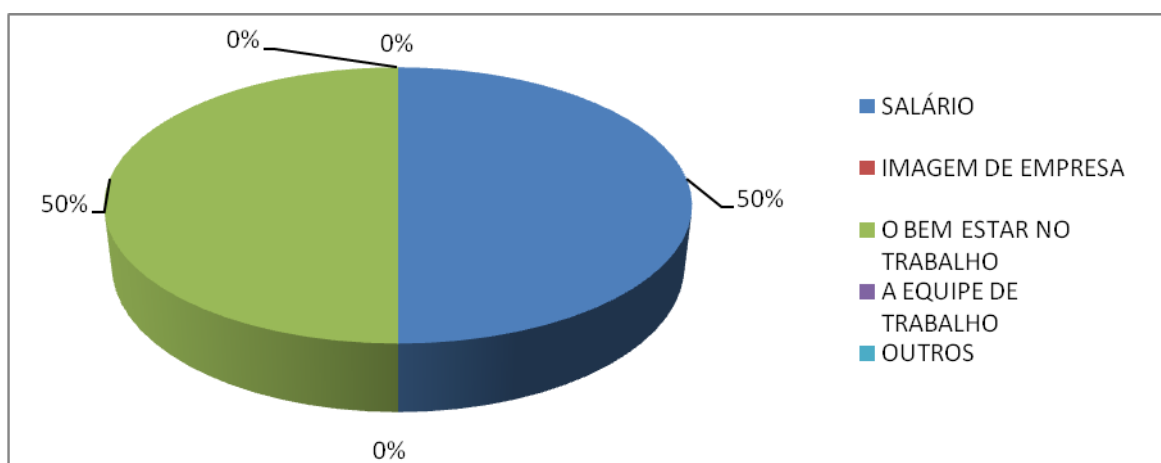
ter saído do Grupo por haver dificuldade de entrosamento com a equipe de trabalho ou por desentendimento com os administradores.

Percebe-se que em qualquer empresa o atraso de pagamento é um fator relevante para um empregado sair do seu emprego, principalmente quando a empresa não oferece outros benefícios que possa manter o colaborador satisfeito no ambiente de trabalho. Sendo assim, a primeira oportunidade de trabalho que vier a surgir será motivo suficiente para o funcionário sair da empresa

4.2 Análise dos formulários aplicados aos administradores

A administração do Grupo Evêncio é composta por quatro (04) gestores, todos do sexo masculino, pertencentes à família e que possuem formação superior em áreas diversificadas como administração, economia, biologia e medicina veterinária. A seguir são apresentadas algumas informações levantadas a partir da aplicação do formulário que consta no apêndice B.

Gráfico 20 – Principais motivos para um colaborador trabalhar na empresa.



Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

Conforme o gráfico acima, 50% dos administradores acreditam que o principal motivo que leva um colaborador a trabalhar no Grupo é o salário, enquanto que os outros 50% afirmam ser o bem estar no trabalho, deixando evidente que a imagem da empresa e a equipe de trabalho não influencia na permanência do empregado na empresa. Observa-se que entre os administradores existe uma certa controvérsia, pois de acordo com o gráfico 8 aplicado aos

ex-funcionarios, foi levantado que o salário é o principal motivo que contribui para prolongar o período de exercício dos funcionários no Grupo Evêncio.

Deve-se levar em conta também que no gráfico 11 os ex-funcionários afirmam que todos se davam bem, assim, pode-se concluir que a equipe de trabalho pode estar ligada ao bem estar no trabalho. Percebe-se que se não houver uma motivação para trabalhar em equipe, não há como existir bem estar neste local de trabalho. Evidencia-se também que o Grupo necessita trabalhar melhor sua imagem diante dos seus colaboradores, somente assim eles poderão perceber os pontos positivos do seu ambiente de trabalho e passarão a valorizar cada vez mais essas empresas.

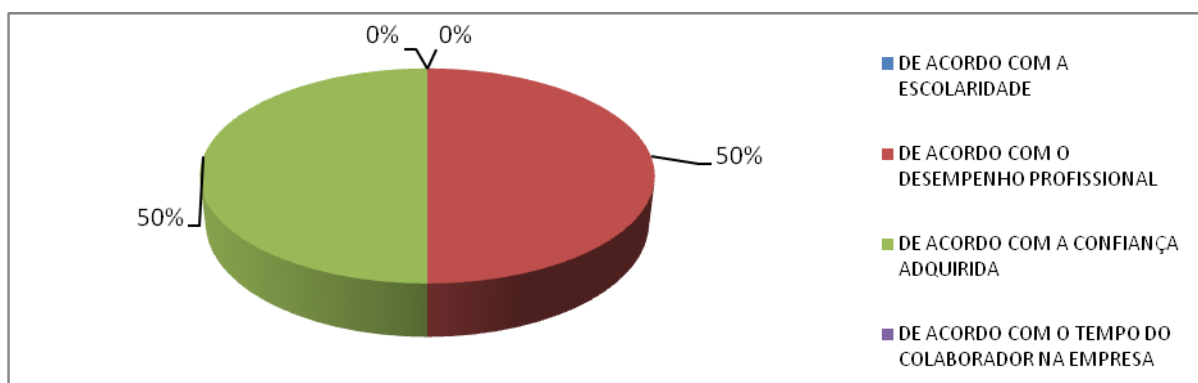
Tabela 03 – O grupo dispõe de oportunidade de crescimento pra os colaboradores.

