

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARLUCE SILVA PEREIRA

ROTATIVIDADE DE PESSOAL (*TURNOVER*): um estudo de caso sobre
a rotatividade de funcionários da Central de Atendimento de uma
instituição de ensino superior privada de São Luís - MA

São Luís
2014

MARLUCE SILVA PEREIRA

ROTATIVIDADE DE PESSOAL (*TURNOVER*): um estudo de caso sobre a rotatividade de funcionários da Central de Atendimento de uma instituição de ensino superior privada de São Luís - MA

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Ms. Vilma Moraes Heluy

São Luís
2014

Pereira, Marluce Silva

Rotatividade de Pessoal (Turnover): um estudo de caso sobre a rotatividade de funcionários da Central de Atendimento de uma Instituição de Ensino Superior privada de São Luis - MA / Marluce Silva Pereira. – 2014.

53 f.

Impresso por computador (Fotocópia).

Orientador: Vilma Moraes Heluy.

Monografia (Graduação) - Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2014.

1 Instituição de ensino superior – Rotatividade – Funcionários 2. Recursos Humanos 3. *Turnover*

CDU 005.966.44:378

MARLUCE SILVA PEREIRA

ROTATIVIDADE DE PESSOAL (*TURNOVER*): um estudo de caso sobre a rotatividade de funcionários da Central de Atendimento de uma instituição de ensino superior privada de São Luís - MA

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovação em: 21/08/2014

Prof^a. Ms. Vilma Moraes Heluy (Orientadora)
Universidade Federal do Maranhão

1º EXAMINADOR

2º EXAMINADOR

Ao meu marido e ao meu filho, razão do
meu viver.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades, o que seria de mim sem a fé que deposito nele.

Agradeço imensamente a minha coordenadora, professora e orientadora Vilma Moraes Heluy, pelo suporte no pouco tempo que coube, pelas suas correções, incentivos e principalmente pela “força” na reta final do curso, sem ela não teria conseguido concluir esta monografia.

Ao meu querido esposo José Raimundo Pestana, que de forma especial e carinhosa me deu força e coragem, me apoiando nos momentos de dificuldades, quero agradecer também ao meu filhote Lucas Gabriel, que apesar da pouca idade, soube respeitar esse tempo que precisei dedicar à conclusão da monografia e por acreditar que a mãe dele é “maravilhosa”. E não deixando de agradecer de forma grata e grandiosa meus pais, Manoel e Desterro Pereira, a quem eu rogo todas as noites a minha existência.

Aos meus amigos Luzinete de Sousa e Mario Torres, pela longa jornada que percorremos juntos.

A todos os professores e colegas do Curso de Administração, que foram tão importantes na minha vida acadêmica.

“As pessoas passam a maior parte de seu tempo vivendo ou trabalhando dentro de organizações.”

Idalberto Chiavenato

RESUMO

O advento da globalização trouxe às organizações a preocupação com a excelência e com a melhoria dos processos organizacionais, seja através da qualificação de pessoas, da racionalização dos processos, da implementação de novas tecnologias e outros recursos disponíveis que possam ajudar o crescimento e desenvolvimento organizacional e torná-las competitivas. A perda de pessoas nas organizações, ocorrida de forma voluntária ou involuntária, revela problemas e desafios a serem superados pela área de recursos humanos. Nível de *turnover* alto pode causar diminuição da produtividade, da lucratividade e da saúde organizacional, porém nível muito baixo pode significar que a organização não revitaliza ou modifica a sua mão de obra, impedindo a entrada de novos talentos. O presente estudo teve como finalidade a análise dos motivos da rotatividade de funcionários na Central de Atendimento de uma instituição de ensino superior privado e o que fazer para minimizá-los. O estudo de caso mostrou que a rotatividade é causada principalmente por iniciativa do empregado, em função de oportunidades de emprego e crescimento na carreira, assim como salário insatisfatório, falta de reconhecimento profissional e comunicação interna deficiente.

Palavras-chave: Recursos humanos. *Turnover*. Instituição de ensino.

ABSTRACT

The advent of globalization has brought organizations the concern for excellence and improve organizational processes, either through the qualification of persons, the streamlining of processes, the implementation of new technologies and other resources available that can help the growth and organizational development and make them competitive. The loss of people in organizations, which took place voluntarily or involuntarily, reveals problems and challenges to be overcome by the human resources area. High turnover level can cause decreased productivity, profitability and organizational health, but very low level may mean that the organization not revitalizes or modifies your manpower, preventing the entry of new talent. The present study had as purpose to analyze the reasons for employee turnover in call center of a private higher education institution and what to do to minimize them. The case study showed that the turnover is mainly caused by the employee's initiative, on the basis of job opportunities and career growth, as well as unsatisfactory earnings, lack of professional recognition and poor internal communication.

Keywords: Human resources. Turnover. Educational institution.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1-	Áreas de responsabilidades da função de pessoal.....	18
Figura 1 -	Processos de pessoas.....	20
Quadro 2-	Cálculo do índice de rotatividade de pessoal	25

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Sexo.....	31
Gráfico 2 -	Faixa etária.....	32
Gráfico 3 -	Grau de escolaridade.....	32
Gráfico 4 -	Período de trabalho.....	33
Gráfico 5 -	Tipo de desligamento.....	33
Gráfico 6 -	Causas da saída.....	34
Gráfico 7 -	Você trabalharia na empresa novamente.....	35
Gráfico 8 -	Recomendaria a empresa a um amigo.....	35
Gráfico 9 -	Contribuição da empresa para experiência geral.....	36
Gráfico 10 -	Como era o ambiente em que trabalhava.....	36
Gráfico 11 -	Função exercida.....	37
Gráfico 12 -	Oportunidade de progresso e desenvolvimento.....	38
Gráfico 13 -	Problemas que afetavam o trabalho.....	38
Gráfico 14 -	Salário pago.....	39
Gráfico 15 -	Benefícios oferecidos pela IES.....	40
Gráfico 16 -	Relacionamento com os funcionários do setor.....	40
Gráfico 17 -	Relacionamento com funcionários de outros setores.....	41
Gráfico 18 -	Relacionamento com o gerente imediato.....	42
Gráfico 19 -	A empresa disponibilizava programas de treinamento e desenvolvimento	42
Gráfico 20 -	Ambientação.....	43
Gráfico 21 -	Ao ser admitido a empresa proporcionou treinamento.....	44
Gráfico 22 -	Ao ser admitido a empresa disponibilizou uma descrição de sua função e relataram quais seriam os trabalhos a serem desenvolvidos.....	44
Gráfico 23 -	Você foi orientado sobre a política da empresa.....	45
Gráfico 24 -	Você recebeu <i>feedback</i> de seu desempenho?.....	46
Gráfico 25 -	Comunicação na empresa.....	46
Gráfico 26 -	Competência do gerente imediato.....	47
Gráfico 27 -	Você recebia apoio para desenvolver e atingir o seu potencial.....	48

Gráfico 28 - O seu superior reconhecia o seu esforço no trabalho.....	48
Gráfico 29 - Recebeu alguma promoção no período em que trabalhava na empresa?.....	49
Gráfico 30 - Você acha que as promoções eram dadas a pessoas certas?..	49
Gráfico 31 - Período em que trabalhou na empresa foi transferido de setor?	50
Gráfico 32 - Você poderia ter progredido melhor em outro setor?.....	51
Gráfico 33 - Opine sobre melhorias no setor para que os funcionários trabalhem com vontade e satisfação.....	52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	15
2.1	A Evolução da Área de Recursos Humanos	15
2.2	Processo de Gestão de Pessoas	20
2.3	Rotatividade de Pessoal (<i>Turnover</i>).....	22
3	ESTUDO DE CASO.....	27
4	PERCURSO METODOLÓGICO.....	28
4.1	Características da pesquisa.....	28
4.2	Tipo de pesquisa.....	28
4.3	Instrumento de coleta de dados	29
5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	31
6	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	52
	REFERÊNCIAS	54
	APÊNDICES.....	56

1 INTRODUÇÃO

O advento da globalização trouxe às organizações a preocupação com a excelência e com a melhoria dos processos organizacionais, seja através da qualificação de pessoas, da racionalização dos processos, da implementação de novas tecnologias e outros recursos disponíveis que possam ajudar o crescimento e desenvolvimento organizacional e torná-las competitivas.

Entre todos os recursos que uma organização tem que gerir, os recursos humanos representam o maior de todos os desafios da administração em face da sua complexidade, imprevisibilidade.

Segundo Sobral (2008) as organizações são grupos estruturados de pessoas com seus talentos, habilidades, conhecimentos e potencial de desenvolvimento que se juntam para alcançar objetivos comuns, cabendo à área de recursos humanos gerir as diversas atividades relacionadas à identificação e atração de trabalhadores competentes, passando pela adequação de suas capacidades às características do trabalho e terminando na retenção de trabalhadores comprometidos e satisfeitos.

Para Fischer (2002, p. 11) “toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso. Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas”. As práticas e as políticas de Recursos Humanos adotados por uma organização servem para definir o comportamento e as atitudes dos colaboradores.

A abordagem temática, *Turnover* ou Rotatividade de Pessoal, refere-se à saída de funcionários de uma organização ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período.

A perda de pessoas nas organizações revela problemas e desafios a serem superados pela área de recursos humanos. Nível de *turnover* alto pode causar diminuição da produtividade, da lucratividade e da saúde organizacional, porém nível muito baixo pode significar que a organização não revitaliza ou modifica a sua mão de obra, impedindo a entrada de novos talentos. (MOBLEY, 1992).

Com base nessa abordagem, o problema é: quais são os motivos da rotatividade de funcionários na Central de Atendimento de uma instituição de ensino superior privado e o que fazer para minimizá-los?

O objetivo geral é analisar e avaliar os índices de rotatividade no Setor de Atendimento de uma instituição de ensino superior privada de São Luís - MA e propor alternativas para minimizá-los. Os objetivos específicos são:

- a) Levantar e avaliar os números relativos à movimentação de pessoal na Central de Atendimento;
- b) Identificar os principais fatores determinantes do *turnover*;
- c) Verificar as hipóteses e propor medidas para redução da rotatividade.

Hoje em dia, com o aumento da concorrência entre as empresas, estas estão sendo levados a buscar melhores resultados, aumento da qualidade na prestação de serviços e principalmente, um bom atendimento ao cliente, tudo isso objetivando aumento dos lucros e das oportunidades. Mas, isto só é possível através do desenvolvimento das pessoas que fazem parte do ambiente organizacional.

O assunto abordado nessa pesquisa, *turnover*, tem como finalidade analisar um caso real de uma instituição de ensino superior privada. A ideia justifica-se, principalmente, por motivos de afinidade pessoal e por tratar-se de uma área na qual o pesquisador deseja aprofundar seus conhecimentos. Ressalta-se, também, a relevância desse trabalho para a Instituição em estudo, visto que ao conhecer os motivos da rotatividade apontados poderá buscar ações para reter esses funcionários e evitar desperdício de tempo, dinheiro e recursos, assim como para a área de Recursos Humanos, dado que são sempre de grande valia esses estudos, que auxiliam na melhoria das práticas administrativas.

Este trabalho está organizado em 6 capítulos, que estão assim divididos: no capítulo um é contextualizado o tema abordado, o problema, o objetivo geral e os específicos e justificativa da escolha do tema; o capítulo dois é apresentada a trajetória da área de recursos humanos ao longo dos tempos e os processos de gestão de pessoas, posteriormente será feita uma revisão teórica sobre rotatividade de pessoas, com a finalidade de fornecer elementos teóricos que subsidiem a pesquisa; o capítulo três descreve o objeto de estudo dessa monografia; o capítulo quatro descreve a metodologia para o desenvolvimento da pesquisa, abordando a análise de caso e a proposta de minimização da rotatividade no setor de atendimento da IES; o capítulo cinco expõe a análise e a interpretação dos dados e o capítulo seis, concluímos o trabalho e fazemos as recomendações finais

O capital humano de uma empresa é o motivo do seu crescimento e estudar essas rotatividades fará com que a empresa possa trabalhar esse problema com a finalidade de minimizá-lo.

2 ROTATIVIDADE DE PESSOAL (*TURNOVER*)

Neste tópico serão apresentados os conceitos e as ideias dos autores que tem como finalidade fundamental e buscar o entendimento do tema proposto neste trabalho.

3.1 A Evolução da Área de Recursos Humanos

Embora a gestão de pessoas remonte à antiguidade, somente no final do século XIX assumiu relevância necessária para sistematizar os conhecimentos acumulados até então:

Alguns empresários reagiram aos problemas humanos causados pela industrialização e criaram o posto de secretários do bem-estar. [...] os secretários sociais marcaram o nascimento da administração especializada de recursos humanos, distintamente da revisão cotidiana de pessoal pelos gerentes operativos. (WERTHER, *apud* DUTRA, 2002).

Porém, foi a Administração Científica de Taylor no século XX que mostrou ao mundo que o estudo sistemático do trabalho poderia aumentar a eficiência da produção e que para atingir os padrões cientificamente estabelecidos, era necessário selecionar, treinar, controlar por supervisão os empregados, assim como estabelecer um sistema de incentivos. (TAYLOR 2006). Surge então o chefe de pessoal, encarregado de contratar, supervisionar e demitir trabalhadores, vistos pelos empregadores como fator de produção. (DUTRA, 2002). Considerados pelos empregados como “de confiança” do patrão exerciam seu poder de forma coercitiva e aplicavam punições em nome da empresa. (MARRAS, 2001).

A imposição coercitiva da disciplina do trabalho fabril constituía a mola mestra do sistema de gestão de uma mão-de-obra de baixa qualificação composta por homens, mulheres e crianças. (FLEURY; FISCHER *apud* DUTRA, 2002).

