

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA
CONCORDE - LOGÍSTICA & DISTRIBUIÇÃO LTDA.**

Autor: Nadia Azuma
Orientador: Sérgio Bulgacov

Curitiba
2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA
CONCORDE - LOGÍSTICA & DISTRIBUIÇÃO LTDA.**

Trabalho de Conclusão do Curso
apresentado à Universidade
Federal do Paraná para obtenção
de título de Especialista em
Administração de Pessoas.

Orientador: Prof Dr. Sérgio
Bulgacov

Curitiba
2011

1. INTRODUÇÃO

O estudo que se segue tem como objetivo identificar os índices e as causas da rotatividade da rotatividade na empresa Concorde – Logística & Distribuição LTDA e recomendar ações que promovam melhorias na organização. Os meios para alcançar estes objetivos estão descritos nas seguintes etapas deste estudo: descrição do problema, fundamentação teórica, descrição da empresa, metodologia, análise e recomendações.

Na primeira etapa foi feita a descrição do problema, elaboração dos objetivos e a justificativa. Na fundamentação teórica foi analisado o fenômeno da rotatividade nas empresas, também conhecido como *turn over*, os fatores que influenciam neste índice e as conseqüências do mesmo para a organização. Na descrição da empresa foram apresentadas informações sobre o histórico da empresa, suas diretrizes estratégicas e os índices de rotatividade.

Na metodologia foram apresentados os métodos de coletas de dados e o tipo de pesquisa utilizado. A quinta etapa, a análise, consiste na apresentação dos dados coletados e análise dos mesmos. Finalmente, a última etapa consiste na apresentação de informações que podem ajudar a empresa a lidar com o problema.

1.1. PROBLEMA

A rotatividade de colaboradores tornou-se um problema crônico para organização tema deste estudo. De fato, o nível de retenção de funcionários é extremamente baixo e percebe-se que o número de demissões da empresa eleva-se a cada ano. Diante deste fato, surge o seguinte questionamento: quais são as causas do elevado índice de rotatividade de mão de obra na empresa Concorde – Logística & Distribuição LTDA?

1.2. OBJETIVO

1.2.1. Objetivo Geral

Identificar as causas do elevado índice de rotatividade de mão de obra na empresa Concorde – Logística & Distribuição LTDA.

1.2.2. Objetivos específicos

- a) Caracterizar a empresa Concorde – Logística & Distribuição LTDA;
- b) Identificar os índices de rotatividade de mão de obra da organização;
- c) Identificar as causas do atual índice de rotatividade, ou seja, verificar porque os funcionários são demitidos e porque pedem demissão;
- d) Recomendar ações que promovam melhorias e que intervenham neste atual índice de *turn-over*.

1.3. JUSTIFICATIVA

A rotatividade de mão de obra é um processo oneroso e gera um alto custo nas empresas, tanto no processo de admissão quanto no de demissão, devido aos encargos trabalhistas, custos previstos em lei e outros. Além disso, existe o custo com treinamento para os novos funcionários; custo com horas extras, pois até estes conseguirem produzir de acordo com o padrão exigido pela empresa, os colaboradores antigos terão que trabalhar mais para manter a produção no mesmo nível; gera um desgaste físico e mental nos colaboradores antigos devido ao excesso de trabalho; e interfere na qualidade dos processos que, conseqüentemente, afeta no desempenho e na imagem da organização perante seus clientes.

Portanto, este tema foi escolhido devido a sua relevância à atual situação da organização, que muitas vezes tem sua imagem prejudicada devido à falta de funcionários e a alta rotatividade dos mesmos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A rotatividade de mão de obra, também conhecida como *turn over*, é um fenômeno presente em muitas organizações. Segundo Marras (2009, p. 66) “é o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos”. De acordo com Bohlander (2003, p. 96), “a rotatividade de funcionários refere-se simplesmente à saída de funcionários de uma empresa”.

Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 262),

O segredo é encarar as demissões como parte integrante do processo de pessoal, e gerenciar o processo de demissões como um complemento do padrão de recrutamento e seleção.

Logo, percebe-se que este é um fenômeno natural, que faz parte do processo de gerenciamento de pessoas, porém deve ser analisado como um problema quando os indicadores de retenção de pessoas estão baixos e os índices de demissão estão altos.

Nota-se que este é um fator diretamente relacionado com os índices de produtividade da organização, pois a disponibilidade de mão de obra diminui e influencia diretamente nos custos, na qualidade dos produtos/ serviços oferecidos e imagem da mesma.

Apesar da ênfase dada ao aspecto negativo do *turn over*, segundo Bohlander (2003, p. 96), este “é também um dos determinantes principais da oferta de trabalho”. Além disso, a empresa pode utilizar este processo em sua estratégia determinando o número ideal e o momento ideal de retenção ou demissão. De fato, focar em medidas para reter os melhores funcionários é mais vantajoso, devido à dificuldade em substituí-los, ao invés de focar em estratégias de retenção de profissionais que, muitas vezes, não são considerados bons colaboradores. Conforme Milkovich e Boudreau (2000, p. 263 e 265),

O fator-chave não é quantos empregados estão saindo, mas qual o valor daqueles que estão permanecendo. [...] O segredo é colocar o foco em quem deve ficar na empresa, e não em quem deve sair.

O surgimento de vagas de trabalho e as causas do alto índice de *turn over* são diversas, tais como demissão de pessoas pela empresa, pedido de demissão pelo empregado, promoções, transferências, aposentadoria, falecimento, entre outros. Estes exemplos são consequências das atitudes tanto da empresa quanto do funcionário, sob influência de fatores externos e/ou internos.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 261),

Empresa enxuta, estrutura mínima, corte de gorduras, [...] essas expressões têm-se tornado cada vez mais familiares à medida que as empresas em todo o mundo se sentem pressionadas a reduzir custos.

Logo, as empresas buscam por competitividade no mercado e, isto acaba influenciando nestes índices pois manter uma folha de pagamento de alto custo impede que estas ofereçam seus produtos e serviços a preços competitivos.

A rotatividade de pessoas na organização ocorre através de processos diferentes. Pode ser:

a) Demissão por iniciativa do funcionário: também conhecida como demissão voluntária, na qual o colaborador decide terminar seu vínculo com a organização, devido à aposentadoria ou por outros fatores, que podem ser pessoais e/ou profissionais, internos e externos. Alguns destes não são controláveis pela organização, tais como responsabilidades familiares, taxas de desemprego, problemas com a chefia, incompatibilidade com a cultura organizacional, problemas de saúde e familiares, novas oportunidades de crescimento em outras organizações, entre outros. No entanto, existem fatores que são controláveis pela empresa e, neste caso, o papel dos Recursos Humanos é essencial uma vez que suas atividades influenciam na tomada de decisão do colaborador. Um recrutamento com muitas expectativas, oportunidades de planejamento da carreira e promoções, uma boa política salarial e de benefícios, investimento em treinamento e cursos, bom clima organizacional, bom relacionamento com os colegas de trabalho,

segurança das instalações, ambiente de trabalho saudável, localização da empresa, o pagamento correto de todos os encargos e direitos previstos na CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), entre outros, são fatores que afetam a decisão do empregado porque estão diretamente relacionados com a satisfação individual com trabalho e o comprometimento com a empresa. Esta saída voluntária ocorre com mais freqüência em épocas de baixo desemprego e com trabalhadores mais jovens, sem dependentes. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 265)

b) Demissão por iniciativa do empregador: também chamada de dispensa, é a demissão iniciada pelo empregador. Esta modalidade ocorre quando a organização deseja substituir seu colaborador por outro mais adequado a função ou para corrigir problemas de recrutamento e seleção (CHIAVENATO, 2010, p. 89). Além disso, pode ser a exoneração, quando a demissão ocorre por comportamentos considerados nocivos, baixa produtividade, absenteísmo, insubordinação, o término do período de experiência, entre outros; ou pode ser demissão coletiva, que não é iniciada devido ao comportamento dos indivíduos e sim pela necessidade da empresa em reduzir seu quadro de funcionários, que pode ser por motivos financeiros. Ainda, o empregador pode demitir funcionários devido à instabilidade econômica; a novas tecnologias; reestruturação no quadro de colaboradores e na estrutura hierárquica (criação e/ou fechamento de setores, áreas, filiais, entre outros); custo elevado de mão de obra; inadequação dos indivíduos ao trabalho e ambiente organizacional. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 265)