Oportunidade p/crescimento	Fr. (%)
SIM	100
NÃO	0
TOTAL	100

Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

De acordo com os dados acima, 100% dos gestores afirmam que o Grupo disponibilizava de oportunidades de crescimento para seus colaboradores, no entanto, percebe-se que na realidade muitos funcionários não possuíam informações relacionadas às promoções existentes na empresa, levando-se em conta que os colaboradores entravam e saíam das empresas desenvolvendo as mesmas funções.

Gráfico 21 – Principais fatores que contribuem para o crescimento profissional na empresa.



Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

No gráfico 21 percebe-se que 50% dos superiores defendem que a oportunidade de crescimento do funcionário está ligada diretamente com o desempenho de cada profissional, enquanto que os outros 50% confirmam que está relacionada com a confiança adquirida pelo empregado, esclarecendo que as oportunidades não são de acordo com a escolaridade nem o tempo de permanência da pessoa na empresa. É evidente que a confiança e o bom desempenho do colaborador pode ser motivo para crescimento na empresa, no entanto os gestores devem observar que apenas o conhecimento das tarefas da empresa pode não ser suficiente para alcançar todas as metas organizacionais pretendida pela empresa, necessitando as vezes de uma base de conhecimentos técnicos, que poderão ser alcançados através de cursos profissionalizantes.

No entanto, no gráfico 15 do apêndice A, 60% dos ex-funcionarios respondem que nunca souberam de promoção no Grupo, e levando-se em conta que o setor administrativo é composto por membros da família, pode-se concluir que para ocorrer a promoção de um cargo para outro na empresa era necessário ser para substituir funcionários que por ventura fossem demitidos ou para cobrir período de férias.

Tabela 04 – Avaliação do nível de satisfação dos colaboradores.

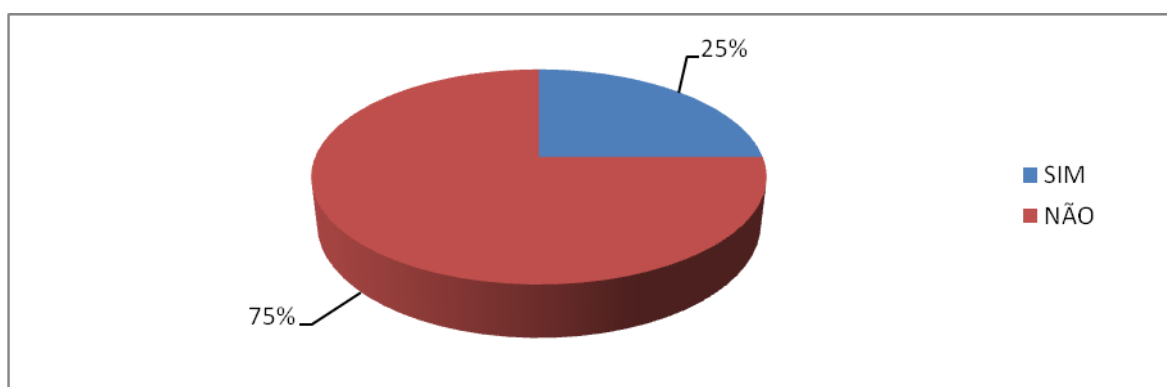
Preocupação da empresa com relação à satisfação dos colaboradores	Fr. (%)
SIM, SEMPRE	0
SIM, ÀS VEZES	100
NÃO	0
TOTAL	100

Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

Conforme a tabela 4 acima, 100% dos administradores afirmam que o nível de satisfação dos funcionários às vezes era medido na empresa, o que na realidade não era um fato constante. Desta maneira, pode-se averiguar que se às vezes era observada a satisfação dos colaboradores, por que muita gente saiu para buscar oportunidades melhores de trabalho lá fora. A satisfação não deve ser observada às vezes e sim sempre, pois a insatisfação é um dos motivos que mais leva um funcionário a perder o interesse pelo seu trabalho.

Observa-se que a satisfação dos ex-funcionários com relação ao Grupo estava diretamente relacionada com a equipe de trabalho, por haver um entrosamento com essas pessoas e com o valor do salário recebido na empresa. No entanto não havia mais satisfação em representar a empresa em que atuavam, pelo fato de não serem reconhecidos pelos seus desempenhos profissionais, tornando o salário mínimo a única recompensa por sua prestação de serviços.

Gráfico 22 – Existência de plano de cargos e salários para os colaboradores.