Com o advento do movimento de Relações Humanas e mais tarde do Behaviorismo surgem os primeiros estudos sobre liderança, democracia no trabalho e motivação humana e a função de “cuidar do pessoal” ganha o status de gerência, embora ainda com uma visão mecanicista, ligada às questões de registro burocrático, fiscalização de aspectos legais e cumprimento de regras e normas.

o chefe de pessoal sofre uma pressão muito forte, com uma inversão radical do seu papel. A ordem agora é preocupar-se com o indivíduo, com suas necessidades e outras variáveis com as quais até esse momento ninguém estava absolutamente preparado. Nem o empresário, nem o trabalhador e muito menos o chefe de pessoal. (MARRAS, 2001, p.23).

Enquanto a Administração Científica operava de forma coercitiva e impositiva, o novo modelo propunha aumentar a produtividade pela eliminação dos conflitos e seus respectivos custos. Autores como Mayo, Follet, MacGregor e outros deram origem ao Homo Social em substituição ao Homo Economicus da escola científica. Nesse cenário o chefe de pessoal se vê envolvido também com uma nova variável: o poder das relações informais. (SOBRAL, 2008)

O período burocrático (de 1930 a 1945) teve como característica a formatação de um corpo de leis para disciplinar as relações de capital e trabalho. Merecem destaque especial a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio em 1930 e o Decreto Lei nº 5.452 em 1º de maio de 1943, que resultou na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Nesse período há o fortalecimento da atividade industrial no País que pressionou as empresas a buscarem estruturar a gestão de pessoas dentro das exigências legais estabelecidas. Como o controle legal trabalhista exigia do chefe de pessoal um profundo conhecimento das leis trabalhistas muitas organizações contratavam advogados ou bacharéis de direito para o cargo. Ainda hoje, em muitas empresas brasileiras, a atividade de gestão de pessoas resume-se em atender apenas as exigências legais. (DUTRA, 2002; MILDEBERGER, 2011).

Nas décadas de 1950 e 1960 muitas indústrias de capital internacional começaram a se instalar no Brasil face aos incentivos à sua instalação, mão-de-obra barata e pelo mercado consumidor, modernizando o parque industrial nacional e implantando modelos de gerenciamento de pessoas mais organizados e formalizados. Nesse período é adotado o conceito de Sistemas de Recursos Humanos compostos por: recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, programas de cargos e salários, higiene industrial e serviço social.

Neste contexto, o Estado passa a intervir diretamente na formação profissional da mão-de-obra criando órgãos como o SENAI, o SENAC e as Escolas Técnicas Federais. Direcionada exclusivamente ao universo trabalhista, oferecendo informações relevantes para o domínio de determinado ofício, a educação profissional configurou-se como uma saída para oferecer qualificação rápida às

empresas, bem como servir às pessoas sem expectativas de acesso ao ensino superior. (FLEURY; FISHER, 1992).

Segundo Marras (2001), a nomenclatura Gerente de Recursos Humanos (GRH) começou a ser utilizada na década de 60, paralelamente à de Gerente de Relações Industriais (GRI). Enquanto o GRI cuidava somente dos aspectos administrativos, o GRH era o especialista sobre questões “humanas”. Nessa época a gestão de pessoas passa a interferir nos diferentes processos da organização, sendo requisitada como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional.

No período pós 1964, o governo militar institui políticas rígidas para as relações de trabalho, limitando os direitos dos trabalhadores, os reajustes salariais e criando o FGTS, que permitiu o aumento da rotatividade da mão-de-obra. As políticas organizacionais não visavam à valorização do fator humano e tendiam a depreciar o trabalho. Tal postura era possível, pois a oferta de mão-de-obra era alta na maioria dos setores produtivos (MESSEDER, 1989). Em 9 de setembro de 1965 foi promulgada a Lei nº 4.769 que regulamentou a profissão de Administrador.

Na década 1970 o país vive um período de grande expansão econômica e traços do padrão industrial fordista se consolidaram no Brasil, sustentando-se na produção em massa, no avanço da mecanização e no aprimoramento do taylorismo no controle do trabalhador. A crescente industrialização trouxe maior competitividade por quadros e preocupação com a capacidade de atração e retenção de pessoas.

[...] daí a necessidade de profissionalização da gestão de pessoas, em que as atividades mais complexas eram exatamente as relativas a questões de remuneração, que necessitavam de um lado, de competência técnica e, de outro, de política para costurar as decisões com a cúpula das organizações. (DUTRA, 2002 p.33).

Foram instituídos incentivos fiscais para as atividades de treinamento dentro das empresas (Lei nº 6.297, de 15 de dezembro de 1975) e homologadas normas de Segurança e Saúde do Trabalho, como as Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (Cipas) e os Serviços Especializados de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMTs), assim como foram difundidos os conceitos de riscos ocupacionais e necessidades ergonômicas no trabalho. (SOUZA et al., 2009; FRANÇA, 2007).

Os cursos de Administração expandiram-se e surgem experiências pioneiras de gestão participativa e Círculos de Controle de Qualidade – CCQ na

Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A - Embraer e na Johnson & Johnson.(FRANÇA, 2007).

A década de 1980 encerrou ciclo de expansão vivido nos anos 1970 e teve como características a retração da produção industrial, altos níveis de desemprego, e índices de inflação elevados. O movimento sindicalista ressurgiu com nova atuação, trazendo uma nova dinâmica às negociações trabalhistas e conquistando novos direitos sindicais, exigindo dos gestores maior habilidade na condução das negociações e na administração de conflitos. (SOUZA et al., 2009). Além dessas habilidades as organizações estabeleceram como principal característica do profissional de RH ideal, a visão holística e multidisciplinar de temas oriundos da economia, do marketing, da produção, de finanças, da psicologia e da sociologia. (MARRAS, 2001).

A adoção de novas tecnologias, como a microeletrônica e a informatização contribuíram para o maior desenvolvimento profissional dos trabalhadores e a mudança nas relações de trabalho. Crescem os treinamentos para formação de liderança, trabalho em equipe, assim como discussões sobre neuroses e patologias do trabalho (MESSEDER, 1989; FRANÇA, 2007).

A partir dos anos 80, surge a Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH) que privilegia os resultados finais da empresa e a qualidade dos talentos que a compõem. A administração estratégica visa assessorar e cooperar para que a organização atinja seus objetivos, devendo caminhar junto ao planejamento estratégico da organização, sua posição é de subsidiar a alta direção nos assuntos relacionados à qualidade dos talentos que fazem parte do quadro da organização, ao desenvolvimento do colaborador e da organização e às políticas de manutenção dos Recursos Humanos. (FISCHER, 2002).

Retomou-se a preocupação com o viés do humanismo e, principalmente, com a necessidade de profissionais com visão abrangente, horizontalizada, não somente no que dizia respeito aos contornos organizacionais, mas, no caso do ARH, principalmente com relação ao indivíduo como ser humano. Exigia-se do ARH um perfil cognitivo que lhe permitia analisar cenários multidisciplinares dos indivíduos, não mais como simples trabalhadores assalariados, mas como parceiros do negócio, responsáveis, portanto, por uma parcela significativa dos resultados projetados. Iniciou-se aqui a fase mais nobre e mais interessante do ARH. (MARRAS, 2001, p.30).

Observa-se que as mudanças ocorridas no âmbito empresarial contribuíram para evolução da área de recursos humanos e para a ampliação da visão das empresas com relação ao papel que a área pode desempenhar em favor

das estratégias empresariais. Segundo França (2007), a administração de recursos humanos que no século XX foi norteadora por valores mecanicistas e legalistas, vive novos cenários: tem o desafio de conhecer e integrar elementos do ambiente externo onde a velocidade, qualidade e produtividade, qualificação contínua, e empregos com vínculos de fidelidade são os novos vetores.

A evolução das atividades desenvolvidas pela área de pessoal na visão de Marras (2001) foi reproduzida no quadro 1 abaixo.

Quadro 1 – Áreas de Responsabilidade da Função de Pessoal

Até 1950 Chefe de Pessoal	De 1950 a 1970 Gerente de Relações Industriais	De 1970 até 1999 Gerente de Recursos Humanos
Controle de Frequência	Controle de Frequência	Controle de Frequência
Faltas ao Trabalho	Faltas ao Trabalho	Faltas ao Trabalho
Pagamentos	Pagamentos	Pagamentos
Admissões e Demissões	Admissões e Demissões	Admissões e Demissões
Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT
	Serviços Gerais	Serviços Gerais
	Medicina e Higiene	Medicina e Higiene
	Segurança Patrimonial	Segurança Patrimonial
	Segurança Industrial	Segurança Industrial
	Contencioso Trabalhista	Contencioso Trabalhista
	Cargos e Salários	Cargos e Salários
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e Seleção	Recrutamento e Seleção
	Treinamento	Treinamento
		Avaliação de Desempenho
		Qualidade de Vida
		Desenvolvimento Gerencial
		Relações Trabalhistas
		Sindicalismo
		Desenvolvimento Organizacional
		Estrutura Organizacional

Fonte: MARRAS, 2001, p.25.

Observa-se também que a área vem adotando novas denominações: Gestão de Talentos Humanos, Gestão de Parceiros e Colaboradores, Gestão de Competência, Gestão do Capital Humano, Administração do Capital Intelectual e Gestão de Pessoas ou Gestão com Pessoas, Departamento de Gente, visando

destacar sua nova concepção: valorização do talento humano, atração e manutenção de pessoas, motivação e mobilidade, crescimento funcional, incentivos de base grupal e políticas integradas.

2.2 Processos de Gestão de Pessoas

São apresentados aqui os processos de gestão de pessoas conforme modelo estabelecido por Dutra (2002) em seu livro *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*.

Segundo Dutra (2002, p. 49), “processos de gestão são interações entre partes com um objetivo e dentro de parâmetros previamente definidos”. Como o processo de gestão de pessoas envolve atrair, desenvolver e reter uma força de trabalho de qualidade, o autor os classifica quanto a sua natureza em processos de movimentação, desenvolvimento e valorização, conforme ilustrado na figura 1.

Figura 1 – Processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Adaptado de Dutra (2002 p.50).

Os processos de gestão de pessoas atuam como garantidores do equilíbrio que deve haver entre os interesses da empresa e das pessoas que compõem a organização.(CHIAVENATO,2002)

Os processos de movimentação fornecem suporte a toda ação de movimento da pessoa com a organização independentemente do seu vínculo empregatício. Na perspectiva da empresa a movimentação implica em decisões relacionadas ao planejamento do quadro qualitativo e quantitativo de pessoal, bem como à captação, socialização, aclimatação de pessoas, reposicionamento e recolocação de pessoas, enquanto que perspectiva das pessoas, diz respeito a inserção no mercado de trabalho, a procura por melhores oportunidades de trabalho e retirada do mercado de trabalho.

Os processos de desenvolvimento, segundo o autor são fundamentais para manutenção e/ou ampliação do diferencial competitivo das organizações. O desenvolvimento pressupõe a capacidade das pessoas para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de responsabilidade. São práticas dessa categoria: capacitação, carreira e desempenho.

As organizações modernas estão cada vez mais preocupadas em direcionar os investimentos no desenvolvimento humano, de modo que eles agreguem valor para as pessoas e para a empresa.(DUTRA.,2002, p.126)

A capacitação envolve o desenvolvimento de competências essenciais dos indivíduos, através das mais diversas práticas, visando adequá-las às necessidades organizacionais.

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. (DUTRA., 2002, p.126)

O autor associa o conceito de competência à gestão de carreiras, tendo como base a remuneração por competência, prática utilizada por empresas preocupadas em resguardar parte do conhecimento tácito de seus colaboradores e mantê-los nas organizações, e vem servindo para que empresas implantem novas formas de remuneração de seus empregados, dentre elas: participação nos resultados, remuneração variável e remuneração baseada nas competências desenvolvidas.

Por meio dessa sistemática, é possível definir exatamente o que as pessoas estão ou não entregando. Com base nessa constatação, pode ser definido um plano de ação para o desenvolvimento de cada pessoa. (DUTRA. 2002, p.150)

A avaliação de desempenho por competências mensura o desempenho do profissional, relacionando-o com as competências ideais para o desempenho de sua função e para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Muitos autores tratam a remuneração como fator de recompensa extrínseco [...] Embora essa seja uma forma de recompensa vinda de fora, a remuneração tem componentes intrínsecos importantes, como todo processo de valorização. A remuneração traduz em muitas situações a importância relativa da pessoa para a empresa e seu *status* profissional para o mercado. Ao tratarmos a remuneração como um fator objetivo, Temos atualmente um grande conjunto de conceitos e propostas instrumentais para lidar com a diferenciação de pessoas. Ao mesmo tempo, é sobre esse tema que a organização tem mais receio de experimentar novas propostas em função de implicações e riscos envolvidos com tal tema. (DUTRA. 2002, p.181)

A valorização é concretizada com as recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização, desde o reconhecimento formal por meio de um elogio, de um prêmio, aumento salarial ou promoção. Porém as recompensas devem estimular respostas das pessoas para a empresa.

Temos atualmente um grande conjunto de conceitos e propostas instrumentais para lidar com a diferenciação de pessoas. Ao mesmo tempo, é sobre esse tema que a organização tem mais receio de experimentar novas propostas em função de implicações e riscos envolvidos com tal tema. (DUTRA.,2002, p.198)

Segundo o autor a valorização é a questão mais delicada e controversa na gestão de pessoas cabendo ao gestor utilizar instrumentos que levem em consideração a diferença das pessoas.

3.3 Rotatividade de Pessoal (Turnover)

Considerada por Roesch (1978) como um aspecto particular do problema da mobilidade da mão de obra, a rotatividade de pessoal tem origem na expressão inglesa labor *turnover* que abrange as admissões, demissões a pedido (voluntária) ou por iniciativa da empresa (involuntária), abandono de emprego e outras dispensas.