Os índices podem ser utilizados para medir o grau de *turn over* de um setor, uma área, departamento, ou medir todas as áreas da organização. Algumas organizações medem as demissões separadamente, através das categorias: voluntárias, aposentadorias e dispensas; demissões inevitáveis,

causada por fatores externos; demissões evitáveis, causadas pelas políticas organizacionais; demissões disfuncionais, quando há a perda de funcionários valiosos; e demissões funcionais, quando há a perda de funcionários que não são valiosos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 265). Outras medem através de uma fórmula genérica, conforme a sugerida pelo Ministério do Trabalho dos Estados Unidos (BOHLANDER, 2003, p. 96):

$$\frac{\text{Número de desligamentos durante o mês}}{\text{Número total de funcionários no meio do mês}} \times 100$$

No caso da Concorde, em Agosto de 2010 (anexo 2) houveram 6 desligamentos durante o mês e o número total de funcionários no meio deste mês era 76, a taxa de rotatividade deveria ser calculada da seguinte maneira:

$$\frac{06}{76} \times 100 = 7,89\%$$

Outro método para calcular este índice mede somente as saídas evitáveis (E). Subtrai-se os índices de saídas inevitáveis (SI), tais como gravidez, morte, casamento, de todos os desligamentos e divide pelo total de funcionários no meio do mês. (BOHLANDER, 2003, p. 96 e 97)

$$\frac{E - SI}{M} \times 100 = T \text{ (índice de rotatividade)}$$

Logo, se uma empresa têm 25 saídas no mês, sendo 5 inevitáveis, e o número total de empregados é 500, o índice será:

$$\frac{25 - 5}{500} \times 100 = 4\% \text{ (índice de rotatividade)}$$

Apesar da fórmula acima ser muito utilizada, Bohlander (2003, p. 97) afirma que

É de importância vital reconhecer que os índices quantitativos de rotatividade não são o único fator a ser considerado. A qualidade dos funcionários que saem de uma empresa é igualmente importante. Se funcionários medíocres saem, o que os especialistas chamam de 'rotatividade funcional', isso pode ser benéfico para a organização. Os custos de manter trabalhadores não produtivos podem ser bem maiores do que os custos para recrutar e treinar um novo funcionário mais eficiente.

Nota-se que, substituir um funcionário demanda tempo e dinheiro. Logo, o custo previsto é com a saída do funcionário que está deixando a empresa, com a admissão e treinamento do novo colaborador. Estes custos equivalem de duas a três vezes o salário mensal do funcionário que está saindo. Segundo Chiavenato (2010, p. 90), "a rotatividade envolve vários custos, como mostra a figura"

Custos de Recrutamento	Custos de Seleção	Custos de Treinamento	Custos de desligamento
Processamento da requisição de empregado	Entrevistas de seleção	Programas de integração	Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas (férias proporcionais, 13º salário, FGTS, etc)
Propaganda	Aplicação e aferição de provas de conhecimentos	Orientação	Pagamento de benefícios
Atendimento aos candidatos	Aplicação e aferição de testes	Custos diretos de treinamento	Entrevista de desligamento
Tempo dos recrutadores	Tempo dos selecionadores	Tempo dos instrutores	Custos do <i>outplacement</i> (processo de recolocação de ex-funcionários no mercado de trabalho, conduzido por empresas de consultoria)
Pesquisas de mercado	Checagem de referências	Baixa produtividade durante o treinamento	Cargo vago até a substituição
Formulários e custos do processamento	Exames médicos e laboratoriais		

Figura 1: Custos de reposição em função da rotatividade Fonte: Chiavenato, 2010, p. 90

De acordo com Chiavenato (2010, p. 90)

A rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. [...] As informações a respeito dessas variáveis externas e internas são obtidas através da entrevista de desligamento feita com os colaboradores que se desligam da organização e após a efetivação do desligamento para evitar qualquer compromisso pessoal.

Assim, para que seja possível identificar os fatores que influenciam no índice de rotatividade, atualmente as organizações têm utilizado a entrevista de desligamento como meio de obter informações sobre os cargos; o andamento dos setores ou áreas; dar ao empregador uma visão melhor dos processos, do que está correto, incorreto e o que pode ser melhorado; e verificar os motivos que fizeram os funcionários deixarem a empresa. Este método também deve ser utilizado para os colaboradores que foram demitidos da organização.

Estas entrevistas são planejadas e conduzidas por um especialista do departamento de RH e devem conter questões que envolvem os seguintes aspectos (CHIAVENATO, 2010, p. 91):

1. Qual o motivo que determinou o desligamento do colaborador? (pode ser por iniciativa tanto do empregado quanto do empregador);
2. Qual a sua opinião a respeito da organização, do gerente e colegas de trabalho?
3. Qual sua opinião a respeito do cargo, atribuições, horário de trabalho e condições de trabalho?
4. Qual a sua opinião a respeito do programa de cargos e salários da empresa, programa de benefícios e oportunidades de crescimento dentro da organização?
5. Qual a sua opinião a respeito do relacionamento humano, moral e atitude das pessoas dentro da empresa?
6. Qual a sua opinião a respeito das oportunidades existentes no mercado de trabalho?

Após a coleta das informações, estas devem ser registradas em formulários de entrevista de desligamento (conforme mostra o anexo 1) e analisadas pois os resultados obtidos poderão interferir dentro da organização, ocasionando mudanças nos processos e relacionamentos humanos. Este instrumento de coleta de dados é composto de perguntas objetivas e abertas e deve ser entregue ao entrevistado para que este o preencha. Em seguida, o especialista deve conversar com o mesmo de maneira que ele se sinta livre para manifestar suas opiniões.

Um aspecto negativo na utilização da entrevista de desligamento, de acordo com Dessler (2003, p. 263)

Uma pesquisa indicou que a qualidade das informações obtidas durante uma entrevista de desligamento é questionável. [...] Assim, a identificação do verdadeiro problema durante a entrevista de desligamento pode exigir uma busca mais profunda.

De fato, ser demitido ou pedir demissão não é uma situação agradável. Em ambos os casos, o indivíduo está descontente com a organização e este sentimento pode afetar o julgamento do mesmo, conseqüentemente afetando o resultado da entrevista de desligamento. Logo, o especialista encarregado pela coleta destas informações deve ser cauteloso na análise dos dados e no tratamento dos entrevistados, evitando distorções dos mesmos.

Para que a rotatividade na organização não seja elevada, é preciso que o colaborador se sinta satisfeito no trabalho. Nota-se que a probabilidade de funcionários insatisfeitos se demitirem é maior do que os satisfeitos. Logo, para mantê-los é preciso de um Planejamento de Recursos Humanos (PRH), que Bohlander (2003, p. 60) define como sendo

O processo de antecipar e fazer provisão para a movimentação de pessoas – admissão e demissão, promoções e transferências. [...] Outros objetivos mais específicos do PRH incluem a previsão de falta e de excesso de mão de obra; o fornecimento de oportunidades de emprego para mulheres, minorias e deficientes, e o planejamento detalhado de programas de treinamento de funcionários.

Percebe-se que um PRH bem planejado pode ser considerado uma ferramenta na diminuição da rotatividade na organização. É essencial definir os processos que fazem parte da gestão de recursos humanos focando no recrutamento e retenção de bons funcionários. Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 162) “é importante atrair um grupo de indivíduos qualificados e motivados para poder escolher entre eles os futuros empregados”.

De fato, a organização deve ser objetiva e clara no processo de recrutar pessoas, definindo todas as etapas, os pré-requisitos de cada vaga e, o mais importante, deixar estas informações disponíveis a todos os candidatos. Conforme Milkovich e Boudreau (2000, p. 163) o recrutamento de candidatos é

Um processo de comunicação bilateral. Os candidatos desejam informações precisas sobre como será trabalhar nessa empresa. Por seu lado, a organização deseja saber que tipo de empregado será o candidato, caso seja contratado. Ambos os lados enviam sinais sobre as relações no trabalho.

Devido ao custo com recrutamento e seleção e exigências previstas na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), muitas organizações deixam de contratar profissionais altamente qualificados devido ao tempo e dinheiro que demanda um processo que busca os melhores. Assim, acabam optando por pessoas menos qualificadas, assim não é necessário despender muitos recursos. Pesquisas demonstram que o aumento de qualificação pode reduzir o número de candidatos, no entanto a qualidade será superior (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 173).

Outro fator que pode influenciar nos índices da rotatividade é o treinamento, que é definido por Dessler (2003, p. 140) como “o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”. Quando a organização investe em seu funcionário através de treinamentos, este se sente valorizado e satisfeito, melhorando seu desempenho no trabalho e produzindo mais. Com certeza, treinar e desenvolver um colaborador são itens fundamentais no processo de

retenção de talentos afinal, se for possível, ele preferirá crescer na empresa em que já trabalha a mudar para outra.