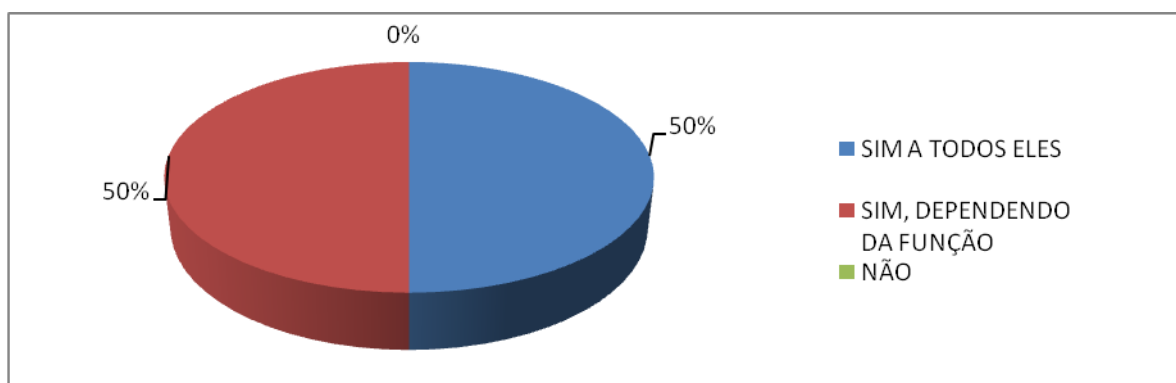


Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

De acordo com o gráfico 22, observa-se que 75% dos gestores afirmam que o Grupo em estudo não oferece plano de cargos e salários aos seus funcionários. Já 25% dos administradores dizem que o Grupo oferece sim plano de cargos e salários aos empregados. Constata-se que na realidade os planos de cargos e salários ainda não fazem parte da filosofia do Grupo Evêncio, pois para a empresa poder oferecer estes benefícios aos seus colaboradores, será necessário também proporcionar um treinamento adequado a todo esse pessoal, fazendo com que os mesmos se tornem habilitados a desempenhar suas funções, para a partir de então se tornarem valiosos, contribuindo assim para um maior desempenho da organização.

No entanto retornando ao gráfico 14, aplicado aos ex-funcionários, 60% deles respondem que nunca foram informados sobre promoções existentes no Grupo. Sendo assim, conclui-se que não havia planos de cargos e salários nas empresas, o que contribui para desmotivar os colaboradores a permanecerem neste ambiente de trabalho, sem existir uma certeza, onde nunca terão suas habilidades reconhecidas, nem obterão promoção para um cargo mais elevado.

Gráfico 23 – Existência de treinamento para os colaboradores.



Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

Como mostra o gráfico acima, 50% dos gestores afirmam que era proporcionado treinamento a todos os colaboradores do Grupo, enquanto que os outros 50% dizem que os treinamentos só eram disponibilizados a uma parte deles, dependendo da função que desempenhavam. Nenhum dos gestores afirma que não existiam treinamentos nas empresas. De acordo com esses números, percebe-se uma contradição entre os administradores do Grupo, pois se tratando de empresas familiares, onde os gestores estão interagindo entre si, não é normal haver declarações desencontradas, pois se na realidade existia treinamento para todos da empresa, deveria ser do conhecimento de todos que fazem parte do corpo administrativo.

4.2.1 Critérios utilizados para saber se o colaborador está apto ou não para crescer na empresa.

De acordo com as seguintes respostas dos administradores do Grupo Evêncio, os funcionários deveriam possuir as seguintes características para estarem aptos ou não para crescerem profissionalmente na empresa.

“Possuir experiências em antigos empregos”(administrador 1)

“Ter conhecimento, competência, confiança e desempenho profissional”(administrador 2).

“Possuir desempenho diário, boa convivência com os demais funcionários e confiança para com a empresa”(administrador 3).

Percebe-se que todos estes pontos são de vital importância para o desenvolvimento profissional do ser humano, no entanto, basta saber se os colaboradores que foram

promovidos no Grupo realmente possuem estas características, notando-se que a principal qualidade que essas empresas levam em consideração é a confiança adquirida em cada profissional, ficando um pouco a parte outros pontos importantes, pois o principal foco do Grupo é o termo confiança.

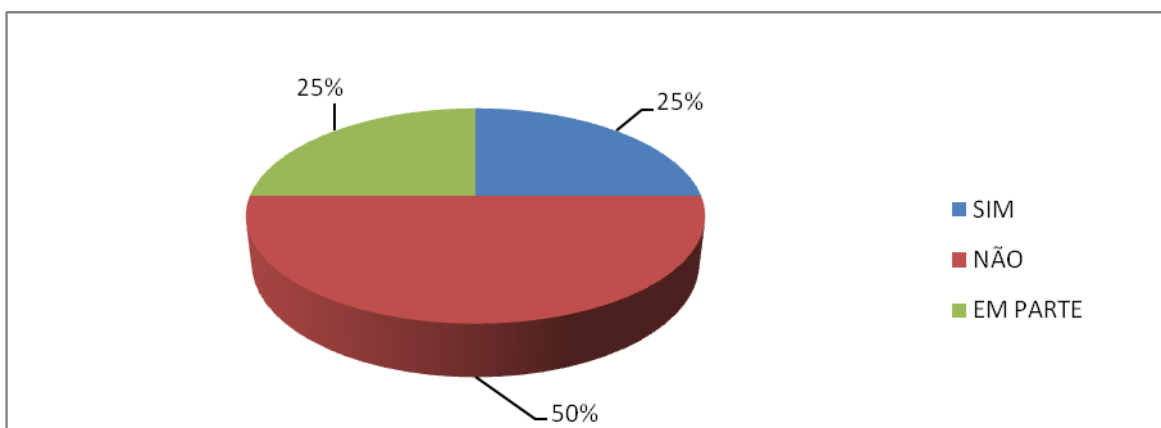
Tabela 05 – Benefícios sociais para os colaboradores.