Para a autora, mobilidade compreende os diversos tipos de movimentação em dado período, em determinado mercado de trabalho, como a passagem de uma condição inativa para uma atividade produtiva ou vice-versa e a movimentação da mão de obra entre empresas do mesmo ramo ou entre ocupações e de uma localidade para outra.

Chiavenato (2010) define rotatividade de pessoal (ou *turnover*) como o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho, ou seja, a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. Ainda neste contexto, Oliveira (2007), defende que a rotatividade está diretamente relacionada com fluxo de funcionários que entram e saem da empresa, ou seja, a relação entre as admissões e demissões nas organizações.

Marras (2001, p. 50) por sua vez, afirma que *turnover* deve ser entendido como o número de empregados desligados, por iniciativa própria ou da empresa em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos.

Com base nesses conceitos é possível inferir que a rotatividade de pessoal pode ocorrer por iniciativa do empregado, chamado de *turnover* voluntário ou por parte do empregador chamado de *turnover* involuntário. Segundo Lemos (2010) pode ocorrer rotatividade por outros possíveis motivos que independem da vontade do empregador ou do empregado, como nos casos de afastamentos prolongados por licença-saúde, aposentadorias e falecimentos.

Para Chiavenato (1995), o *turnover* inevitável ou voluntário é aquele resultante de falha da organização em identificar e atender as necessidades e expectativas dos empregados. Já Lucena (1995), aponta também a influência do mercado na perda de profissionais para os concorrentes e a falta de políticas e critérios adequados nas empresas para retê-los.

Enquanto Robbins (2009) afirma que os empregados de melhor desempenho têm maior tendência a permanecer na empresa porque geralmente recebem reconhecimento, elogios e outras recompensas que os convencem a continuar no emprego por se sentirem satisfeitos com o ambiente de trabalho, Spector (2005) informa que empregados insatisfeitos apresentam maior probabilidade de pedir demissão de seus empregos.

Para Chiavenato (2010), a rotação de pessoal não é causa, mas sim o efeito de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. Como fatores externos o

autor cita a situação de oferta e de procura de recursos humanos no mercado, a conjuntura econômica e as oportunidades de emprego no mercado de trabalho. Dentre os internos menciona: as políticas de salários, de benefícios, de recrutamento, de seleção, de treinamento e de desenvolvimento, o tipo de supervisão exercida, as oportunidades de crescimento funcional oferecidas, as condições físicas e ambientais proporcionadas, o tipo de relacionamento humano dentro da organização, a cultura organizacional e os critérios de avaliação de desempenho dentre outros.

Milkovich e Boudreau (*apud* Lemos 2010) destacam atividades de recursos humanos que levam o empregado a procurar, comparar alternativas e, se for o caso, deixar a empresa: a estrutura da função, recrutamento que cria expectativas, oportunidades de carreira e promoção, níveis salariais, investimento em treinamento e sensação de justiça no tratamento pela empresa.

Como visto os motivos para o turnover voluntário são os mais diversos: descontentamento com alguma política da empresa, aspectos motivacionais ou busca por melhor qualificação profissional. Do mesmo modo, as empresas podem, por questões de resultados, procurar por profissionais mais capacitados ou que venham proporcionar uma inovação em seus sistemas para integrar o seu quadro funcional.

Em toda organização saudável ocorre, normalmente, um pequeno volume de entradas e saídas de empregados, ocasionando um *turnover* meramente vegetativo e de simples manutenção do sistema, considerado inclusive necessário para revitalização da empresa. Contudo mudanças bruscas ou intensas, provocadas por grande número de substituições, prejudicam o funcionamento e provocam a quebra da produtividade, entre outros, afetando a organização no aspecto formal e nas relações informais e pode ser indicativo de uma prática administrativa deficiente. (ROESCH, 1978; CHIAVENATO, 2002).

Segundo Mobley (1992), o administrador deve ser capaz de diagnosticar a natureza e as principais causas do *turnover* em sua organização, a fim de propor políticas, práticas e programas para um tratamento efetivo do fenômeno; avaliar a efetividade das mudanças; e antecipar futuras alterações exigidas para o gerenciamento efetivo do *turnover*.

Segundo Morgan (2010), apesar de a organização ter a capacidade de se auto organizar e de se regenerar com a perda do empregado, o *turnover* acarreta

prejuízos financeiros e não-financeiros para a organização. Os financeiros estão relacionados aos custos de desligamento, recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas, assim como o tempo despendido com a aculturação e adaptação do novo empregado. Porém, o prejuízo mais significativo para a organização é o não financeiro que tem como consequência a perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos.

A rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e as demissões com relação ao número médio de participantes da empresa, no decorrer de um determinado período de tempo, podendo este ser medida de forma mensal ou anual conforme política da empresa, com a finalidade de estabelecer comparações, seja para desenvolver diagnósticos, promover providências ou ainda com caráter preditivo (CHIAVENATO, 2002).

Quadro 2 – Cálculo do Índice de Rotatividade de Pessoal

Cálculo do Índice de Rotatividade de Pessoal	
Quando se trata de medir o índice de rotatividade de pessoal para efeito do planejamento de RH.	$\text{Índice de Rotatividade} = \{[(A + D) / 2] \times 100\} / EM$ <p><i>A = admissões de pessoal dentro de certo período (entradas).</i> <i>D = desligamentos de pessoal dentro do período considerado (saídas).</i> <i>EM = efetivo médio dentro do período considerado.</i></p>
Quando se trata de analisar as perdas de pessoal e suas causas, não se consideram as admissões, mas somente os desligamentos.	$\text{Índice de Rotatividade} = D \times 100 / EM$
Índice de rotatividade de pessoal mais usado segundo Mobley (1992)	$TTT = (D/N) \times 100$ <p>TTT = Taxa de <i>Turnover</i> Total. D = Número de desligamentos em dado período de tempo. N = Número médio de empregados na folha de pagamento da unidade em estudo.</p>

Fonte:CHIAVENATO(2002) e MOBLEY (1992).

Monteiro (2012) citando Batt,Colvin,Nomura e Gaidzinski, informa que as empresas podem gerenciar o nível de *turnover* de acordo com as práticas de gestão de pessoas adotadas dentro da organização e que o índice de *turnover* considerado ótimo pode variar de mercado para mercado e de estratégia de negócios. Porém, o

índice de rotatividade ideal é aquele em que a empresa consegue manter os empregados bem qualificados e substituir aqueles que apresentam deficiência no desempenho.

Para Pomi (2006), a entrevista de desligamento constitui um dos principais meios de controlar e medir os resultados da política de recursos humanos, desenvolvida pela organização. Costuma ainda ser o principal meio de diagnosticar e determinar as causas da rotatividade de pessoal.

Levando esse aspecto em consideração, este trabalho monográfico busca detectar as causas da alta rotatividade na central de atendimento de uma faculdade privada de São Luís - MA, com a finalidade de elencá-las e apontar possíveis soluções no sentido de minimizá-los.

3 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, será apresentada a empresa na qual o trabalho foi realizado, trata-se de uma instituição de ensino superior que iniciou suas atividades no começo dos anos 2000.

Mas a sua história, no ramo da educação, remota aos anos 40 quando foi fundado o primeiro Jardim de infância do grupo. No decorrer dos anos a escola foi crescendo exponencialmente até conseguir formar sua primeira turma de vestibulandos, com grande número de aprovados. Já nos anos 90, consolidado no ensino fundamental e médio, seus fundadores decidiram abrir uma filial em um bairro nobre da capital e que futuramente viria tornar-se a matriz da empresa.

Nos dias atuais o grupo educacional é composto de uma unidade de educação básica, com turmas que vão do mini-maternal até o ensino médio, e pela faculdade que oferece cursos de graduação e pós graduação nas diversas áreas do conhecimento.

A empresa possui 302 funcionários estes distribuídos em 102 colaboradores do corpo administrativo e 200 do corpo docente.

A missão da faculdade é promover o conhecimento alicerçado em princípios éticos, científicos e tecnológicos, através de metodologias de vanguarda, visando à formação e ao aperfeiçoamento humano de profissionais comprometidos com o processo de desenvolvimento e mudança nos seus campos de atuação.

Já a visão é, ser uma instituição nacionalmente reconhecida pela sua excelência em todas as suas áreas de atuação.

A instituição permitiu a realização da pesquisa e divulgação dos resultados, porém recomendou a não divulgação de seu nome e marca.

4 PERCURSO METODOLÓGICO

Segundo Gil (2002), em relação às pesquisas, a estrutura metodológica precisa ser classificada com base em seus objetivos gerais para que possa atingir a sua finalidade.

A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados. (GIL, 2002, p. 17)

4.1 Caracterização da Pesquisa

No que tange à natureza, a pesquisa classifica-se como aplicada, pois possui o objetivo de gerar conhecimento para a aplicação prática direcionada à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Quanto à forma de abordagem foi do tipo misto ou triangulação, que conforme Lima (2008) “é uma estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversos métodos para investigar um mesmo fenômeno”. Será utilizada a triangulação dos métodos quantitativo e qualitativo.

A pesquisa qualitativa que “preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009), foi utilizada para colher a opinião de pessoas relacionadas diretamente com o trabalho desenvolvido e, a quantitativa que permitiu a análise dos dados numéricos que fundamentam os pressupostos.

4.2 Tipo de Pesquisa

Quanto aos meios de investigação, este estudo se caracteriza por ser um estudo de caso e uma pesquisa bibliográfica e documental.

As principais características do estudo de caso, de acordo com Gil (2002), são o profundo e exaustivo estudo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados. [...] Daí, então a crescente utilização do estudo de caso no âmbito dessas ciências, com diferentes propósitos, tais como: a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; b) preservar o caráter unitário do objeto estudado; c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; d) formular hipóteses ou desenvolver teorias; e) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamento e experimentos.” (GIL, 2002, p.54)

O trabalho proposto possui as características de um estudo de caso, pois explora uma situação real, cujo objeto de estudo é o Setor de Atendimento de uma instituição de ensino superior particular em São Luís (MA).

A pesquisa bibliográfica foi utilizada para subsidiar o referencial teórico do trabalho e a documental para conhecimento da realidade da empresa pesquisada.

Quanto aos fins a pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois buscou, inicialmente, fazer uma pesquisa bibliográfica para descrever os aspectos teóricos dos processos da gestão de pessoas e do *turnover*, procurando embasamento nas literaturas existentes, a fim de relacioná-los às práticas da instituição de ensino superior pesquisada. Para obtenção dos dados primários foi realizada uma pesquisa de campo com os empregados desligados no período de 02 de janeiro de 2012 a 01 de julho de 2014, a fim de esclarecer quais fatores contribuíram para a ocorrência do fenômeno.

Dos 28 (vinte e oito) desligados convidados a participar da pesquisa, 21 (vinte e um) aceitaram e foram entrevistados no período de 7 a 18 de julho.

4.3 Instrumentos de Coleta de Dados

Existem diversos instrumentos de coleta de dados que podem ser utilizados para obter informações acerca de um fato ou fenômeno.

O processo de coleta de dados no estudo de caso é mais complexo que o de outras modalidades de pesquisa. Isso porque na maioria das pesquisas utiliza-se uma técnica básica para a obtenção de dados, embora outras técnicas possam ser utilizadas de forma complementar. Já no estudo de caso utiliza-se sempre mais de uma técnica. (GIL, 2002, p. 140).

A coleta de dados foi realizada, inicialmente, através de estudo bibliográfico em livros que tratam de Recursos Humanos, mais especificamente de *turnover*, com

o intuito de efetuar o referencial teórico, assim procedeu-se uma pesquisa documental no Setor de Recursos Humanos da IES para levantamento de dados referentes aos desligados no período em estudo.

Com base nos levantamentos efetuados foram realizados contatos com os empregados desligados no período de 2 de janeiro de 2012 a 1 julho de 2014, a fim de convidá-los a participar da pesquisa. Para coleta de dados foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, conforme roteiro apresentado no Apêndice .

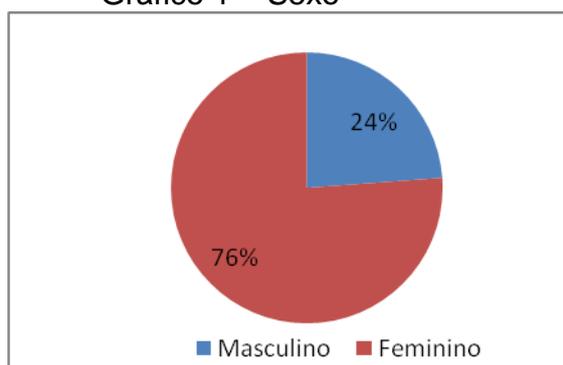
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Entre os vários itens de natureza metodológica, o que apresenta maior carência de sistematização é o referente à análise e interpretação de dados. Como o estudo de caso vale-se de procedimentos de coleta de dados os mais variados, o processo de análise e interpretação pode, naturalmente, envolver diferentes modelos de análise. Todavia, é natural admitir que a análise dos dados seja de natureza predominantemente qualitativa. GIL (2002, p.141)

Nesta etapa, demonstram-se os resultados da pesquisa e como os dados foram analisados.

Inicialmente buscou-se traçar um perfil dos respondentes, segundo o sexo, faixa etária, grau de escolaridade e tempo que trabalhou na empresa pesquisada, a seguir procurou-se captar o motivo que gerou o *turnover* na Central de Atendimento.