A saída de funcionários acarreta na perda de informações e conhecimentos adquiridos através da experiência, que muitas vezes não foram descritos em manuais, e através do investimento da própria empresa. A perda desse conhecimento influenciará no desempenho da organização, na realização das metas e gerará um alto custo. Além de utilizar mais recursos financeiros para treinar um novo colaborador, este só irá produzir como o antigo depois de um determinado período.

Conforme Chiavenato (2010, p. 279) “a remuneração total de um funcionário é constituída de três componentes principais, conforme mostra a figura”

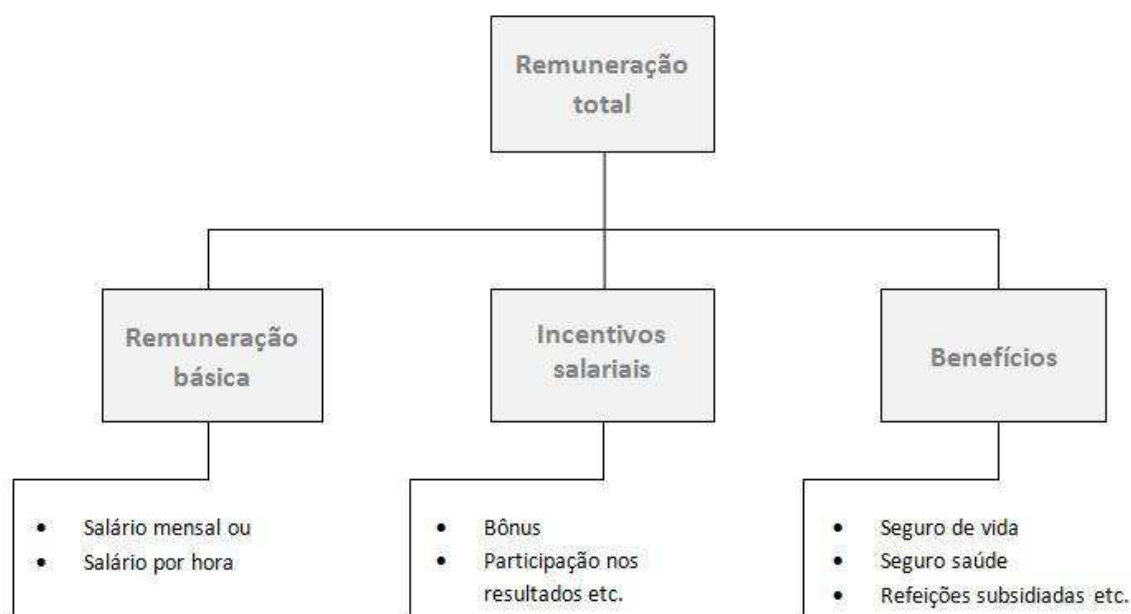


Figura 2: Os três componentes da remuneração total
Fonte: Chiavenato, 2010, p. 279

O principal componente da remuneração total é a remuneração básica que é o pagamento fixo que pode ser feito mensalmente ou por hora; os incentivos são concedidos através de bônus e participações nos resultados,

como uma recompensa pelos resultados atingidos; e os benefícios são uma remuneração indireta, concedida através de programas (CHIAVENATO, 2010, p. 279).

A política de remuneração de uma organização deve motivar os colaboradores a contribuir significativamente em suas funções enquanto assumem responsabilidades pelos cargos que ocupam. As metas mais comuns de uma política de remuneração estratégica são: recompensar o desempenho passado dos colaboradores; a empresa permanecer competitiva no mercado; manter a equidade nos salários dos funcionários; associar o desempenho dos colaboradores às metas da empresa; controlar o orçamento destinado a remuneração; atrair novos talentos; e reduzir a rotatividade desnecessária (BOHLANDER, 2003, p. 253).

Logo, para reter colaboradores na organização é necessária uma boa política de salários, que leve em consideração o desempenho dos funcionários e a realização de todas as metas. Ao determinar estas metas profissionais, devem-se levar em consideração os objetivos pessoais do colaborador e, partindo deste princípio, definir a remuneração adequada a ele e a organização.

Atualmente um programa de benefícios, previsto no PRH, compatível com os programas oferecidos no mercado de trabalho podem contribuir com os índices de rotatividade da organização. Segundo Bohlander (2003, p. 310) “os benefícios constituem uma forma indireta de remuneração destinada a aprimorar a qualidade de vida profissional e pessoal do dos funcionários”.

Apesar do programa de benefícios elevarem o custo para a empresa, uma vez que representam 40% dos custos totais com a folha de pagamento, ele pode ser uma vantagem no momento do recrutamento e seleção (BOHLANDER, 2003, p. 310). Nota-se que quando uma pessoa procura emprego, não é só o salário que é analisado, os benefícios também são e podem ser o fator crucial na decisão do candidato para entrar na empresa. Além disso, pode ser uma vantagem para reter colaboradores já que estes constituem uma parcela

importante na remuneração e procuram atender as necessidades individuais de cada um.

3. DADOS DA EMPRESA

3.1. HISTÓRICO

No dia 13/09/1932 nasceu, em Bauru-SP, Luiz Paganini, filho dos imigrantes italianos José Paganini e Luiza Casagrande Paganini. O filho do casal foi criado nesta cidade, casou-se com Maria Tereza Spineli e teve 4 filhos: Maria Luiza, Maria Cristina, Maria Cecília e Luiz Paganini Junior.

Em 1981 a esposa faleceu. Três anos depois, Luiz se casou novamente e teve mais um filho. No ano de 1974, Luiz Paganini e outros sócios fundaram a Casa das Festas, que buscava atender a demanda de produtos para festas. Em pouco tempo o negócio prosperou e foram abertas mais sete lojas na cidade de Curitiba - PR.

Para conquistar cada vez mais o mercado, Sr. Luiz decidiu expandir seu negócio e viu a oportunidade de se tornar um fornecedor para o segmento de artigos para festas. Assim, em 25/07/1986, foi fundada a Distribuidora Concorde de Produtos Alimentícios LTDA, no ramo de atacado e varejo, que comercializava produtos alimentícios e embalagens descartáveis.

Em 1991, o filho, Luiz Paganini Junior, estava concluindo o curso de Administração de Empresas e foi incluído como sócio no dia 03 de Outubro deste mesmo ano, passando a administrar a empresa juntamente com os outros sócios.

Como a atuação da Concorde expandiu rapidamente, em 1996, Luiz Paganini decidiu sair da sociedade da Casa das Festas. A partir deste momento, pai e filho passaram a administrar integralmente a Distribuidora Concorde. A primeira mudança realizada foi mudar a localização da loja, antes situada no Centro de Curitiba, e agora localizada no bairro Mercês, permanecendo até hoje.

Com a expansão da atuação da empresa na cidade de Curitiba, uma nova mudança foi necessária. Em 23/01/2001, foi fundada a Concorde –

Logística & Distribuição LTDA, que também têm Luiz Paganini e seu filho como sócios. A empresa está localizada no bairro Guabirota, na cidade de Curitiba – PR, e ainda permanece nesta localização atualmente.

3.2. ESTRUTURA DA EMPRESA

Segundo o artigo Delineamento de uma estrutura organizacional:

Estrutura organizacional é o desenho, deliberadamente planejado e formalmente representado, em alguns aspectos, pelo organograma ou originário da interação social das pessoas, do conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões, através do qual a empresa, almejando atingir as estratégias e objetivos, é administrada.

O modelo organizacional utilizado pela Concorde Logística é o funcional que, de acordo com o artigo Delineamento de uma estrutura organizacional, a estrutura é dada pela especialização do trabalho, ou seja, há o agrupamento pelo critério de habilidade e conhecimentos técnicos em áreas específicas. A vantagem desta estrutura é a melhor utilização dos recursos e a maior eficiência na gestão de cada área funcional.

Conforme mostra o organograma, a estrutura da empresa é composta pela gerência geral e pelas áreas comercial, financeira, administrativa, logística, compras e recursos humanos.