O grupo oferece benefícios sociais	Fr. (%)
SIM	0
NÃO	100
TOTAL	100

Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

Como mostra a tabela 5, nota-se que 100% dos superiores afirmam que o Grupo não oferecia benefícios sociais para os seus funcionários. Considera-se este fato como negativo, pois todas as pessoas trabalham pelo desejo de alcançar algum objetivo, mas desta forma, quando se desenvolve uma atividade num local e então não se está conseguindo através dela suprir as necessidades pessoais, começa então a surgir o desinteresse pelo trabalho e conseqüentemente a falta de estímulo para permanecer inserido na equipe.

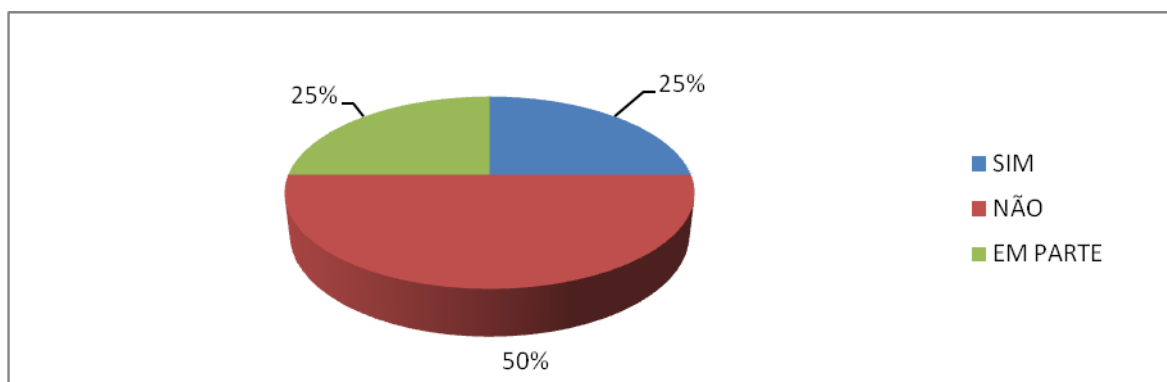
Gráfico 24 – A rotatividade de funcionários se deve à falha no recrutamento.



Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

Segundo os dados do gráfico da página anterior, 50 % dos administradores acreditam que o elevado nível de rotatividade de funcionários não está relacionado a forma de recrutamento adotada pelo Grupo. Já 25% afirmam que o recrutamento pode sim influenciar no desligamento e os outros 25% dizem que a falha no recrutamento pode contribuir em parte para o grande número de desligamentos. Desta forma, o Grupo deveria ao necessitar de uma seleção de funcionários especificar claramente no anúncio de seleção as qualificações dos colaboradores que deseja contratar, para não perder tempo entrevistando pessoas que não possuem habilidades suficientes para ocupar determinadas funções dentro da empresa.

Gráfico 25 – A rotatividade de funcionários está relacionada à falha na seleção.

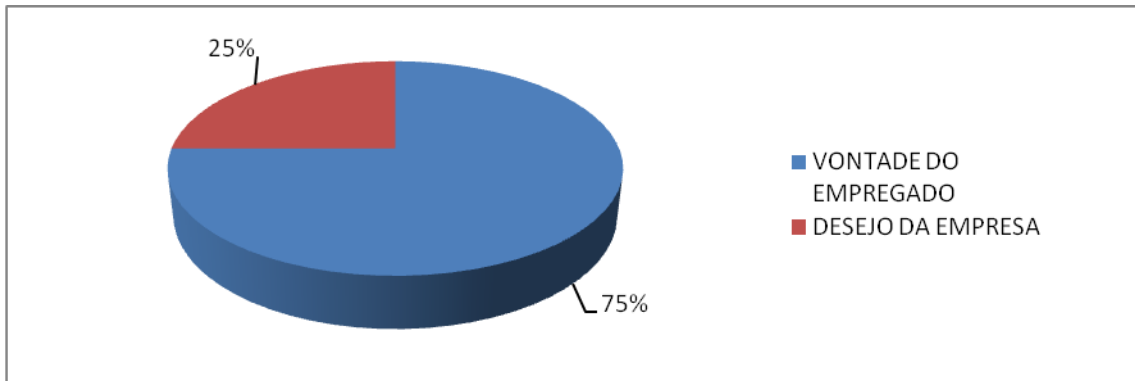


Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

De acordo com o gráfico, 50% dos gestores afirmam que a grande mobilidade de entrada e saída de colaboradores no Grupo não está interligada à seleção, no entanto 25% dos gestores acreditam que a dificuldade dessas empresas em permanecer com um uma equipe de trabalho estável pode estar relacionada a seleção dos seus colaboradores, mas esse mesmo percentual (25%) consideram que a falha na seleção dos empregados poderá contribuir em parte para o elevado número de admissões e demissões nos últimos anos.