Gráfico 1 – Sexo



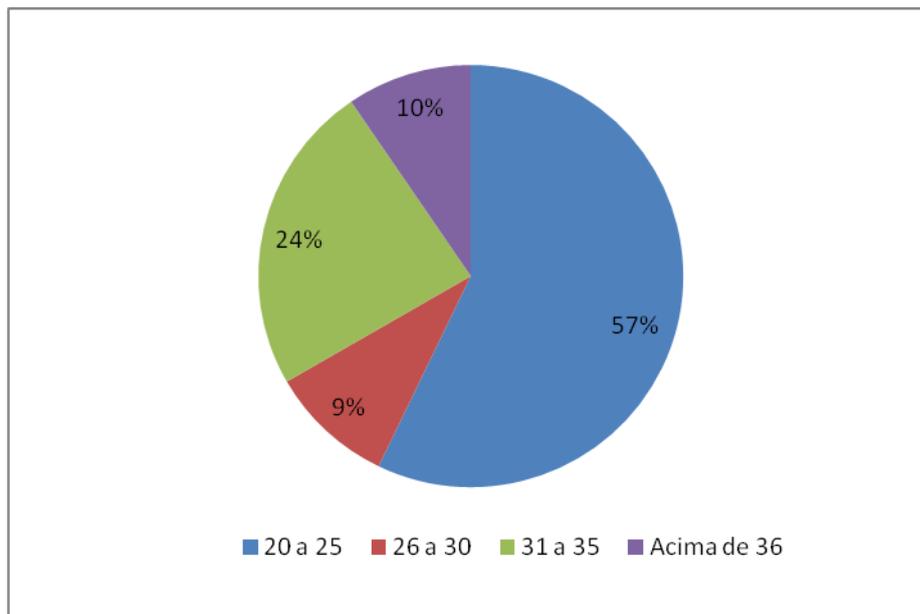
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Conforme demonstrado no Gráfico 1, 76% dos pesquisados são do sexo feminino e 24% são do sexo masculino, o que demonstra que a instituição prefere mulheres no atendimento.

O Gráfico 2 demonstra que 57% estão na faixa etária entre 20 e 25 anos, 9% estão na faixa etária entre 26 e 30 anos, 24% estão na faixa etária 31 e 35 anos e 10% estão acima de 36 anos.

Na faixa de maior incidência (entre 20 e 25 anos) concentra, também, aqueles que foram contratados pela IES sem experiência profissional, e buscavam sua inserção no mercado de trabalho.

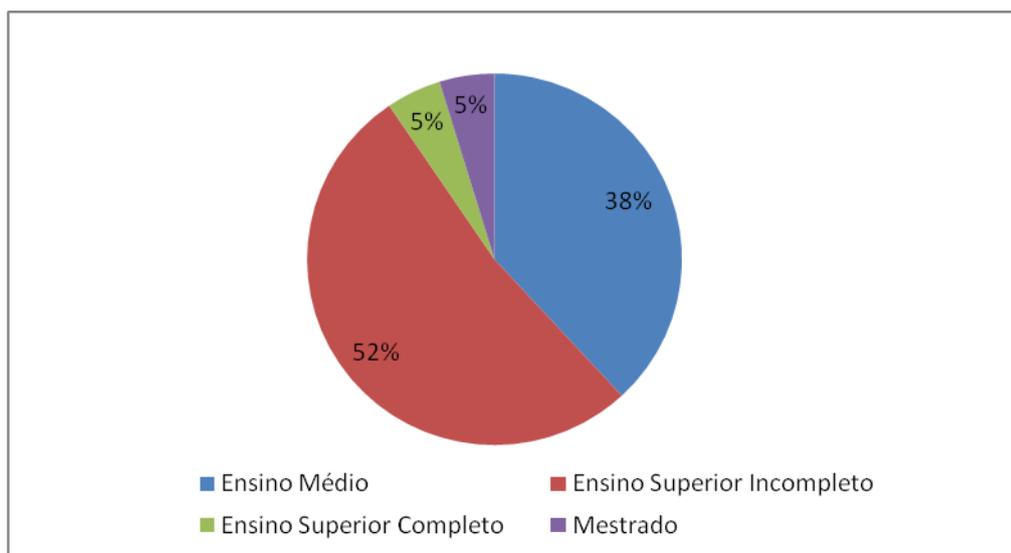
Gráfico 2 – Faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Quanto ao grau de escolaridade 52% dos desligados da empresa estavam cursando o ensino superior, 38% tinham terminado o ensino médio, 5% tinham concluído o ensino superior e os outros 5% tinham mestrado.

Gráfico 3 – Grau de escolaridade



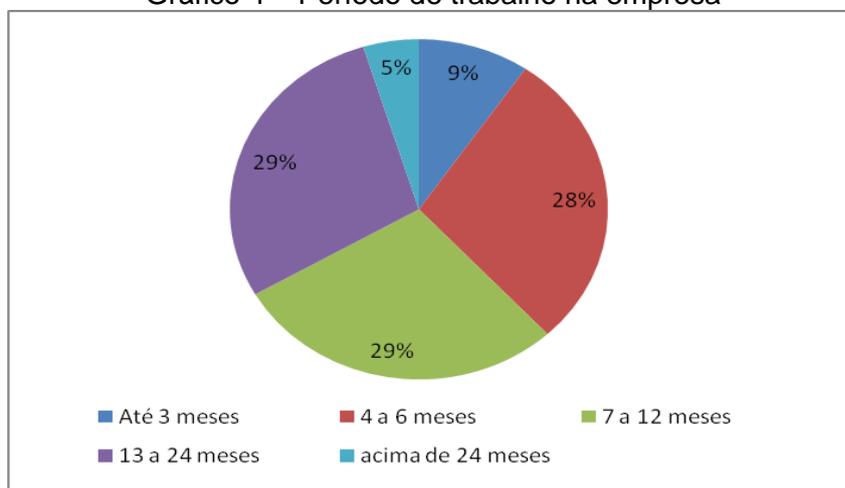
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Verifica-se então, que 62% dos entrevistados possuem escolaridade mínima de nível superior incompleto, o que nos leva a concluir que a empresa, estava buscando colaboradores com bom nível de formação para trabalhar no Setor

de Atendimento, onde geralmente são feitos os primeiros contatos na IES. (Gráfico 3).

Quanto à permanência, 9% saíram dentro do período de experiência, 28% ficaram na empresa de 4 a 6 meses, 29% permaneceram de 7 a 12 meses, 29% permaneceram na faixa de 13 a 24 meses e apenas 5% permaneceu na empresa mais de 24 meses. O alto índice de dispensados logo no período de experiência e antes de completar um ano de efetivo trabalho (66%) demonstra que algo está errado neste setor e os gestores já deveriam estar alertas para detectar a onde está o problema. (Gráfico 4).

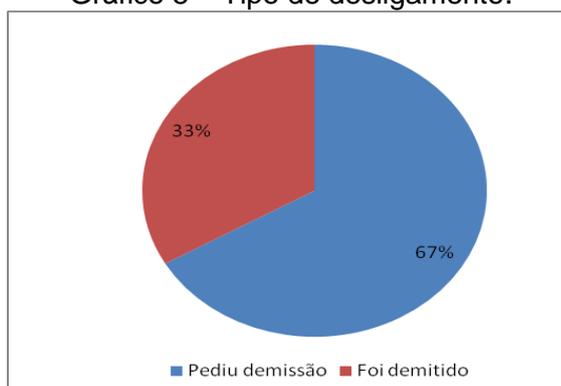
Gráfico 4 – Período de trabalho na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Dos entrevistados 67% pediram demissão e 33% foram demitidos. (Gráfico 5). A pesquisa demonstrou também que os que pediram demissão são justamente aqueles com permanência na empresa até 12 meses. O que demonstra não ser política da empresa querer alteração freqüente no quadro de pessoal.

Gráfico 5 – Tipo de desligamento.



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

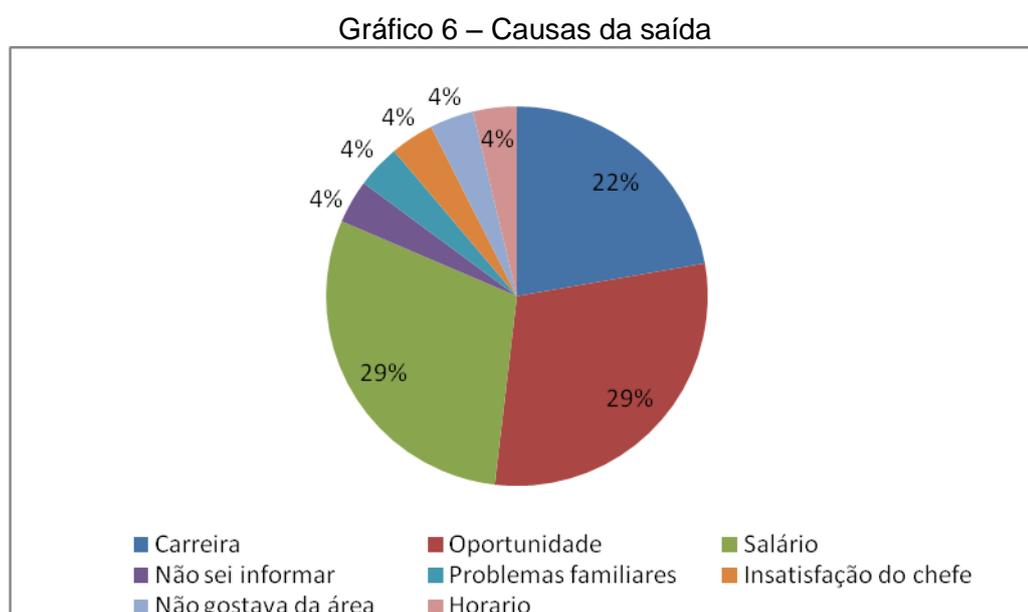
Quanto ao motivo da saída da IES, 29% dos respondentes citaram a oportunidade de crescimento em outra empresa como fator determinante para a saída da IES, assim como o salário não satisfatório. Porém foram unânimes em informar que se a IES igualassem ao salário da outra proposta eles teriam ficado na empresa. (Gráfico 6).

22% alegaram como motivo crescimento na carreira. Os estudantes universitários informaram que fazendo um estágio remunerado na área deles teriam mais tempo para estudar, visto que a carga horária de trabalho é menor e a remuneração era quase igual às que eles recebiam na IES. Quanto aos que pretendiam ingressar num curso superior alegaram que o horário de trabalho na IES (quatro horas no turno matutino e quatro horas no noturno) dificulta a inscrição num curso superior e conseqüentemente sua progressão.

Motivos como problema familiar, insatisfação do chefe com o trabalho executado pelo empregado, não gostava da área que atuava e o funcionário não gostava do chefe surgiram com 4%, cada.

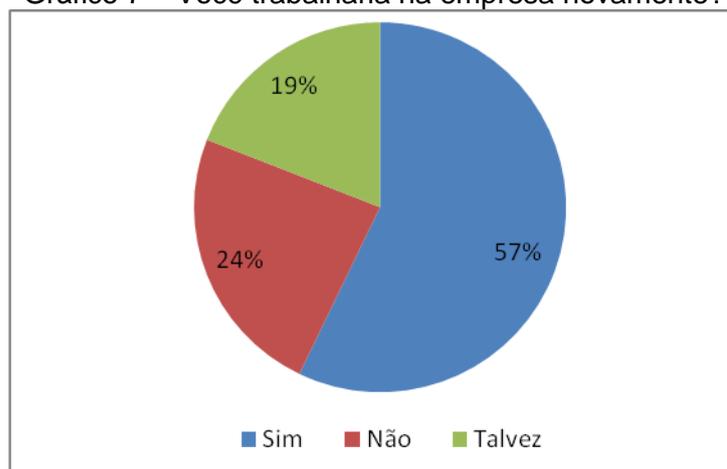
O “não sei informar” atingiu um índice de 4%, estes são os demitidos que não souberam o porquê de sua saída da empresa.

Analisando este quesito concluímos que a oportunidade de emprego associada a uma remuneração maior está fazendo a empresa perder seu capital humano muito facilmente, sendo uma possível solução para este problema uma revisão no Plano de Cargos e Salários da IES. (Gráfico 6)



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Gráfico 7 – Você trabalharia na empresa novamente?