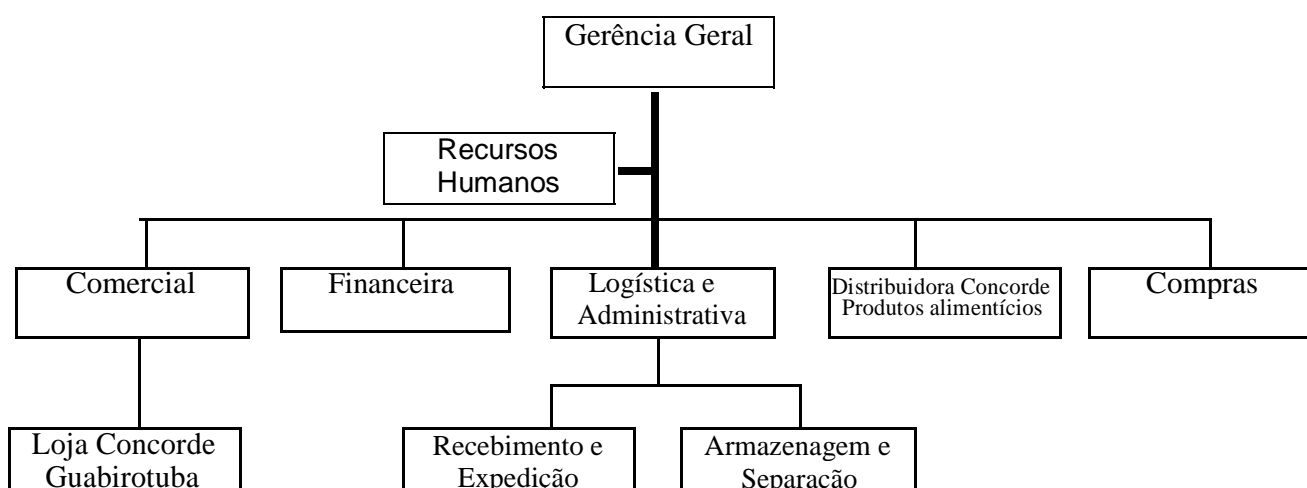


Figura 3 – Organograma funcional da Concorde - Logística & Distribuição LTDA
 Fonte: Concorde - Logística & Distribuição LTDA

3.3. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

3.3.1. Missão

“Evoluir constantemente com qualidade crescente, através da ação direta dos colaboradores, buscando apresentar aos clientes as soluções mais vantajosas em produtos e serviços”.

3.3.2. Visão

“Ser referência de eficácia em distribuição e operação logística no segmento institucional”.

3.3.3. Negócio

O ramo de atuação da empresa é o comércio atacadista e varejista, com ênfase na comercialização de produtos alimentícios, embalagens descartáveis e higiene profissional e pessoal, de diferentes marcas. Os clientes são tanto pessoas jurídicas quanto pessoas físicas, situados em Curitiba e região metropolitana, Ponta Grossa – PR e Florianópolis - SC.

3.3.4. Rotatividade da Concorde

Conforme mencionado anteriormente, a rotatividade de funcionários na empresa Concorde Logística é um problema grave, uma vez que o percentual de pessoas que saíram da empresa é alto, chegando a representar mais de 50% do total de colaboradores. De acordo com o anexo 2, nos anos de 2008 e 2010, o percentual de demitidos e demissionários foi maior que 50% do número total de empregados. Já em 2009 o percentual foi menor, sendo aproximadamente 40%.

Dentre todos os cargos da organização, o que possui maior rotatividade é o “Auxiliar de Almoxarifado I”, com um percentual que varia entre 78% e 86% do total da rotatividade anual, conforme mostra a tabela do anexo 3.

4. METODOLOGIA

4.1. TIPO DE PESQUISA

Neste trabalho será utilizada a pesquisa descritiva e o procedimento adotado para coleta de dados será o estudo de campo.

4.2. ABORDAGEM

A abordagem utilizada neste trabalho será quantitativa e o método utilizado para obtenção dos dados é a aplicação de questionário.

4.3. POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população utilizada para a pesquisa será o quadro de colaboradores da empresa Concorde Logística, atualmente composto por 81 pessoas. A amostra utilizada será de 44 funcionários.

4.4. TIPO DE COLETA DE DADOS

a) Dados primários: foram obtidos através da aplicação de um questionário com perguntas objetivas, conforme o anexo 4.

b) Dados secundários: serão utilizados os dados coletados em entrevistas de desligamento realizadas anteriormente, de acordo com o modelo do anexo 1.

4.5. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta utilizado foi o questionário respondido pelos colaboradores.

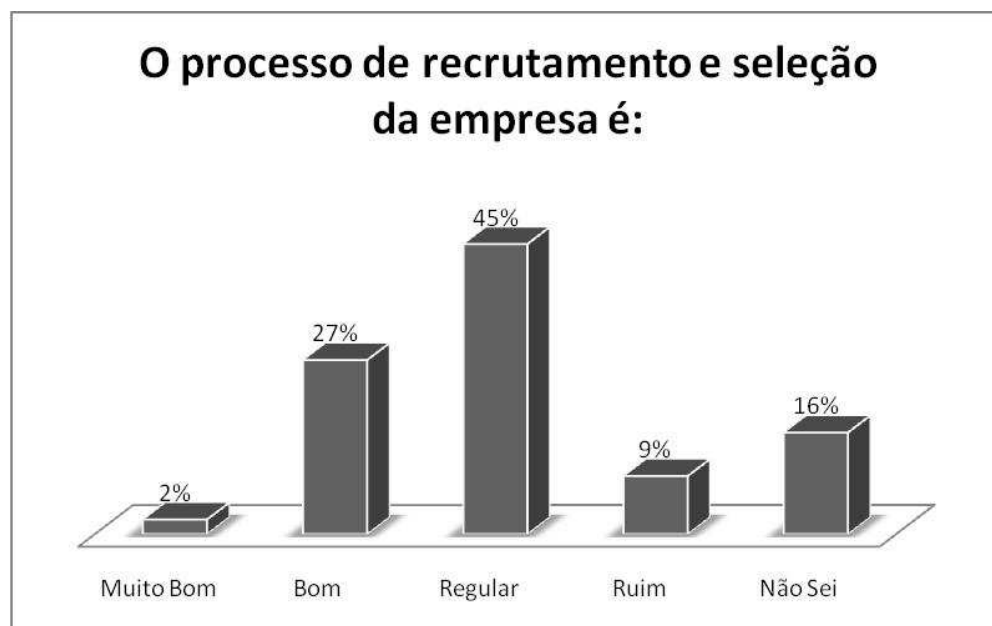
4.6. LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

A dificuldade encontrada durante o processo de coleta de dados foi à falta de colaboração dos funcionários no preenchimento do questionário. De 81 questionários entregues, somente 44 foram respondidos e devolvidos.