O que percebe-se é que a falha do Grupo Evêncio, por não possuir uma gestão de RH responsável pelo recrutamento e seleção de seus funcionários, contribui para maiores dificuldades de alocação de pessoas qualificadas, ocorrendo muitas contratações erradas, que consequentemente aumenta o número de demissões. É importante no ato da seleção avaliar se o candidato possui realmente as qualificações exigidas pelo cargo, se possível para melhor escolher as pessoas, fazer a aplicação de teste seletivos relacionados a cada área da empresa. Assim, cada colaborador selecionado já teria uma prévia do que iria desempenhar em seu cargo.

Gráfico 26 – Motivos que levam os colaboradores a serem desligados do grupo.



Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

Observando o gráfico, constata-se que 75% dos administradores afirmam que a maioria das demissões do Grupo ocorre devido a vontade do funcionário, enquanto que apenas 25% dizem que os empregados são desligados por desejo das empresas. Isso mostra que os funcionários estão deixando seu local atual de trabalho em busca de novas oportunidades, onde possam ser reconhecidos por suas conquistas, aumentando o estímulo próprio em compartilhar dos resultados alcançados pela organização e se valorizar frequentemente através de suas realizações.

Segundo os administradores do Grupo Evêncio, existem vários motivos para o desligamento de um funcionário nas suas empresas, entre eles estão:

- “Falta de comprometimento nas realizações de suas tarefas”(administrador 1)
- ”Falta de interesse e desonestidade por parte do colaborador”(administrador 2).
- “Insuficiência na realização do seu trabalho”. (administrador 3)

Observa-se que estes motivos são consideráveis para haver uma demissão, no entanto, os gestores deverão avaliar se seus empreendimentos estão criando circunstâncias que contribuem para ocasionar estes problemas.

4.2.2 O cálculo do índice de rotatividade na empresa nos últimos 5 anos

Segundo os gestores, o índice de rotatividade da empresa é calculado da seguinte forma.

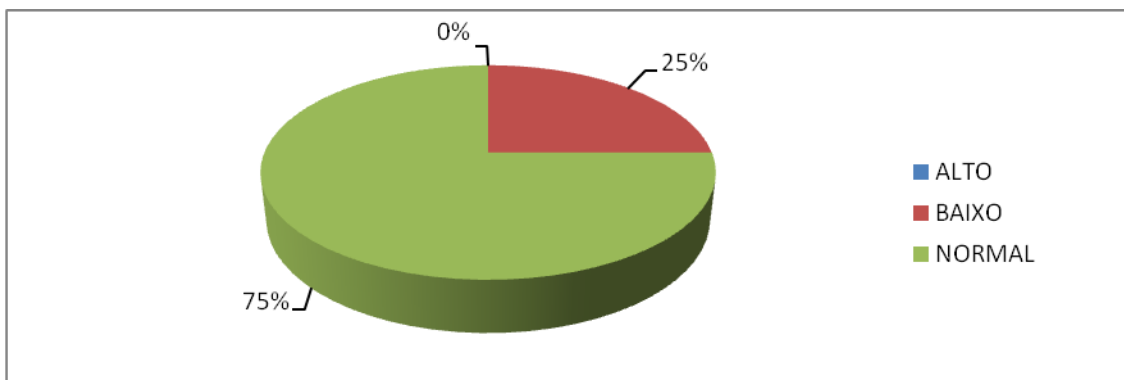
“Utiliza-se o número de colaboradores admitidos subtraindo em relação aos demitidos, sendo que, de acordo com este cálculo o índice de rotatividade de funcionários no período de 2007 a 2011 é de 65 %”.

Para Chiavenato (2004, p.88) “a fórmula mais utilizada é o número de pessoas que se desligaram durante um determinado período de tempo em relação ao número médio de funcionários existentes”. Em relação ao Grupo Evêncio ficaria da seguinte forma:

$$\begin{array}{l} \text{Índice} \\ \text{De} \\ \text{Rotatividade} \end{array} = \frac{\text{Funcionários desligados 43}}{\text{Funcionários efetivos 32}} = 1,34$$

No entanto este cálculo só leva em conta a quantidade de funcionários que saíram e não leva em conta os que entraram, sendo que no Grupo em estudo, no período de 2007 à setembro de 2011, entraram 65 funcionários e saíram 43, permanecendo o Grupo com 32 colaboradores. Pode-se verificar que nos últimos cinco anos o índice de admissão e demissão de funcionários está elevado, devendo os administradores procurarem mecanismos para conter e diminuir gradativamente esse percentual. Não é uma tarefa fácil, mas que virá mostrar a capacidade dos gestores em resolver problemas como esse, que muitas vezes são originados de pequenas falhas individuais próprias de quem é responsável pela administração de empresas, pela falta de atenção e o conhecimento de técnicas administrativas.