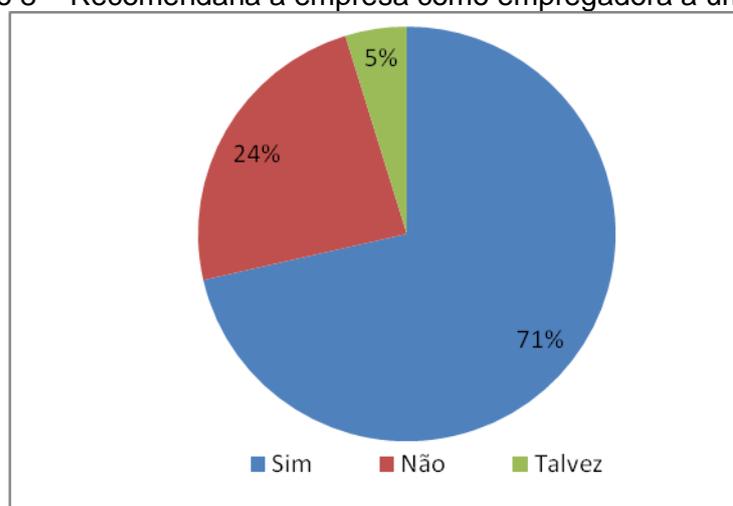


Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Quanto ao interesse em voltar a trabalhar na empresa 57% disseram que voltariam a trabalhar na empresa e outros 19% disseram que talvez, desde que fosse em um setor diferente e com melhores salários. Já 24% afirmaram que não voltariam a trabalhar de forma alguma na empresa citando como um dos motivos, ser uma empresa familiar. (Gráfico 7)

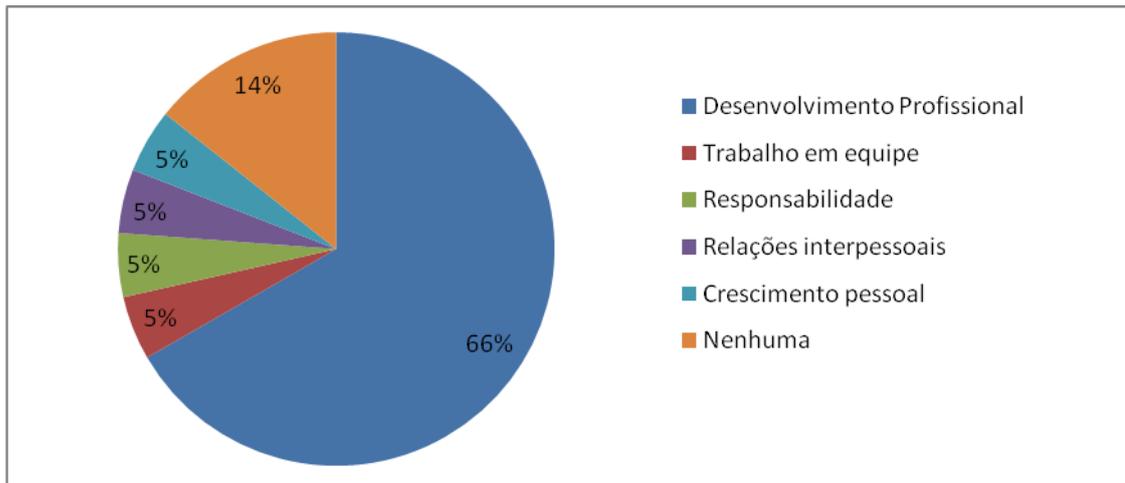
Dentre os respondentes 71% afirmaram que recomendariam a empresa a amigos por motivo de oportunidade para adquirir experiência profissional, enquanto que 24% dos respondentes não recomendariam por motivo da experiência ruim que tiveram na empresa. Já 5% que disseram que talvez recomendassem, pois existiria a possibilidade dos amigos se saírem melhor que eles na empresa. (Gráfico 8)

Gráfico 8 – Recomendaria a empresa como empregadora a um amigo.



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

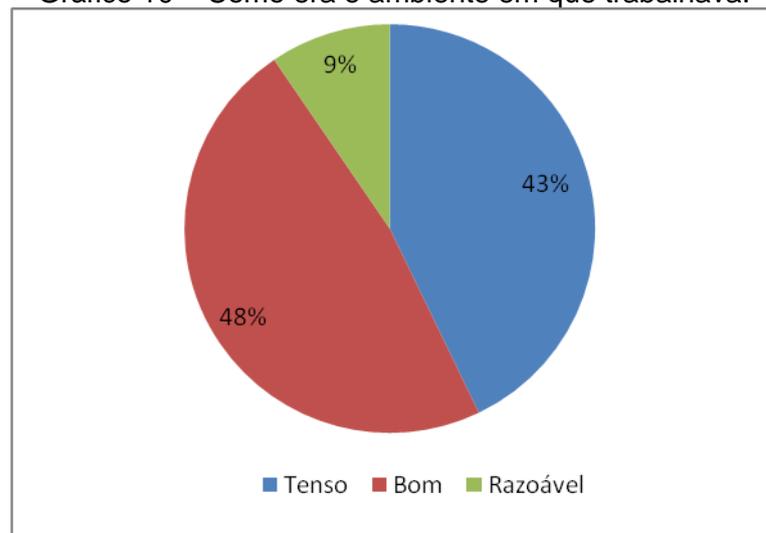
Gráfico 9 – Contribuição da empresa para experiência geral.



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

66% dos respondentes reconhecem como válida a experiência adquirida na empresa, pois contribuiu para o desenvolvimento profissional deles. Já os que apontaram que aprenderam a trabalhar em equipe, a ter responsabilidade, melhoraram as relações interpessoais e favoreceu o crescimento pessoal deles foi de 5% cada, e 14% afirmaram que trabalhar na IES não acrescentou nada de novo, pois já tinham experiência e conhecimento suficientes quando ingressaram na organização. (Gráfico 9).

Gráfico 10 – Como era o ambiente em que trabalhava:



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

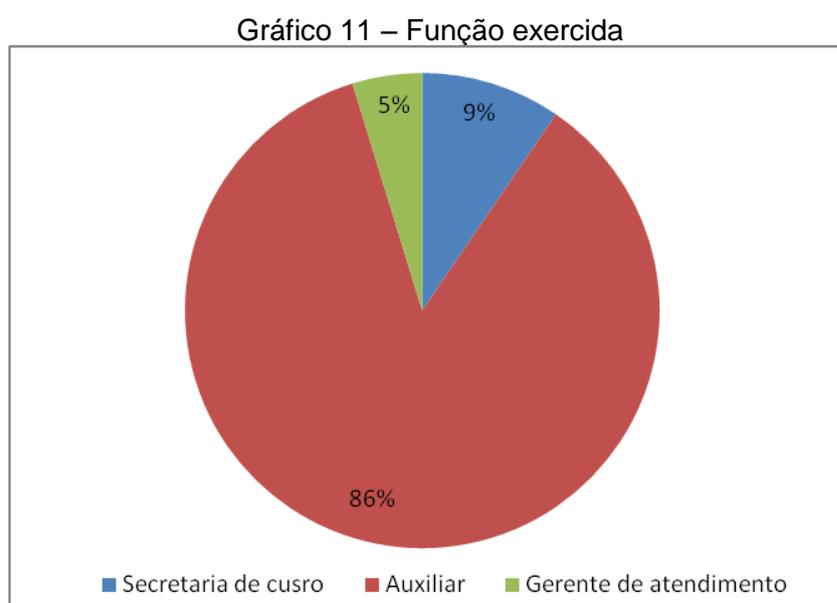
O ambiente de trabalho foi classificado como bom por 48%, 43% afirmaram que o ambiente era tenso e 9% que o ambiente era razoável.

Os que citaram a Central de Atendimento como um ambiente tenso se referiram ao volume de pessoas que passam pelo setor querendo resolver os seus problemas e os diversos “humores” que tem que lidar no decorrer do dia, mas que, o ambiente é bom, pois há entre eles companheirismo, tornando o ambiente positivo.

Já os que citaram como “razoável” fizeram um paralelo entre os as duas situações acima e ponderaram que apesar de agitado, tumultuado, competitivo, ainda era um ambiente mediano. (Gráfico 10)

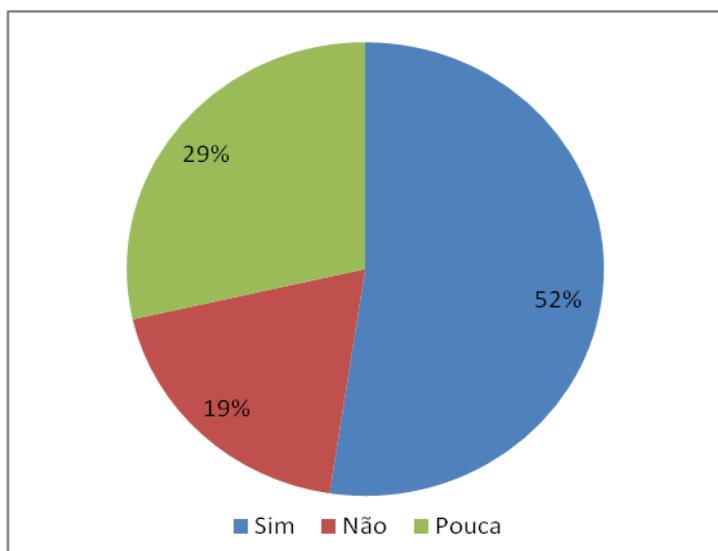
A Central de Atendimento, subordinada à Diretoria Executiva, possui o seguinte quadro de pessoal: 1 Gerente de Atendimento, 1 Secretária de Curso e 12 Auxiliares.

Entre os respondentes 86% eram Auxiliares, contratados para ficar na linha de frente com os alunos da instituição, fazendo atendimento de demandas acadêmicas, matrículas e dando os retornos das demandas solicitadas; 5% exerciam o cargo de Secretária de Curso, hierarquicamente acima dos Auxiliares, responsáveis pelo encaminhamento dos requerimentos aos respectivos setores para atendimento da demanda solicitada; e o Gerente de Atendimento, que responde pela central de atendimento, a quem os atendentes e secretárias buscam orientações a respeito dos processos da IES. (Gráfico 11)



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Gráfico 12 – Oportunidade de progresso e desenvolvimento



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

No quesito oportunidade de progresso e desenvolvimento 52% dos respondentes afirmaram que existia possibilidade de progresso e desenvolvimento dentro do setor, como é caso de ser promovido de Auxiliar para Secretária de Curso e posteriormente a Gerente. Em relação aos respondentes que disseram “não”, 19% e “poucas”, 29% levaram em consideração que são 12 Atendentes e apenas um cargo de Secretaria e um de Gerente. (Gráfico 12)

Gráfico 13 – Problemas que afetavam o trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Quando questionados a respeito de quais problemas afetavam o seu trabalho, 67% citaram que a falta de comunicação é o maior problema da Central de

Atendimento, pois informações importantes não eram repassadas ao setor para os atendentes retransmitirem ao cliente, e isto gerava desconforto ao funcionário e ira nos clientes que saiam sem ter a informação desejada, citam os ruídos e a comunicação truncada como fatores que os impediam de desempenhar um bom trabalho. (Gráfico 13).

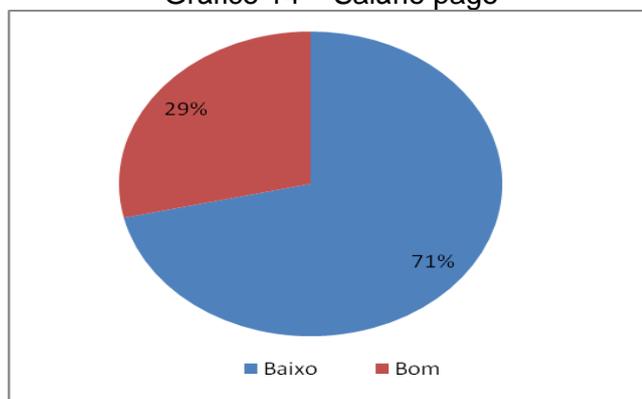
Já 9% citaram o fluxo de trabalho desorganizado, como demora no retorno dos processos que os alunos davam entrada na central, tempo esse que excediam os pré fixados pela IES. Muitos chefes dificultavam a fluidez dos trabalhos, porque não davam andamentos nos processos que dependiam dos seus despachos, assim também como falta autonomia aos atendentes para resolver problemas simples.

9% apontaram falta de treinamento para utilização do sistema utilizado pela empresa, assim como dos trâmites dos processos e formas de atendimento, fazendo com que necessitassem constantemente buscar informações com os que já estavam há mais tempo na empresa, isto porque muitos estavam começando a sua vida profissional na instituição.

Já 5% citaram que a central possuía uma grande demanda de trabalho e poucos atendentes para supri-la, ocasionando demora no atendimento. Apenas 5% não souberam responder devido ao pouco tempo que passaram na IES. (Gráfico 13)

Quanto ao quesito salário, constata-se que 71% das pessoas demitidas consideravam o salário pago baixo para a função que desempenhavam e 29% das pessoas achavam que o salário era compatível para o serviço que desenvolviam no setor. Eles justificaram essa resposta dizendo que o volume de trabalho é muito grande para o valor do salário recebido.

Gráfico 14 – Salário pago

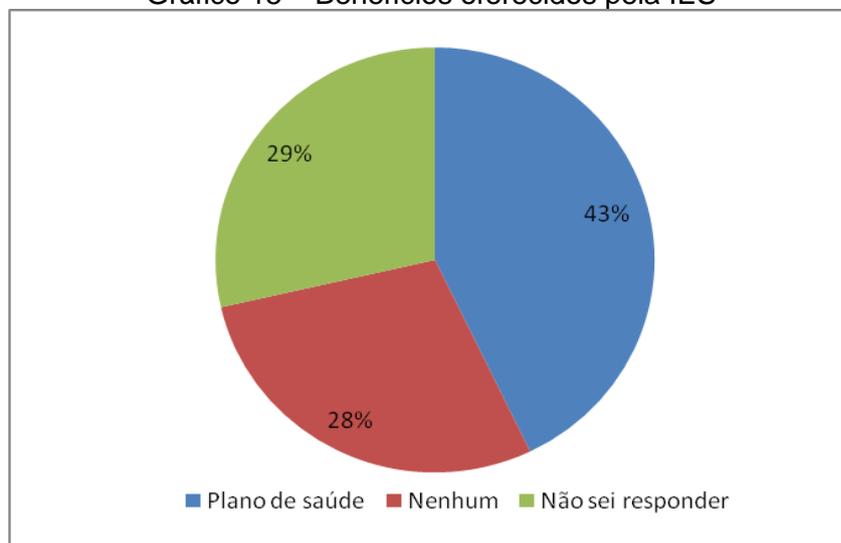


Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A remuneração é o ponto sensível nas organizações. Os funcionários esperam que seu desempenho seja recompensado com uma remuneração compatível com o mercado. Nessa pesquisa ficou constatado que o salário é um fator importante para a permanência dessas pessoas na IES. (Gráfico 14)

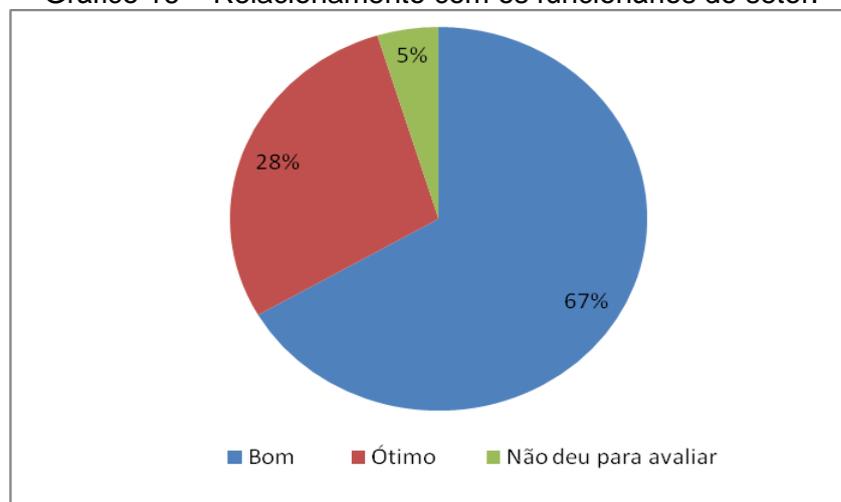
No quesito benefícios oferecidos pela empresa 43% responderam plano de saúde, 28% disseram que ela não oferecia nenhum benefício e 29% não souberam responder ou citaram vale transporte, pagamento do salário em dia como benefícios. Os funcionários valorizam os benefícios recebidos pela empresa pois esses, agregados ao salário, melhoram o salário recebido. (Gráfico 15).