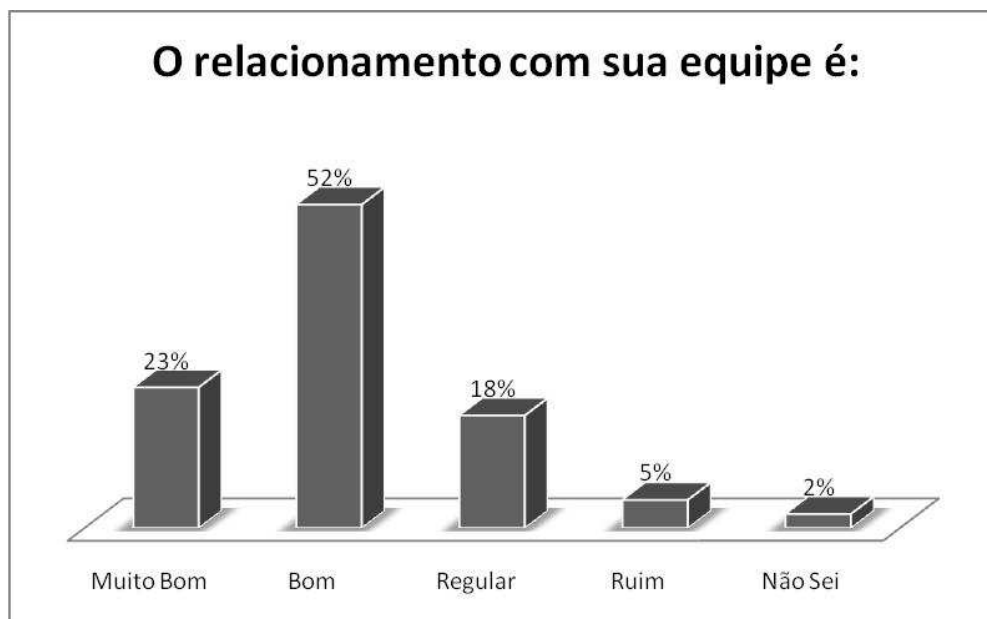
5. ANÁLISE

5.1. APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

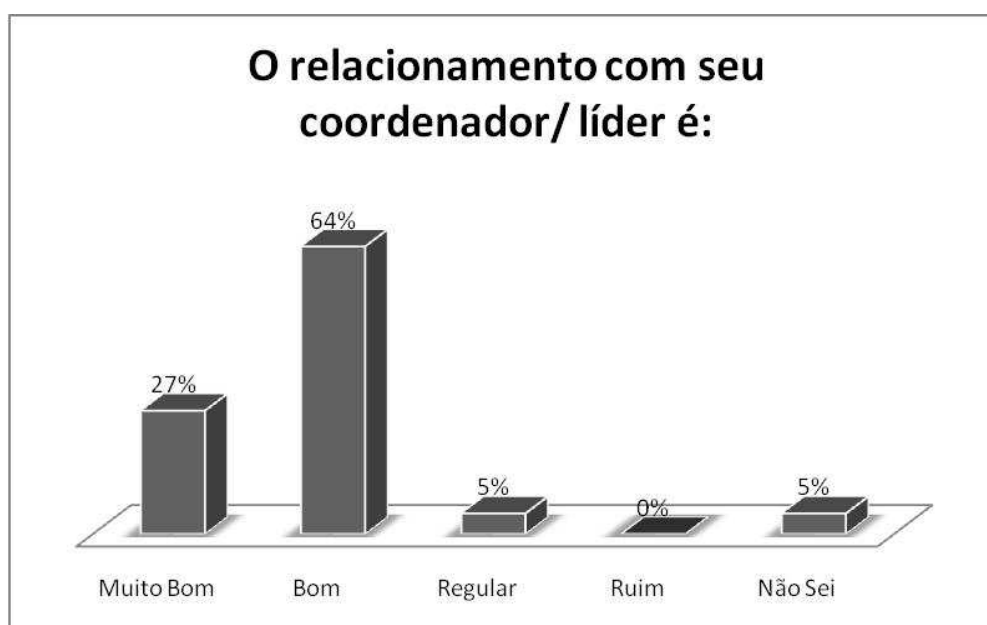
Os dados obtidos na aplicação do questionário foram analisados e serão apresentados em gráficos.



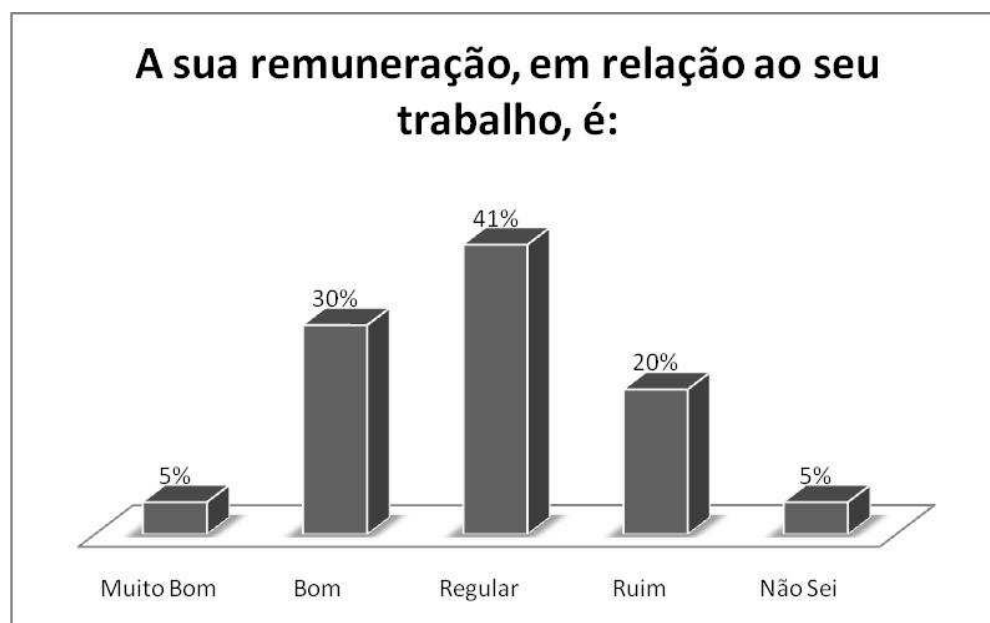
De acordo com a pesquisa, o processo de recrutamento e seleção da empresa é considerado regular por 45% e ruim por 9% dos funcionários que compõem a amostra.



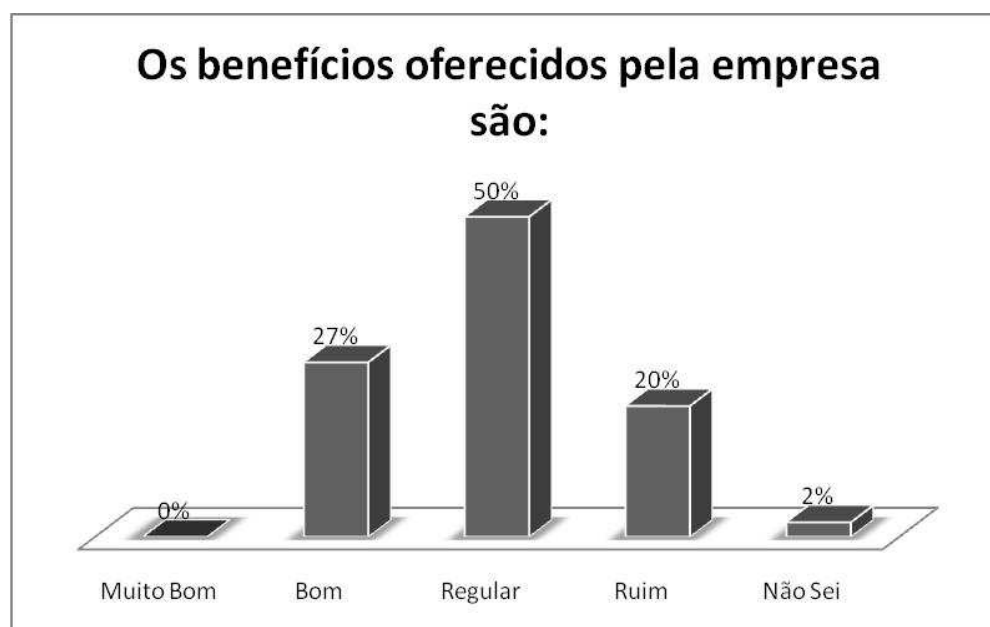
O relacionamento com a equipe de trabalho foi considerado muito bom por 23% e bom para 52% dos funcionários da amostra.



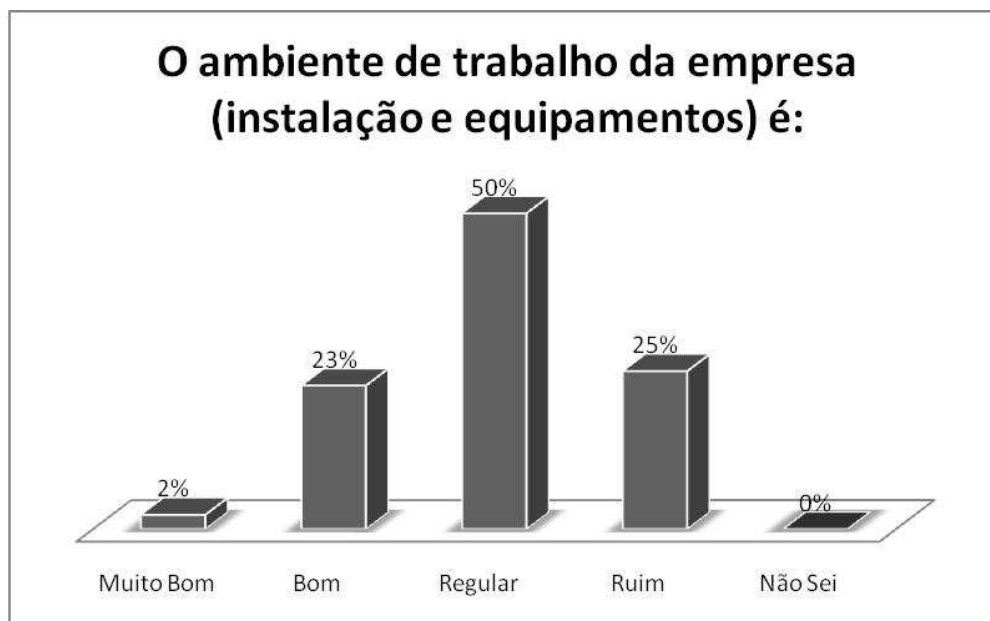
O relacionamento com o coordenado/ líder foi considerado muito bom e bom por 27% e 64% dos pesquisados, respectivamente.