Gráfico 27 – O índice de rotatividade na visão dos administradores.



Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

Conforme os dados acima, 75% dos administradores consideram o índice de rotatividade do Grupo normal. Já 25% afirmam que este índice é baixo, sendo que nenhum

dos gestores concorda que a rotatividade de funcionários nas empresas esteja elevado. Observando a questão anterior, onde os gestores afirmam que o índice de demissões de funcionários está em 65%, elevando-se a cada ano que passa, infelizmente este fato não pode ser considerado normal. Dessa forma, pode-se constatar que a rotatividade vem aumentando no Grupo por não ser considerada para os administradores como um problema que necessita de solução, sendo que esse elevado número de entrada e saída de funcionários em um curto período de tempo tende a ser normal para essas empresas.

Como pôde-se observar, atualmente a rotatividade nas empresas não é considerada elevada para os administradores, mas segundo as respostas deles poderiam ser tomadas algumas precauções.

“Buscar selecionar os colaboradores com mais precisão”(administrador 1)

” Observar mais o desempenho do funcionário no local de trabalho”

(administrador 2)

“No momento não vejo necessidade de nem uma atitude, pois não considero elevado o nível de rotatividade” (administrador 3)

Sendo assim, será difícil para o Grupo conseguir manter um quadro de funcionários estável, pois o mesmo acredita que a rotatividade de colaboradores está dentro das normalidades da empresa, que poderá ser resolvido simplesmente cobrando mais serviços dos empregados ou melhorando um pouco a seleção de seus novos colaboradores. Os gestores devem perceber que não basta somente selecionar pessoas qualificadas, nem tão pouco observar se o funcionário está desempenhando adequadamente suas tarefas ou não, pois se a empresa não disponibilizar um ambiente satisfatório, onde os empregados se sintam bem para desenvolver suas habilidades, eles vão continuar saindo dela da mesma forma como já vem acontecendo.

Tabela 06 – Demissões anuais.

EMPRESA	2007	2008	2009	2010	2011 (até setembro)
Supermercado 1	2	2	1	1	2
Supermercado 2	0	1	2	1	1
Supermercado 3	0	0	0	0	1
Restaurante	3	1	1	2	2
Depósito de gás	0	0	0	0	3
Posto de combustível	2	3	3	5	4
Total	7	7	7	9	13

Fonte: Pesquisa realizada no período de 20 a 30 de setembro de 2011.

Na tabela 6 é confirmada a elevação do número de demissões nos últimos cinco anos no Grupo Evêncio, percebendo-se um ligeiro acréscimo nos anos de 2010 à setembro de 2011, fatos que motivaram a realização desse estudo. Levando-se em conta que os principais motivos que levaram os colaboradores a pedirem desligamento foi o fato de ter aplicado todas as suas habilidades nas empresas e não ter recebido reconhecimento nenhum a seu favor, como também por não haver uma relação íntegra entre funcionários e gestores. O único fator que motivava o colaborador a permanecer por um período maior no Grupo era o valor salarial que recebia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada teve como principal foco identificar as possíveis causas que estão ocasionando um elevado nível de rotatividade dos colaboradores no Grupo Evêncio, da cidade de Picos, no Estado do Piauí, buscando através desses resultados, dar suporte às decisões relacionadas à administração de RH nas empresas de pequeno e médio porte do setor comercial deste município. Buscou-se repassar aos gestores os principais motivos que podem ocasionar o afastamento de um funcionário do seu setor de trabalho, levando em consideração os custos que serão direcionados para a empresa, devido às demissões frequentes de colaboradores.

Descobriu-se que o Grupo no qual foi realizado a pesquisa ainda não possui um departamento de RH, o que sem dúvida vem contribuindo para o aumento das falhas no setor interno do grupo, principalmente no que se refere aos problemas relacionados com a estabilidade dos funcionários. A partir de então, os administradores do Grupo, deixam de observar que existem fatos evidentes que vêm contribuindo para aumentar o elevado nível de rotatividade de colaboradores nas suas empresas, fazendo com que se construa uma imagem negativa no setor comercial em que atuam.

Conhecendo o ambiente no qual foi realizado a pesquisa, percebe-se que do período de 2007 a 2011 a rotatividade vem aumentando gradativamente a cada ano que passa. Entre os principais fatores que estão elevando este índice, pode-se destacar a deficiência na comunicação interna entre funcionários e a empresa, pois levando em consideração as informações adquiridas na pesquisa, percebe-se que a comunicação entre os gestores e colaboradores encontra-se deficiente, mostrando que não há uma integração entre ambas às partes, provocando dificuldades nas trocas de informações, ficando claro que não existe espaço para os colaboradores exporem suas opiniões ou até mesmo demonstrar os seus sentimentos positivos ou negativos com relação à empresa.