Gráfico 15 – Benefícios oferecidos pela IES



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Gráfico 16 – Relacionamento com os funcionários do setor.

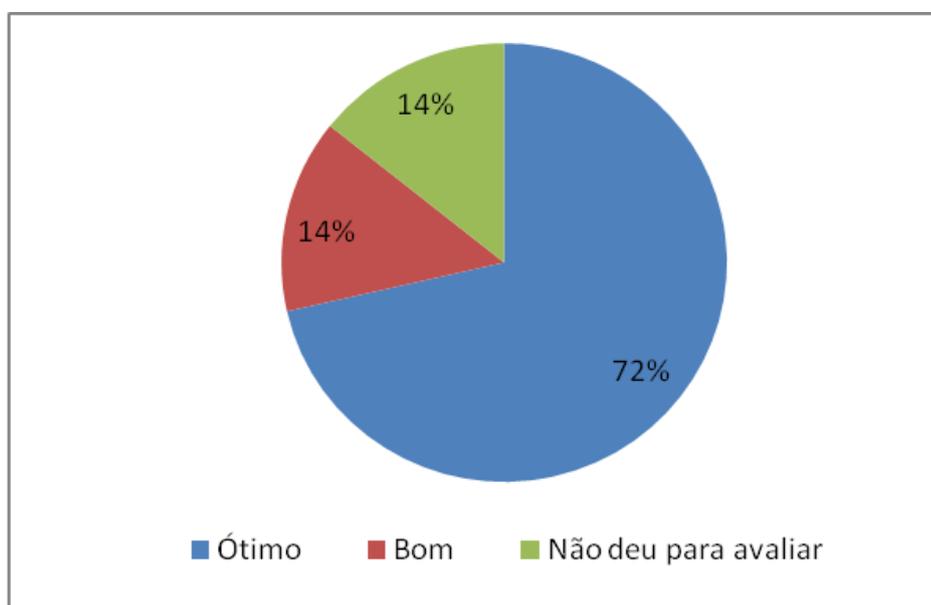


Fonte: Dados da pesquisa (2014)

O relacionamento entre os atendentes era ótimo para 67% dos respondentes, que citaram ter construído amizades sólidas dentro da central, sendo que 28% consideraram o relacionamento bom e apenas 5% não souberam avaliar, dentre estes últimos foram os que ficaram pouco tempo na IES.

Quando há entre os funcionários um clima organizacional favorável o trabalho é realizado com mais rapidez e de forma eficiente (Gráfico 16).

Gráfico 17 – Relacionamento com os funcionários de outros setores

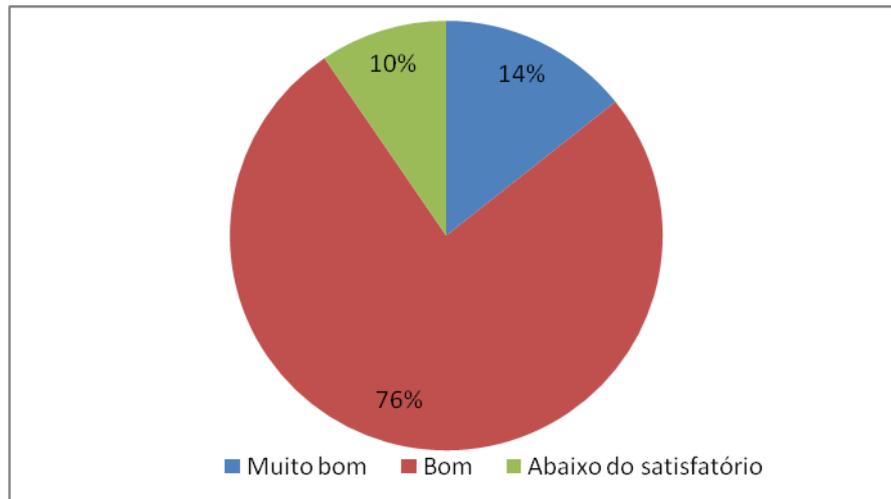


Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Em relação ao relacionamento dos atendentes com os funcionários dos outros setores apenas 14% citaram que era ótimo, enquanto que 72% responderam que era bom, dentre estes estão os que citaram que mantinham apenas relações profissionais com pessoas de outros setores. Já os 14% restantes disseram que não souberam avaliar devido ao pouco tempo que ficaram na instituição.

Novamente observa-se que o clima organizacional dentro e fora do setor é bom, o que poderia ser um bom indicativo que a comunicação funcionaria se fosse planejada. (Gráfico 17).

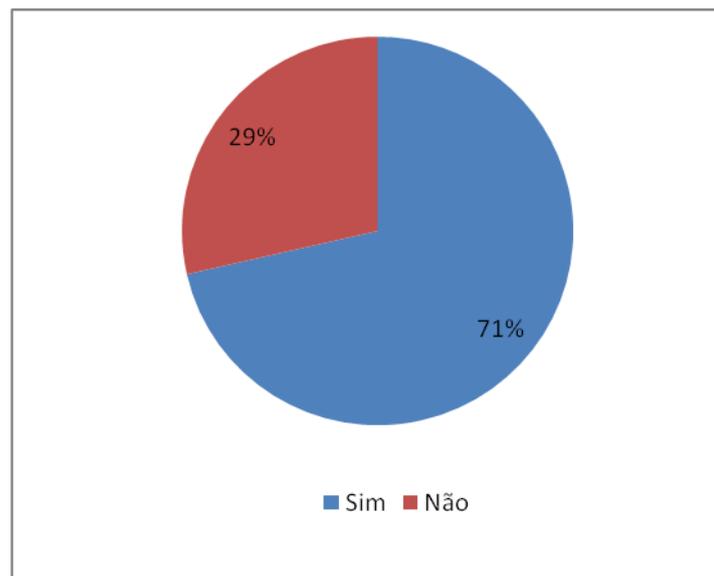
Gráfico 18 – Relacionamento com o gerente imediato.



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Em relação ao relacionamento dos atendentes com o gerente imediato, 14% citaram que era muito bom, 76% classificaram como bom, usando adjetivos como amiga, aberta ao diálogo e apenas 10% acharam que não era satisfatório, dentre o respondentes que citaram como insatisfatório as alegações eram falta de autocontrole, rigidez, ausente, isolada e retransmissora de ordens. Manter a equipe unida facilita o trabalho e traz bons resultados para instituição. (Gráfico 18)

Gráfico 19 – A empresa disponibilizava programas de treinamento e desenvolvimento?

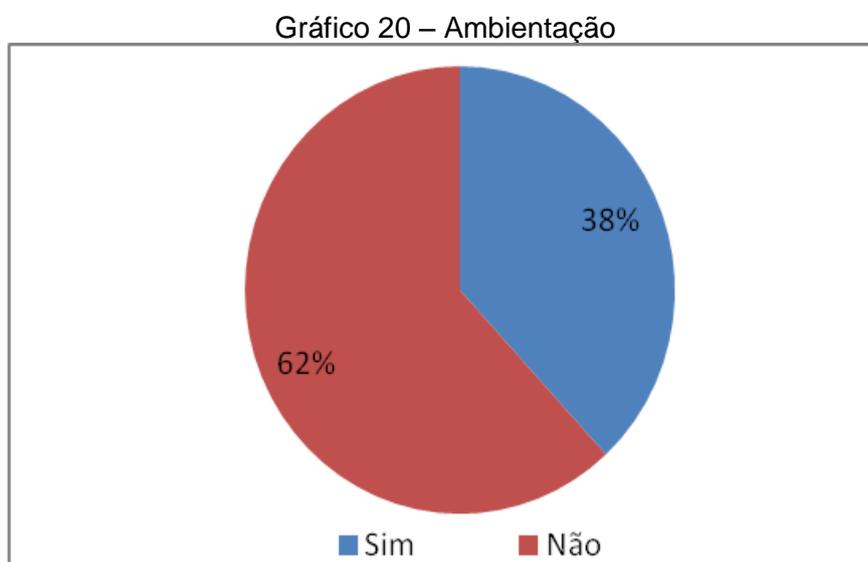


Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Dentre os respondentes, 71% afirmaram que sim receberam treinamento e desenvolvimento, sendo que 5% citaram que tiveram mais de um treinamento e a grande maioria 66% afirmaram que receberam apenas um treinamento durante o período que ficaram na IES, ressaltando que não conseguiram concluir pois foi feito de forma seriada. Apenas 29% citaram que não tiveram nenhum tipo de treinamento no período que permaneceram na empresa.

Após o treinamento inicial de familiarização com os sistemas usados na IES existe a obrigatoriedade do Recursos Humanos em fazer um levantamento das necessidades de cada colaborador, lotado na organização, de cursos que precisam para desenvolver de forma satisfatória o seu trabalho. Para isso precisa saber as habilidades, conhecimentos e capacidades de cada funcionário para indicar qual o treinamento cada um necessita. (Gráfico 19)

Com relação à assertiva ambientação na empresa, 62% afirmaram que não tiveram nenhuma ambientação, atestaram que ao chegar à IES foram levados diretamente para a Central de Atendimento e colocados para trabalhar. Dentre os 38% dos que disseram que tiveram ambientação, 28% foi só no Central (onde iriam trabalhar), enquanto que apenas 10% tiveram uma ambientação adequada.

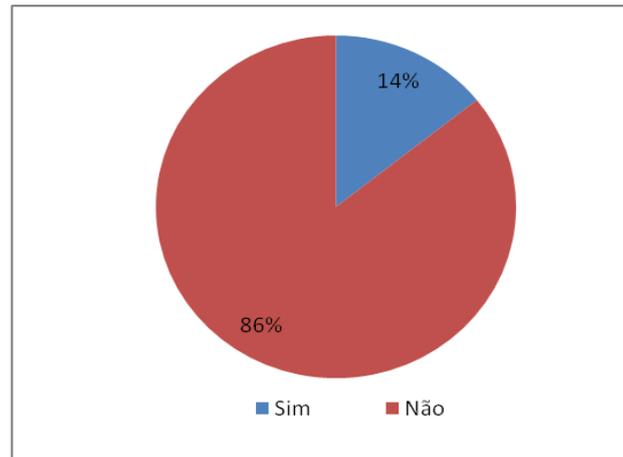


Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Fazer a ambientação é fundamental para que novos contratados sintam-se integrados, fazendo parte do time. Esse programa é papel do RH elaborar um programa de boas vindas, com uma boa comunicação que seja efetiva para empresa e para o empregado. 86% disseram que não tiveram treinamento ao serem

admitidos, que aprenderam na prática, lidando com o sistema acadêmico adotado pela instituição, problemas e trâmites utilizados na central de atendimento. Apenas 14% tiveram a treinamento básico do sistema utilizado pela IES. (Gráfico 20).

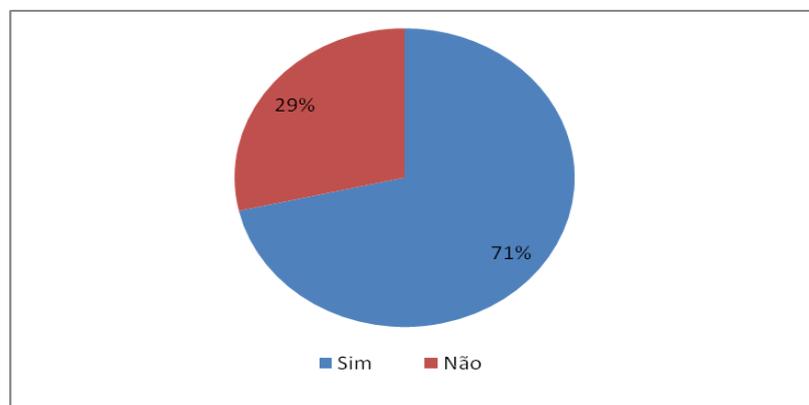
Gráfico 21 – Ao ser admitido a empresa proporcionou treinamento? .



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Ao selecionar um novo funcionário o empregador além da ambientação, comentada na questão anterior, tem que proporcionar treinamento básico do sistema e dos processos da instituição, essa ação ajuda o funcionário a ter confiança ao atender, fazendo com que ele tenha comprometimento e contribui para um desempenho satisfatório, e, conseqüentemente a retenção deste na empresa. (Gráfico 21).

Gráfico 22 – Ao ser admitido a empresa disponibilizou uma descrição de sua função e relataram quais seriam os trabalhos a serem desenvolvidos?