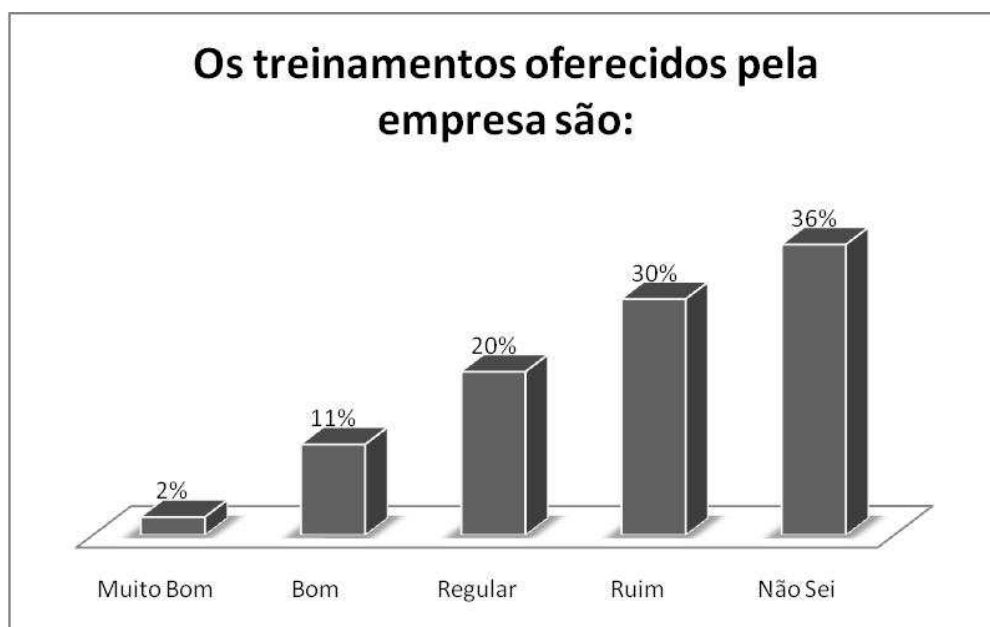
A remuneração foi considerada regular e ruim por 41% e 20% dos pesquisados, respectivamente.



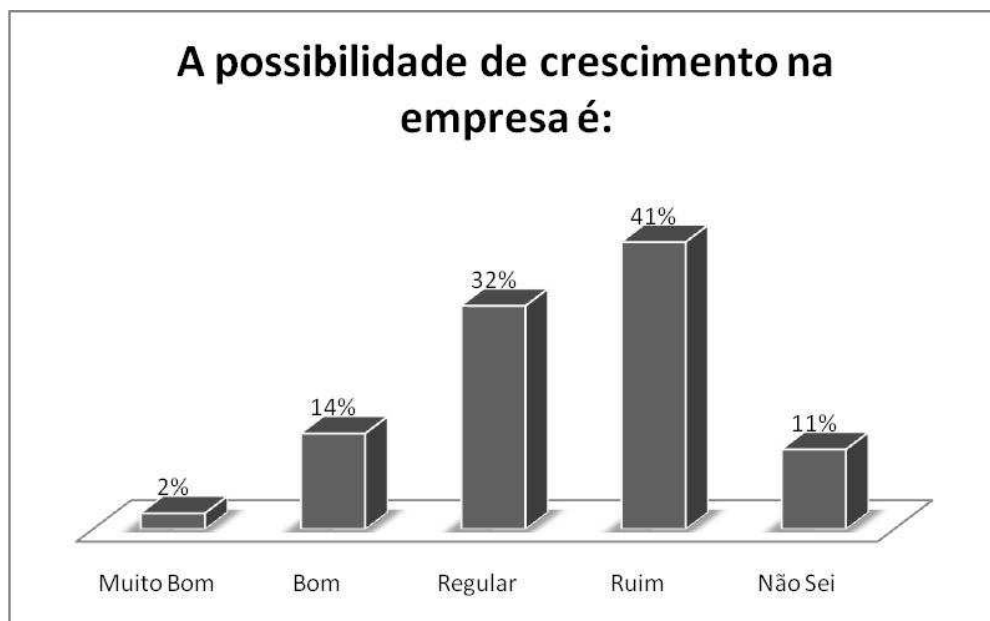
De acordo com a pesquisa, os benefícios oferecidos pela empresa são considerados regulares e ruins.



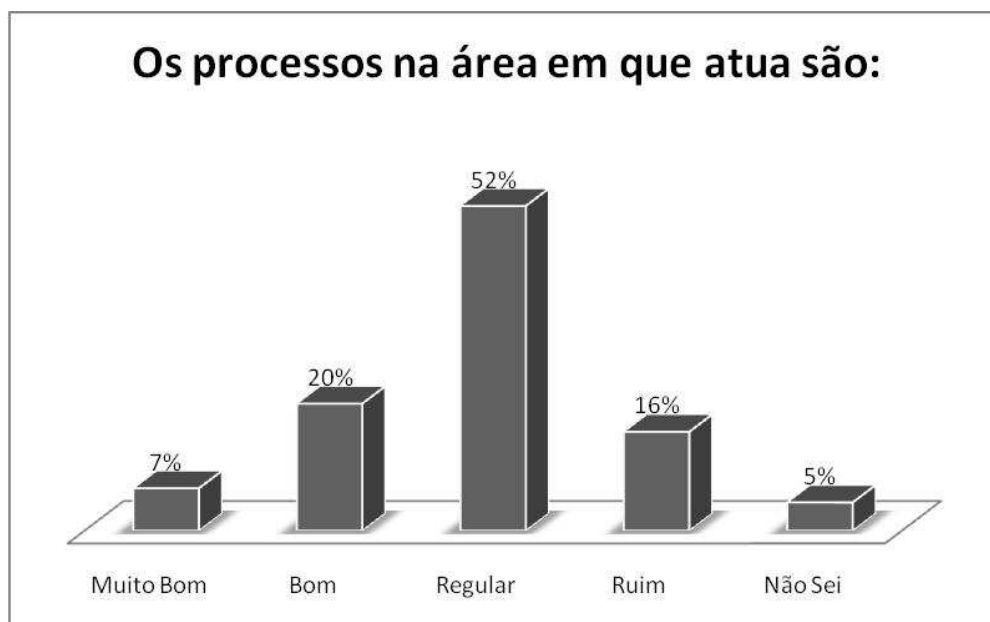
O ambiente de trabalho da organização foi considerado regular por 50% e ruim por 25% dos funcionários da amostra.



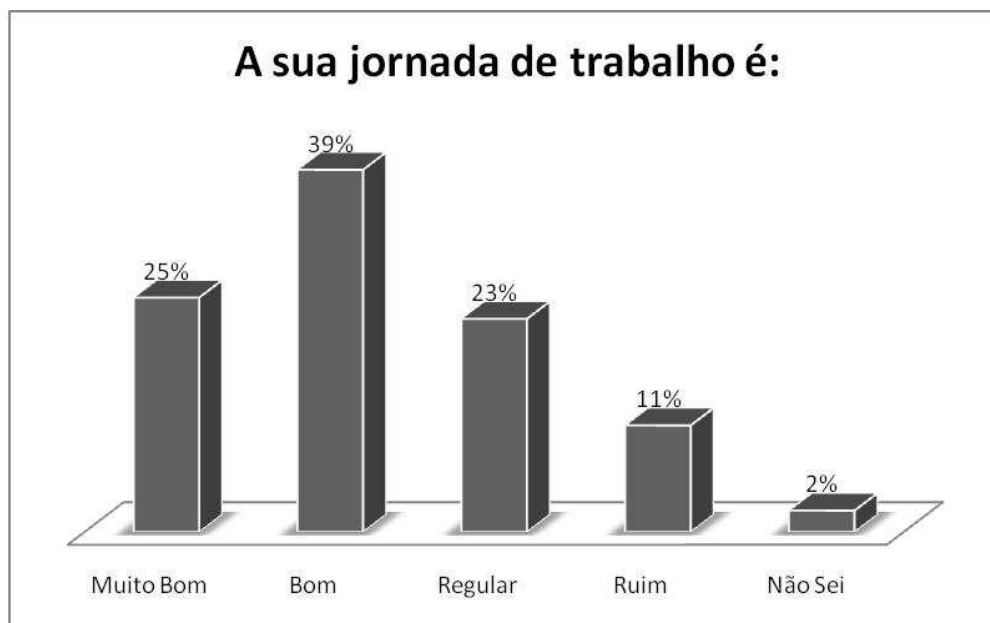
Muitos dos funcionários responderam regular, ruim e não sei pois a empresa não oferece oportunidades de treinamento e desenvolvimento.