Outro aspecto que foi identificado como falha e que conseqüentemente contribuiu para o afastamento dos funcionários da empresa, foi a insatisfação no ambiente de trabalho, que vem ocorrendo devido não existir, por parte dos administradores, o reconhecimento e a valorização dos colaboradores, devendo-se levar em conta que este fato poderá está ocorrendo devido aos gestores não estarem averiguando se existe satisfação ou não por parte dos colaboradores ao desempenhar suas tarefas, fazendo com que os empregados aos poucos percam o interesse pela realização de seu trabalho e acabem que deixando de lado o comprometimento com a empresa. Tudo isso chega a comprometer diretamente o

desenvolvimento da organização, pois para uma empresa manter-se competitiva no mercado, primeiramente deve conquistar seu público interno, para posteriormente possuir capacidade de agradar seu público externo.

Observa-se que os funcionários permanecem no Grupo por um curto período, passando em média 33,25 meses na empresa, isso levando em consideração o período de 2007 à setembro de 2011, podendo este fator está relacionado devido as empresas não oferecer oportunidade de crescimento e benefícios sociais aos seus colaboradores, fazendo com que os funcionários abandonem seus postos de trabalho em busca de melhores oportunidades, passando o Grupo a ter elevados custo com esse desligamento , principalmente, quando este ocorre com frequência na empresa. Além dos custos financeiros com as demissões e admissões, existe ainda a perda de tempo com as orientações e entrosamento dos novos funcionários, fazendo com que a organização diminua a produção e fique com um quadro de colaboradores sem entrosamento entre si, chegando a ficar com uma imagem negativa diante do mercado no qual atua.

Diante das informações encontradas através do estudo realizado com os ex-funcionários e os administradores do Grupo Evêncio, evidencia-se que para solucionar um problema dentro de uma organização, primeiramente a parte administrativa deverá saber quais as causas que estão ocasionando esta falha, para procurar possíveis soluções. Sendo assim, enquanto o Grupo Evêncio considerar o elevado índice de rotatividade como algo normal, será impossível para os seus administradores descobrir soluções que possam manter um quadro de funcionários estável, ficando constatado que somente com a remuneração salarial o Grupo não está mais conseguindo reter seus talentos.

Desta forma, observa-se a necessidade de haver no Grupo um departamento de RH, com uma integração maior entre a parte administrativa e os colaboradores, devendo ser realizado um investimento em treinamento para todos os funcionários, pois assim na ausência de um empregado a empresa poderá ter mão de obra qualificada para substituição. As empresas deverão dispor de um ambiente propício para os empregados desempenharem suas tarefas, para dessa forma possa haver uma maior produtividade e crescimento desses empreendimentos, como também, disponibilizar benefícios aos seus colaboradores, de modo que os motivem a trabalhar e a sentir-se bem, propagando uma imagem positiva do ambiente em que trabalham para o público externo, o que possivelmente se refletirá em números positivos, não só para o Grupo em estudo, mas para qualquer organização que também adote essas medidas.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução á metodologia do trabalho científico**, São Paulo: Atlas, 2006.

ARAUJO, Luís César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

CÁURIO, Luiz Renato. **Proposta para o aprimoramento do processo de recrutamento e seleção da empresa Refribrás**: Itajaí - São Paulo, 2006.

CERVO, A. Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed: Rio de Janeiro: Elsever, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um exelente gestor de pessoas**: Rio de Janeiro: Elsever, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto: **Recursos humanos: o capital humano nas organizações**: São Paulo, Atlas: 2006.

FERREIRA, Maria Luiza C.B.; SIQUEIRA, Mirlene Maria M. **Antecedentes de intenção de rotatividade**: estudo de um modelo psicossocial. São Paulo, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**: São Paulo. Atlas, 1994.

GIL Antonio Carlos: **Como elaborar projeto de pesquisa**, São Paulo. Atlas. 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset: **Recursos humanos: princípios e tendências**: São Paulo. Saraiva, 2005.

MOURA, Gustavo Rezende: **Turnover na PS Junior**. Porto Alegre, 2007.

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

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de pessoas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE A – Formulário sobre rotatividade aplicado aos ex-funcionários do Grupo Evencio.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – CAMPUS DE PICOS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Este formulário tem como objetivo principal, auxiliar a pesquisadora na coleta de informações sobre a rotatividade de funcionários no Grupo Evencio, na cidade de Picos – PI. Essa pesquisa é parte integrante do trabalho de conclusão do curso de Administração. Suas respostas serão de extrema importância. Não será necessária a sua identificação.

Agradeço pela sua colaboração!