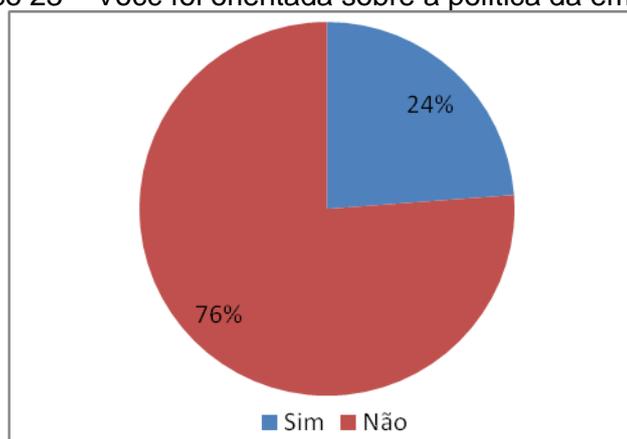
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Verifica-se no Gráfico 22 que 71% citaram que receberam uma descrição de sua função, mas não o relato de quais seriam os trabalhos que iriam desenvolver da Central e tudo de forma verbal. Já 29% citaram que não receberam a descrição da função e nem o relato dos trabalhos que iriam desenvolver.

O colaborador precisa saber quais são as suas atribuições, o que a empresa espera do seu trabalho, até onde pode avançar em um atendimento, para que em posse dessas informações possa se posicionar e saber do que pode ser cobrado e a empresa, ao deixá-lo ciente de suas funções, poderá cobrá-lo caso não esteja conduzindo o trabalho de acordo com as especificações. (Gráfico 22)

Quanto às políticas adotadas pela empresa 76% afirmaram que não foram informados, mas foram cobrados posteriormente quando faziam algo que não condizia com as normas da IES, enquanto que 24% disseram que foram informados, como proceder, como se portar.

Gráfico 23 – Você foi orientada sobre a política da empresa?



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Ao ser admitido o colaborador precisa ser informado dos seus direitos e deveres e para isso existe a necessidade de tomar ciência do Regulamento Interno da instituição, onde constam as obrigações comuns a todos, as práticas não pertinentes, horários, segurança, limpeza, higiene, penalidades e disposições gerais. O conhecimento do Regulamento Interno ampara as duas partes, empregado e empregador. (Gráfico 23)

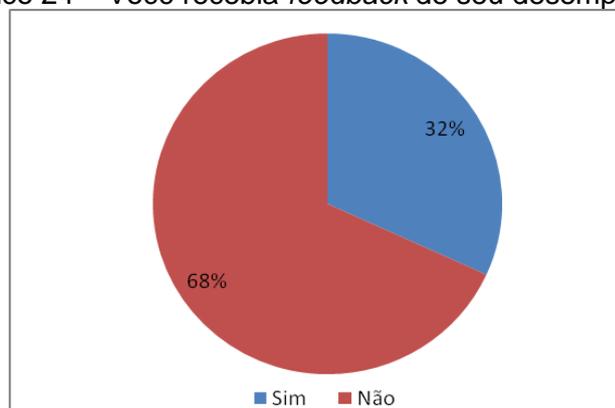
Sobre o recebimento de *feedback* dos gerentes, a pesquisa demonstrou que 68% recebiam só *feedback* negativo, como broncas a respeito de atrasos, faltas

e mau uso de computador. Já 32% afirmaram que recebiam *feedbacks*, alguns negativos e outros positivos.

A finalidade desta pergunta foi analisar a eficiência da empresa na solução dos problemas dos colaboradores. Ao ouvir as reclamações e dar *feedback* a respeito do problema o funcionário sente-se mais seguro e passa essa segurança no atendimento ao cliente.

A falta de atenção e solução dos problemas dos funcionários pela empresa gera insatisfação nos colaboradores e representa um indicador favorável ao desligamento. (Gráfico 24)

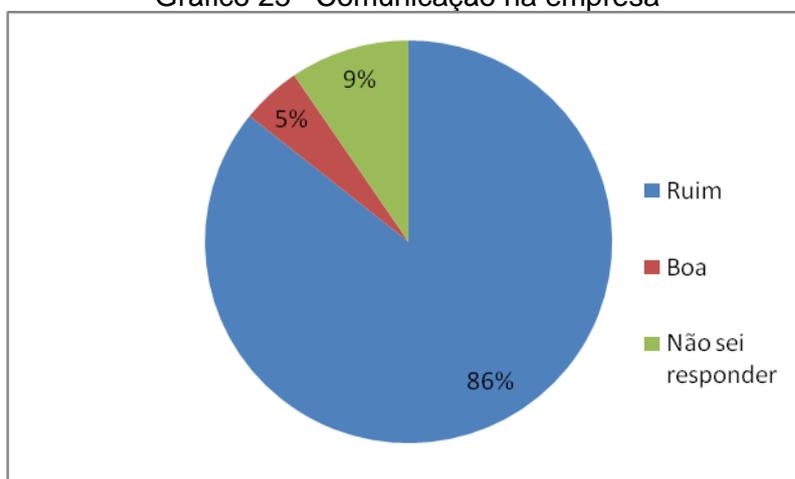
Gráfico 24 – Você recebia *feedback* de seu desempenho?



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A grande maioria dos respondentes afirmou que a comunicação geral da IES é ruim (86%), enquanto 5% classificaram como boa e outros 10% afirmaram que não sabiam responder pelo pouco tempo que permaneceram na IES.

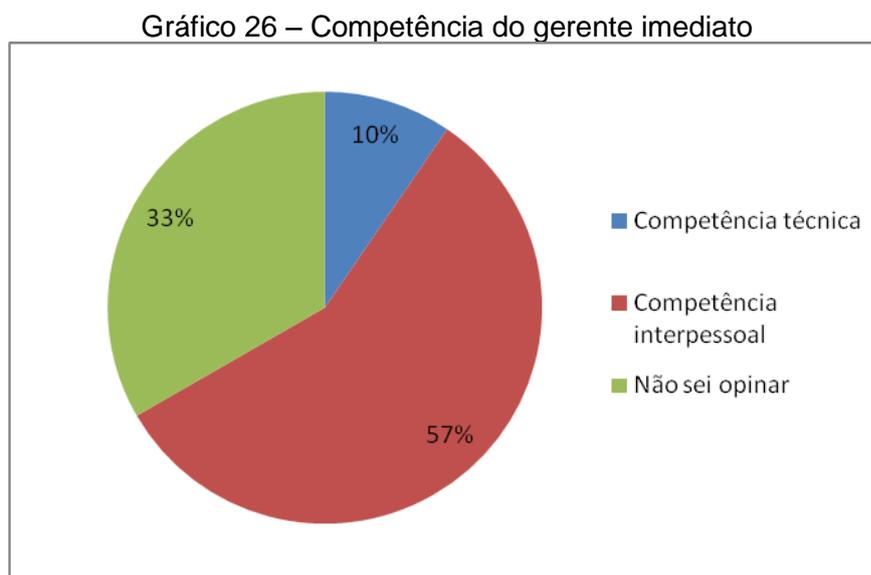
Gráfico 25– Comunicação na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A comunicação começa quando o colaborador é admitido na empresa, na ambientação, no treinamento, na conscientização deste das normas da empresa, enfim tudo começa e termina, quando o funcionário é comunicado do desligamento, na comunicação. Manter o colaborador informado é uma maneira de motivá-lo e de dizer que ele pertence a organização, isto cria um clima de parceria e confiança entre empregado e empresa. (Gráfico 25)

A respeito da competência do gerente imediato, 57% destacaram a competência interpessoal como característica forte dele, pois possui a habilidade de lidar de forma eficaz com as pessoas se adequando às necessidades de cada um e às exigências da situação. Apenas 10% dos entrevistados apontaram a competência técnica como ponto forte e 33% não souberam opinar. (Gráfico 26)



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

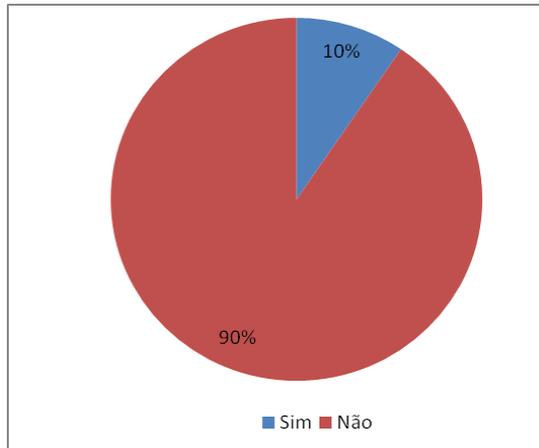
Associar as competências técnicas e interpessoais é uma forma de tornar-se um bom líder para a empresa.

Quanto ao apoio recebido, 90% dos respondentes não recebiam apoio dos gerentes para desenvolver e atingir o seu potencial, deste percentual 20% afirmou que o recebiam dos colegas do setor; enquanto que 10% afirmaram que receberam apoio para o desenvolvimento do seu potencial.

Motivar a capacidade de saber enfrentar erros, de mostrar soluções criativas para problemas apresentados, apoiar novas idéias, valoriza a competência dos colaboradores e facilita o aproveitamento do potencial destes. Um líder que

envolve a sua equipe nos projetos da instituição e valoriza as respostas criativas, cria um ambiente organizacional favorável e gera colaboradores confiantes e motivados. (Gráfico 27)

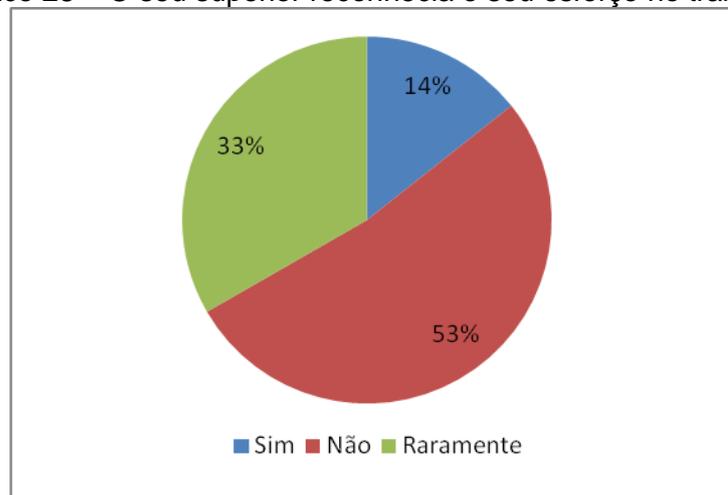
Gráfico 27 – Você recebia apoio para desenvolver e atingir o seu potencial?



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Em relação ao reconhecimento do esforço no trabalho desenvolvido, 53% dos respondentes afirmaram que não eram reconhecidos profissionalmente, que em período de matrícula a demanda é grande, e conseqüentemente o trabalho aumenta e cobrança é muito alta, porque os clientes com a demora do atendimento vão à ouvidoria reclamar. 33% dos respondentes afirmaram que isso ocorria raramente e apenas 14% responderam que não recebiam o devido reconhecimento pelo esforço no trabalho.

Gráfico 28 – O seu superior reconhecia o seu esforço no trabalho?

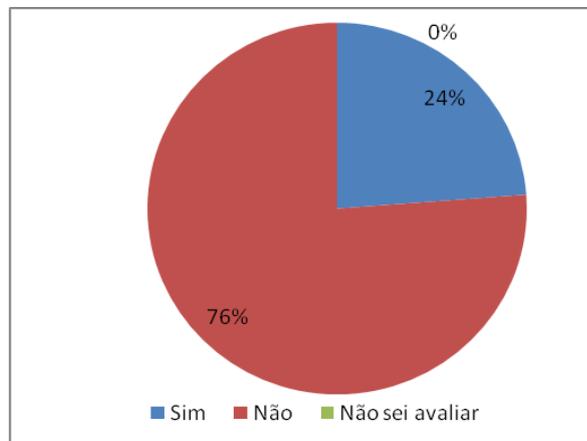


Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Analisando essa resposta ela só vem corroborar a anterior, ter uma líder no setor que valorize o trabalho desenvolvido, motive, estimule e saiba distribuir elogios, quando necessário, reduz consideravelmente o *turnover* no setor. (Gráfico 28).

Analisando as respostas obtidas na questão 29, 76% dos respondentes afirmaram que não receberam promoções e somente 24% receberam algum tipo de promoção, não dentro da central, mas vindo de outro setor para a central.

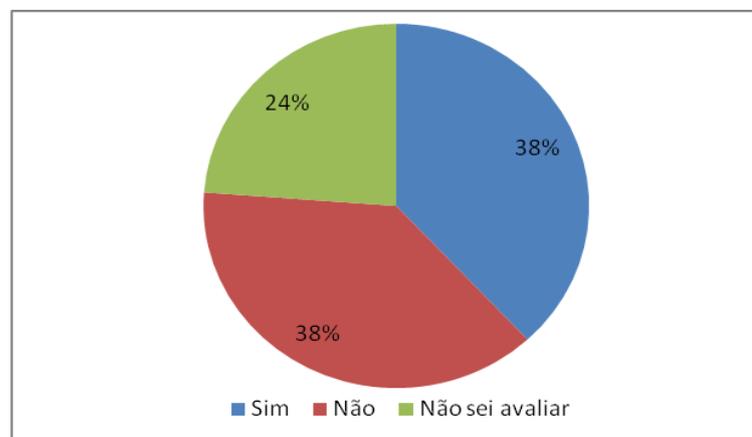
Gráfico 29 – Recebeu alguma promoção no período em que trabalhou na empresa?