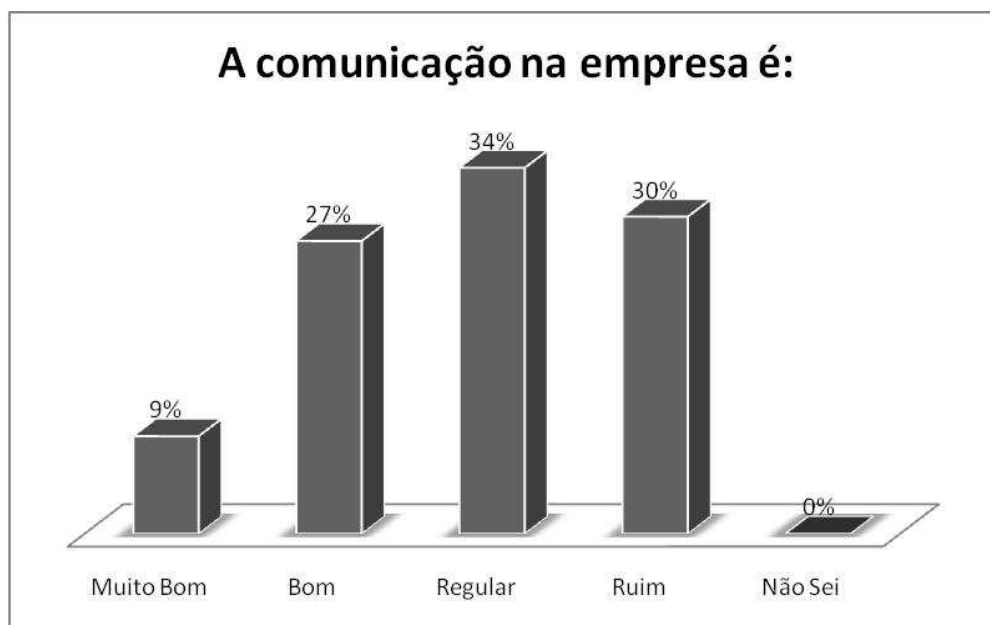
A possibilidade de crescimento na empresa foi considerada regular e ruim.



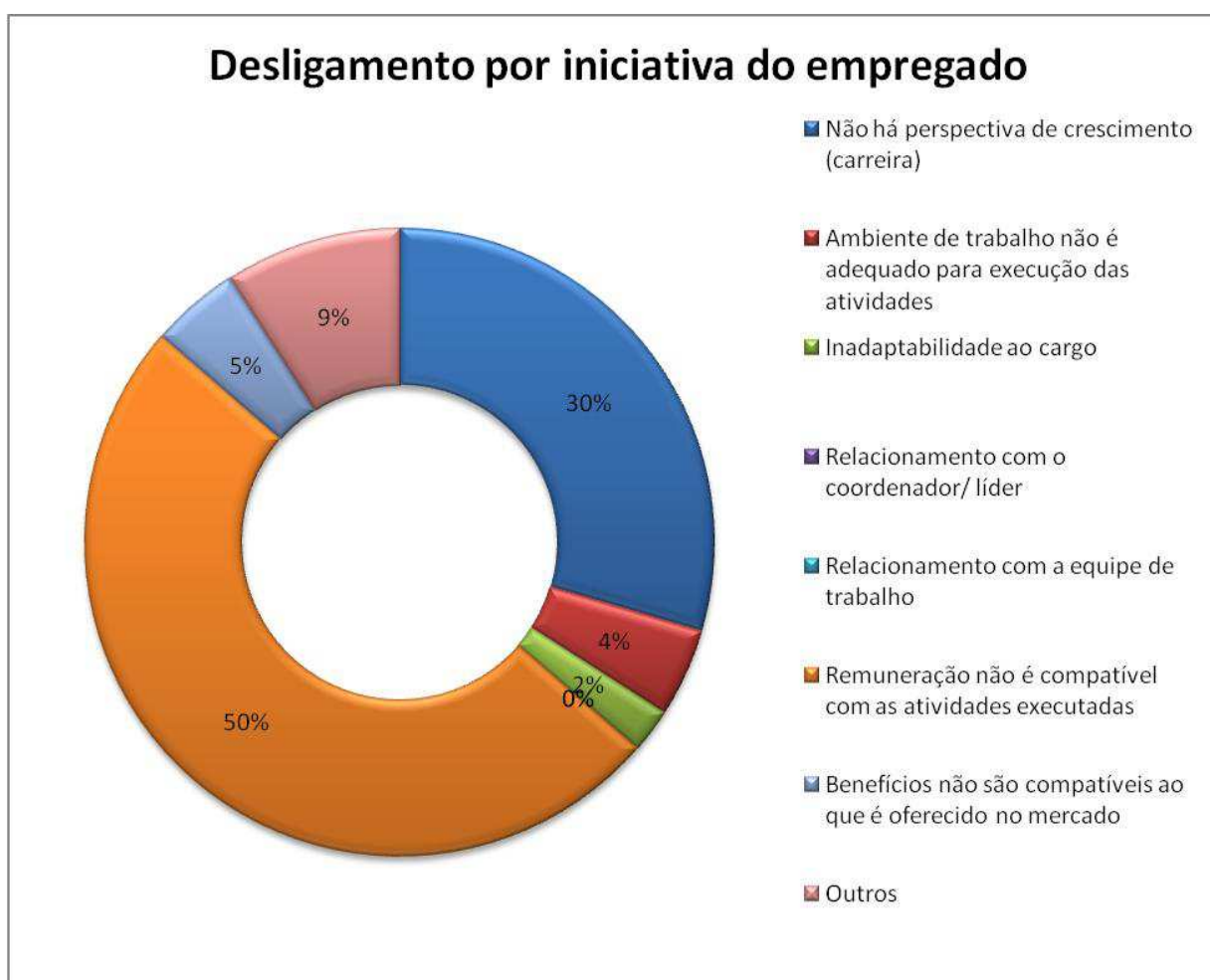
Os funcionários consideram os processos das áreas regulares e ruim.



De acordo com a pesquisa, a jornada de trabalho dos funcionários é satisfatória.



A comunicação na empresa foi considerada regular e ruim por 34% e 30% dos funcionários que compõem a amostra, respectivamente.



De acordo com a pesquisa, 50% dos colaboradores da amostra acreditam que o desligamento de funcionários ocorre devido a remuneração, que não é compatível com as atividades executadas e o mercado, e 30% acreditam que a falta de perspectiva é o motivo da alta rotatividade. No item “outros” foram citados como causas do desligamento as oportunidades existentes no mercado de trabalho e a desvalorização dos colaboradores.



Percebe-se com a pesquisa que, o desligamento por iniciativa do empregador ocorre, na maioria das vezes, devido ao absenteísmo, disciplina e inadaptabilidade ao cargo. Outros motivos citados no item “outros” é a falta de iniciativa e pró-atividade dos colaboradores, desídia, falta de vontade ao executar as atividades e a falta de maturidade e comprometimento dos mesmos.

5.2. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Os resultados da pesquisa indicam que a maioria dos funcionários estão insatisfeitos com a empresa e, conseqüentemente, estes índices afetam na rotatividade da mão de obra. Os fatores que mais influenciam são os processos de recrutamento e seleção, a remuneração, os benefícios, o ambiente de trabalho (instalação e equipamentos), treinamentos, perspectiva de crescimento, os processos na área em que atuam e a comunicação.

Na Concorde Logística, muitas demissões são realizadas no término do período de experiência, sendo a inadaptabilidade ao cargo, absenteísmo e disciplina os principais motivos. Logo, percebe-se a que existem deficiências no processo de recrutamento e seleção. Atualmente, é feito o recrutamento de

candidatos através de empresas especializadas, o SINE, indicações, anúncios em jornais, entre outros. A etapa seguinte é o preenchimento da ficha cadastral, aplicação de teste de conhecimentos básicos de português e matemática (somente para cargos operacionais) e redação. Em seguida, o responsável pelo RH faz a entrevista, sem a utilização do roteiro de entrevista da empresa, e, logo após, o coordenador ou líder do setor também faz. Apesar de o processo ser estruturado, ele não é efetivo, ou seja, não consegue selecionar pessoas que sejam capacitadas para trabalhar em determinados setores, como por exemplo, o setor de Logística.

A remuneração da empresa também é outro fator que colabora com o índice de *turn over*. O plano de cargos e salários está desatualizado e os salários estão abaixo da média do mercado, muitos colaboradores recebem somente o piso salarial previsto na convenção coletiva da categoria, logo a empresa não consegue reter pessoas capacitadas por muito tempo. O pacote de benefícios da empresa é enxuto e não tem diferencial, isto é, são os benefícios básicos (vale-refeição e plano de saúde) que a maioria das empresas no mercado oferecem. Como não há um diferencial, este também atua como agente causador da rotatividade.