Formulário n. _____

I. Parte – Perfil

1.1 Sexo: _____

1.2 Setor: _____

1.3 Função: _____

1.4 Escolaridade: _____

II. Parte – Diagnóstico da rotatividade

2.1 Com relação à sua saída, esta ocorreu porque:

- Pediu demissão
 Foi demitido
 Pediu para ser demitido (Fez acordo)

2.2 Quanto ao setor de trabalho, considerava-o:

Limpo	Sujo
Bem iluminado	Mal iluminado
Silencioso	Barulhento
Temperatura agradável	Muito quente ou muito frio
Ar puro	Ar poluído
Ampla	Muito apertado

2.3 No desempenho de suas funções, você tinha os equipamentos e materiais necessários para trabalhar em boas condições?

- Sim e usava
 Sim, mas não usava

- Não tinha
- Não se aplica

2.4 O seu salário estava:

- Muito bom
- Bom
- Ruim
- Muito ruim
- Não sei responder

2.5 Você costumava trabalhar além do seu horário normal de expediente?

- Nunca
- Raramente
- Uma vez ou outra
- Quase sempre
- Sempre

2.6 Você sentia-se bem no trabalho?

- Sim
- Não
- Em parte

2.7 Havia coleguismo entre as pessoas do seu setor?

- Todos se davam bem
- Alguns se davam bem, outros não
- A maioria não se entendia muito bem
- Não sei responder

2.8 Você se relacionava bem com seu superior?

- Sim
- Não
- Mais ou menos

2.9 E com superiores de outros setores?

- Sim

- Não
- Não os conhecia
- Não se aplica

2.10 O seu superior reconhecia seu esforço no trabalho?

- Sim
- Não
- Mais ou menos
- Não sei responder

2.11 Você chegou a receber alguma promoção, desde que foi admitido na empresa?

- Sim
- Não

2.12 Você alguma vez foi transferido de setor?

- Não
- Sim

Se sim, saberia dizer o por quê? _____

2.13 Poderia ter progredido em outro setor?

- Não
- Sim. Por que? _____

2.14 Você trabalhou na empresa durante quanto tempo?

Em anos 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Em meses 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

2.15 Quais tipos de oportunidades de crescimento profissional a empresa oferece aos seus colaboradores?

- De acordo com o nível escolar do profissional.
- De acordo com o desempenho profissional do funcionário.
- De acordo com a confiança adquirida pelo funcionário.
- De acordo com tempo de exercício do funcionário na empresa.

2.16 Em sua opinião, a comunicação dos gestores com os colaboradores é:

- Ótima
- Boa

- Regular
- Ruim
- Péssima

2.17 Em sua opinião, o que mais influência para um funcionário pedir desligamento da empresa.

- Atraso de pagamento
- Desentendimento com o administrador
- Nova proposta de emprego
- dificuldade de entrosamento com a equipe

APÊNDICE B – Formulário sobre rotatividade aplicado aos gestores do Grupo Evêncio.**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – CAMPUS DE PICOS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Este formulário tem como objetivo principal, auxiliar a pesquisadora na coleta de informações sobre a rotatividade de funcionários no Grupo Evencio, na cidade de Picos – PI. Essa pesquisa é parte integrante do trabalho de conclusão do curso de Administração. Suas respostas serão de extrema importância. Não será necessária a sua identificação.

Agradeço pela sua colaboração!

Formulário n. _____

I. Parte – Perfil

1.1 Sexo: _____

1.2 Setor: _____

1.3 Função: _____

1.4 Escolaridade: _____

1.5 Tempo de serviço na Empresa: _____

II. Parte – Diagnóstico inicial

2.1 Quantos colaboradores a empresa possui? _____

2.2 De acordo com ponto de vista do Sr.(a), o que mais motiva o colaborador a trabalhar na empresa?

Salário

Imagem da empresa no mercado

O bem estar no trabalho

A equipe de trabalho

Outro _____

2.3 A empresa proporciona oportunidades de crescimento profissional aos colaboradores?

Sim

Não

2.4 Caso tenha respondido SIM na questão anterior, qual a principal?

- De acordo com o nível escolar do profissional
- De acordo com o desempenho profissional do colaborador
- De acordo com a confiança adquirida pelo colaborador
- De acordo com tempo do colaborador na empresa

2.5 A empresa mede o nível de satisfação dos colaboradores?

- Sim, sempre
- Sim, as vezes
- Não

2.6 A empresa oferece algum plano de cargos e salários?

- Sim
- Não

2.7 A empresa proporciona treinamento aos colaboradores?

- Sim, a todos eles
- Sim, a parte deles, dependendo da função
- Não

2.8 Quais os critérios usados pela empresa para saber se o colaborador está apto ou não para crescer na empresa?

2.9 A empresa oferece algum tipo de benefício social?

- Não
- Sim. Qual? _____

III. Parte – Diagnóstico sobre demissão e rotatividade

3.1 O(A) Sr.(a) acredita o índice de rotatividade da empresa se deve a falhas no recrutamento:

- Sim
- Não
- Em parte

3.2 O(A) Sr.(a) acredita o índice de rotatividade da empresa se deve a falhas na seleção:

- Sim
- Não
- Em parte

3.3 A saída da maioria dos colaboradores da empresa ocorre:

- Por livre e espontânea vontade do colaborador
- Por desejo da empresa

3.4 Qual o principal fator para demissão de um colaborador?

3.5 Qual é o índice de rotatividade da empresa por ano, nos últimos 5 anos? (em %)

3.6 Como é calculado?

3.7 O Sr.(a) considera o índice:

- Alto
- Baixo
- Normal

3.8 O que é feito para diminuir esse índice?