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Para receber promoção o colaborador precisa merecer e na análise do tempo de permanência na empresa, citado no gráfico 4, é muito pequeno pra que se faça uma avaliação destes para recebimento de promoção. (Gráfico 29)

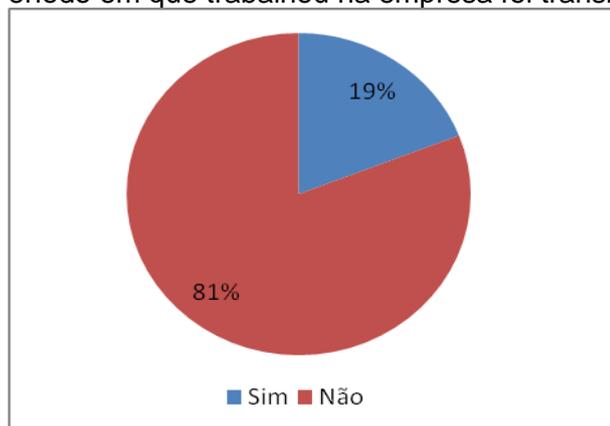
Gráfico 30 – Você acha que as promoções eram dadas às pessoas certas?



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A opinião do entrevistado em relação ao merecimento das promoções recebidas por certas pessoas na empresa, onde houve um empate entre os respondentes que afirmaram que sim e os que afirmaram que não, 38% e 24% não souberam avaliar se as promoções eram merecidas. (Gráfico 30)

Gráfico 31 – Período em que trabalhou na empresa foi transferido de setor?

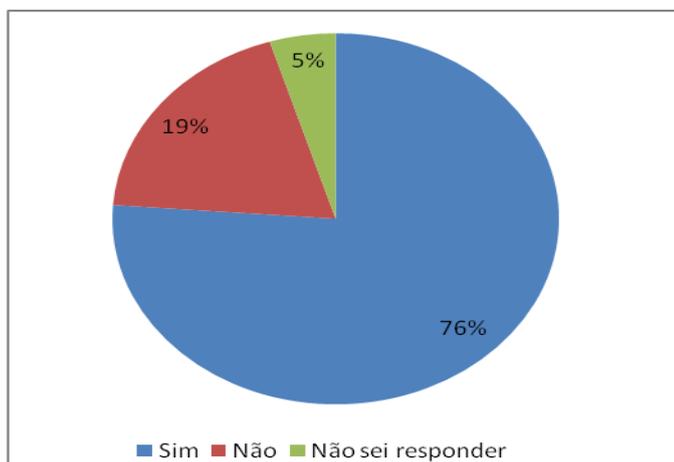


Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Analisando as repostas da questão 31, obtiveram-se as seguintes respostas, 81% nunca foram transferidos de setor e apenas 19% foram transferidos de setor. As mudanças de setores sempre ocorreram da central de atendimento para a secretaria acadêmica, com o colaborador ficando com a mesma função e o mesmo salário, sendo estas mudanças motivadas pelas necessidades do empregador. (Gráfico 31)

Questionados se poderiam ter progredido em outro setor, 76% acreditavam que poderiam progredir em outro setor. Já 19% afirmaram que não se sairiam bem em outro setor e apenas 5% não souberam responder.

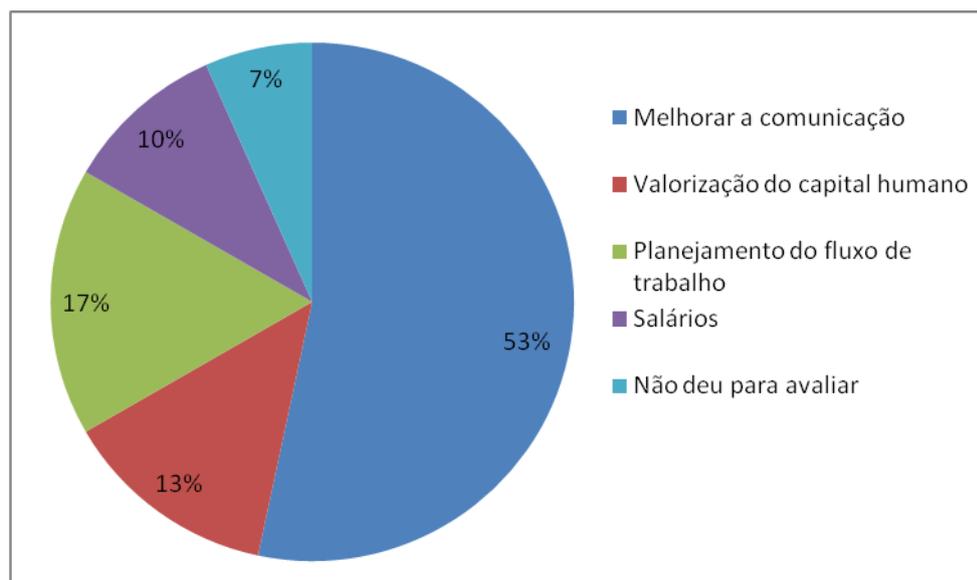
Gráfico 32 –. Você poderia ter progredido melhor em outro setor?



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Ao fazer uso de uma avaliação de desempenho a empresa teria como apurar se as respostas acima estavam corretas quando os respondentes afirmam que se desenvolveriam melhor em outro setor. (Gráfico 32).

Gráfico 33 – Opine sobre melhorias no setor para que os funcionários trabalhem com mais vontade e satisfação.



Nesta questão 33 foi pedido aos entrevistados que dessem a sua opinião sobre o que poderia ser melhorado no setor de atendimento para que os funcionários trabalhassem com mais vontade e satisfação, 53% informaram que se melhorasse a comunicação diminuiria o *stress* e os colaboradores trabalhariam com mais tranquilidade, 17% opinaram que se houvesse um planejamento no fluxo de trabalho da central o trabalho fluiria melhor, 10% citaram que se os salários fossem melhorados o clima melhoraria, 13% afirmaram que se o capital humano fosse valorizado haveria mais motivação para trabalhar e apenas 7% acharam que não podiam avaliar por não ter passado tempo suficiente na empresa.

Todos os itens citados acima como opinião de ações para melhorar o trabalho na central de atendimento formam comentados nas demais respostas ao logo da pesquisa, sendo a falta de comunicação um fator recorrente em todas as respostas. (Gráfico 33)

6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Os estudos sobre *turnover* são de grande relevância para as organizações, pois em posse dos resultados dessas pesquisas elas poderiam evitar as perdas de produtividade do capital humano e financeiro devido aos índices de desligamentos.

O uso dos resultados da pesquisa sobre rotatividade de pessoal nas empresas ainda não é uma prática constante, isso vale para a instituição de ensino superior na qual realizei esse estudo.

O objetivo desta pesquisa foi analisar e avaliar os índices de rotatividade no Setor de Atendimento de uma instituição de ensino superior privada de São Luís - MA e propor alternativas para minimizá-los, teve como objetivos secundários: levantar e analisar os números relativos à movimentação de pessoal na Central de Atendimento, identificar os principais fatores determinantes do *turnover*; além de verificar as hipóteses e propor medidas para redução da rotatividade.

O objetivo foi atingido e as principais causas do *turnover* são:

- Fatores externos: oportunidade de empregos e carreira.
- Fatores internos: baixos salários, falta de reconhecimento profissional, falta de ambientação dos novos funcionários, falta de treinamento, oportunidade de crescimento, comunicação interna deficiente.

As medidas que se sugere para minimizar a rotatividade, com base na literatura estudada, são:

- Ações do setor de Recursos humanos no sentido de planejar uma boa ambientação aos entrantes;
- Reconhecimento profissional – sugere-se que haja *feedback* da atuação do funcionário e sistema de avaliação de desempenho;
- Treinamentos – a necessidade de ofertar treinamento tanto aos novatos quanto aos veteranos, estes últimos, fazendo um levantamento das necessidades de cada indivíduo em relação a ausência de capacitação;
- A necessidade de rever o Plano de Cargos e Salários existente na instituição, os colaboradores sentem a necessidade de uma perspectiva de crescimento profissional na organização.

Em resumo, a organização em posse desse estudo poderá utilizar os resultados encontrados como subsídios na tomada de decisão a cerca do problema apontado no que ajudará a reter as pessoas qualificadas e controlar esse problema recorrente, isto a tornará mais competitiva no mercado.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**, 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____, **Recursos Humanos**, 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª Ed.-Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1ªed. São Paulo: Atlas, 2002.

FISCHER, André L . **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Relações de trabalho e políticas de gestão – uma história das questões atuais**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS- GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1992, Rio de Janeiro. **Anais** do XVII Enanpad. Rio de Janeiro: ANPAD, 1992.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **“Como Elaborar Projetos de Pesquisa”**, 4ª Ed, São Paulo: Atlas, 2002.

_____, **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.

LEMOS, Ciro Antônio Pereira. **Repercussões do turnover na indústria calçadista de Nova Serrana**. Pedro Leopoldo: Fipel, 2010. 117 P. Dissertação: Mestrado Profissional em Administração. [Orientador: Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula. Disponível em <[http:// www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes2010/dissertacaociroantoniopereiraemos2010.pdf](http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes2010/dissertacaociroantoniopereiraemos2010.pdf)> Acesso em 13 de ago de 2014.

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

MARCONI, Marina Andrade de; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2001.

MESSEDER, J. E. C. **Recursos humanos e transformação social: onde se encontram os desafios?** Revista de Administração Pública, v. 23, n. 4, p. 49- 61, 1989.

MILKOVICH, G. T. BOUDREAU, J.W. **Administração de Recursos Humanos**. Ed. São Paulo, Atlas, 2000.

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

MONTEIRO, L. E. S. **Importância do plano de carreira e remuneração para redução do turnover dentro das empresas: o caso ELETROBRÁS**. 2012. 91 f Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2012. [Orientador: Prof. Dr. Marcos Túlio Fundação Zanini]. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10032/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Aprovada%20%20Vers%C3%A3o%20Final%20%20Luiz%20Eduardo%20Monteiro.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 02 ago. 2014.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão Empresarial: sistemas e ferramentas**. São Paulo: Atlas, 2007.

POMI, R.M. **A Importância da Gestão do turnover**. 2006. Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/busca.php?btermo=pomi&bopcao=1&bregistro=10>>. Acesso em: 24 de jun.2014.

ROBBINS, Steplen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **A rotatividade da mão de obra na industrial metal-mecânica de Porto Alegre: implicações do sistema FGTS**. Porto Alegre. Pró-Arte, 1978.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Mariana Mayumi Pereira de; CARRIERE, Alexandre de Paula; PINHEIRO, Daniel Calbino. **Da qualificação à competência profissional: uma discussão das mudanças sobre as relações de trabalho no contexto brasileiro**. Revista ANGRAD, v. 10, n. 2, Abril/Maio/Junho 2009.

SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2005

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Sexo: () Feminino () Masculino
2. Faixa etária: () De 20 a 25 anos () De 26 a 30 anos
() De 31 a 35 anos () Acima de 36 anos
3. Grau de escolaridade: () Ensino Médio () Ensino Superior Incompleto
() Ensino Superior Completo () Especialização () Mestrado
4. Período de trabalho na empresa: () Até 3 meses () De 4 a 6 meses
() De 7 a 12 Meses () De 13 a 24 meses () Acima de 24 meses
5. Você se desligou da empresa por quê? () Pediu demissão () Foi demitido
6. Indique o motivo de sua saída (salário/remuneração, oportunidade de carreira, motivos familiares, etc) Pode ser indicado mais de um item.
-
7. Você trabalharia na empresa novamente? () Sim () Não () Talvez
8. Você recomendaria a empresa como empregadora a um amigo? () Sim () Não () Talvez
09. Em que a empresa contribuiu para a sua experiência geral:
-
- 10 Como era o ambiente em que trabalhava: () Tenso () Bom () Razoável
11. Descreva a sua função e quais eram suas responsabilidades:
-
-
-
12. Na função que você desempenhava existia oportunidade de progresso e desenvolvimento?
() Sim () Não
13. Descreva os problemas que afetavam o seu trabalho:
-
-
-
14. Em sua opinião quanto ao seu salário, ele estava: () Ótimo () Baixo
() Bom () Muito baixo
15. Quais benefícios a empresa oferecia?
-
-
-
16. Como era o seu relacionamento com os funcionários do setor que trabalhava?
() Bom () Ótimo () Não sei avaliar

17. Como era o seu relacionamento com os funcionários de outros setores?
() Bom () Ótimo () Não sei avaliar
18. Como era o seu relacionamento com o supervisor /gerente imediato?
() Muito bom () Bom () Abaixo do satisfatório
19. A empresa disponibilizava programas de treinamento e desenvolvimento? () Sim () Não
20. Ao ser admitido você teve acesso a uma ambientação na empresa? () Sim () Não
21. Ao ser admitido a empresa proporcionou treinamento? () Sim () Não
22. Ao ser admitido a empresa disponibilizou uma descrição de sua função e relatou quais seriam os trabalhos a serem desenvolvidos? () Sim () Não
23. Você foi orientada sobre a política da empresa? () Sim () Não
24. Você recebia *feedback* de seu desempenho? () Sim () Não () Às vezes
25. Em sua opinião como era, no geral, a comunicação na empresa?
() Ruim () Boa () Não sei responder
26. Em sua opinião qual a competência do seu gerente imediato?
() Boa () Regular () Ruim () Não sei opinar
27. Você recebia apoio para desenvolver e atingir o seu potencial? () Sim () Não
28. O seu superior reconhecia o seu esforço no trabalho? () Sim () Não
29. Recebeu alguma promoção no período em que trabalhou na empresa? () Sim () Não
30. No seu ponto de vista, você acha que as promoções eram dadas às pessoas certas?
() Sim () Não () Não sei avaliar
31. Durante o período em que trabalhou na empresa foi transferido de setor? () Sim () Não
32. Você poderia ter progredido melhor em outro setor? () Sim () Não () Não sei avaliar
33. Em sua opinião o quê poderia ser melhorado no setor que trabalhava para que os funcionários trabalhassem com mais vontade e satisfação.