O ambiente de trabalho da Concorde não é adequado as necessidades da mesma. Como ela cresceu muito nos últimos anos, o espaço não comporta mais todos os funcionários de maneira confortável, a gama de produtos comercializados cresceu e o estoque já não tem espaço suficiente para guardá-los. Além disso, muitos equipamentos de trabalho são velhos e desatualizados, como paleteiras, paletes e computadores. Apesar de ser um fator importante para motivação e satisfação, ele não afeta no índice de rotatividade.

Quanto ao treinamento, não existe um processo estruturado na empresa, por isso quando novos colaboradores são admitidos, eles acabam sendo “jogados” no setor e aprendem um pouco com os próprios funcionários e com o tempo e a prática. A empresa só investe em treinamentos quando é realmente necessário, caso contrário não há investimento.

Foi constatado na pesquisa que um dos principais motivos para o desligamento por iniciativa do empregado é a perspectiva de crescimento na empresa. Há a possibilidade de crescer na organização, porém é lenta e pode levar mais de dois anos para que um funcionário mude de cargo. Até 2009, a empresa realizava um aumento salarial por mérito e pelo desempenho dos colaboradores, no entanto, devido à crise, esta recompensa não foi mais realizada desde então e os salários ficaram defasados.

Em todos os setores da Concorde, os processos são defasados, ou seja, são feitos através de controles manuais e informais, logo não há segurança nas informações repassadas aos setores da organização. Foi solicitada a elaboração de um sistema que acabará com estes controles informais, porém não há previsão para a implantação. Apesar de ser um fator importante para motivação e satisfação, ele também não afeta no índice de rotatividade da organização.

A comunicação dentro da empresa não é efetiva, pois as informações chegam incorretas ao destino, os setores não se comunicam adequadamente entre si, o que acaba gerando retrabalhos e erros. Além disso, existe a falta de comunicação entre os funcionários, os coordenadores e líderes. Muitas vezes as tarefas não são repassadas de forma adequada e erros são cometidos.

Constatou-se que o desligamento por iniciativa do empregador ocorre devido ao absenteísmo, à disciplina e a inadaptabilidade ao cargo. Nota-se que o índice de absenteísmo aumentou na organização devido à desmotivação dos colaboradores relacionado aos baixos salários, benefícios regulares, péssimas condições de trabalho e falta de perspectiva na empresa

De acordo com entrevistas de desligamentos realizadas, os fatores que contribuíram com a saída de colaboradores são os mesmos apresentados na pesquisa (salários baixos, benefícios regulares e falta de perspectiva). Outras causas apontadas para o desligamento foi à má supervisão dos líderes e coordenadores e problemas de saúde ocasionados pelo trabalho.

6. RECOMENDAÇÕES

Para diminuir o índice de rotatividade da Concorde Logística, algumas ações poderiam ser consideradas pelo RH da empresa. Para selecionar candidatos melhores, deveriam ser utilizados testes psicológicos e roteiros de entrevistas específicos para cada cargo, no processo de recrutamento e seleção. Além disso, os coordenadores e líderes deveriam receber mais capacitação nesta área uma vez que eles também participam do processo e a decisão final está nas mãos destes.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 278)

As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicarem ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isso lhes traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação.

A falta de comprometimento e motivação tem afetado o desempenho, a imagem e os resultados da empresa, sendo estes conseqüências dos baixos salários aplicados pela Concorde. De fato, eles estão abaixo da média do mercado devido à desatualização do plano de cargos e salários. Para melhorar esta situação, este plano deveria ser revisado e atualizado. Além disso, a remuneração por desempenho, que era realizada até 2009, deveria voltar a ser praticada pela organização. Estas medidas evitam a perda de bons colaboradores, motivariam todos a produzirem mais e haveria mais comprometimento com as metas organizacionais.

Outro fator diretamente ligado a remuneração é o pacote de benefícios que a empresa oferece. Assim como o salário, este também é um fator que também motiva o funcionário e pode definir a sua permanência na empresa. Atualmente são oferecidos somente vale-refeição e plano de saúde, sendo este pago pelo funcionário e a empresa. Poderiam ser oferecidos mais benefícios como a participação nos lucros e resultados (PLR), vale-farmácia, vale-alimentação e o pagamento integral do plano de saúde para os colaboradores. Na atual conjuntura, o pacote de benefícios deve ser ampliado de forma lenta e gradual, de acordo com um orçamento, para que não inviabilize o negócio.

O ambiente de trabalho e os equipamentos não são propícios para a realização das tarefas de forma adequada. Deveria ser feita a troca destes equipamentos gradualmente, para que não ultrapasse o orçamento da empresa.

Quando o novo colaborador inicia na empresa, deveria ser feita uma adaptação do mesmo através de atividades de integração com o setor. Além disso, deveriam ser realizados treinamentos com o novo funcionário para que ele entre já sabendo o que deve ser feito e conhecendo seus colegas. De fato, não há investimento em treinamentos aos funcionários na Concorde e, é possível notar que, muitos erros são cometidos devido à falta deste. Se houver mais investimento em integração e treinamento, os colaboradores ficariam mais satisfeitos, haveria menos erros e, conseqüentemente, menos problemas entre a chefia e seus subordinados. O que deveria ser feito é definir um orçamento anual destinado somente para treinamento dos funcionários.

Durante o período de experiência, o colaborador deveria ter seu desempenho avaliado através um formulário padrão, com perguntas que abrangem a empresa, o relacionamento com colegas, líderes e coordenadores, as atividades executadas, etc. Esta avaliação deve ser feita pelos Recursos Humanos e chefia imediata. Após estas, o funcionário e a chefia devem receber o *feedback* dos resultados. Para os colaboradores antigos, poderiam ser realizadas avaliações de desempenho semestrais ou anuais, dependendo do tempo de permanência na empresa, e estas informações poderiam ser utilizadas no momento da remuneração por desempenho. É importante ressaltar que este tipo de avaliação deve ser feita de cima para baixo, os líderes e coordenadores avaliam os subordinados, e de baixo para cima, os subordinados avaliam os líderes e coordenadores. Assim todos seriam avaliados e a remuneração seria concedida de acordo com os resultados obtidos. Além disso, é importante que todos recebam o *feedback* dos resultados, assim poderão analisá-los e ver o que pode ser melhorado e a empresa pode avaliar o que pode ser melhorado e a necessidade de treinamento para os funcionários.

Outra ferramenta que poderia ser utilizada para obter melhores resultados são as entrevistas de desligamento. Atualmente elas são realizadas, no entanto as críticas e sugestões não são aproveitadas para melhorias na organização.

Outro problema na Concorde é a falta de perspectiva de crescimento. Muitos funcionários não sabem que existe um plano de carreira na empresa e até onde podem chegar dentro da organização, devido à falta de transparência do RH no momento da contratação. O que pode ser feito para melhorar este aspecto é mostrar aos novos colaboradores, e aos antigos também, até onde eles podem chegar dentro da organização, os salários que podem receber de acordo com o desempenho, como são os processos e as avaliações para atingir o ápice da carreira.

Os processos em todas as áreas são informais e manuais. A empresa está implantando um sistema que acabará com todos estes procedimentos manuais e haverá mais segurança nas informações e dados repassados a todos os setores.

Para melhorar o processo de comunicação entre os colaboradores da empresa Concorde Logística, poderia ser criada uma intranet, uma vez que ela pode interligar as diferentes áreas da organização em uma mesma rede e as informações chegariam mais rápidas a todos. Além disso, poderia ser elaborado um informativo mensal, somente para circulação interna, que abordaria todos os temas relacionados à empresa, as mudanças implantadas e informações adicionais com temas variados, tais como assédio moral, *bullying*, saúde, entre outros. Como o acesso a internet é restrito, este informativo seria uma maneira da informação chegar a todos os colaboradores. Outra possibilidade seria criar reuniões de alinhamento, nas quais os coordenadores e líderes podem expor suas dificuldades, dar sugestões e alinhar as atividades de cada área de acordo com as metas organizacionais.

7. CONCLUSÃO

A rotatividade em uma organização é um fenômeno que ocorre naturalmente. Assim sendo, não existe um índice de rotatividade definido já que este depende de muitas variáveis, tanto externas quanto internas. É preciso coletar informações para que seja possível identificar as causas e apontar as melhores soluções.

Além disso, este processo provoca a renovação no quadro de funcionários, que pode ser tanto por iniciativa da empresa quanto do funcionário. De fato, a rotatividade somente se tornará um problema se o índice de demissão estiver alto.

Para que a organização mantenha seus funcionários, é preciso desenvolver estratégias e disponibilizar um ambiente de trabalho que os estimulem e os desafiem. Além disso, é preciso um bom plano de cargos e salários e um pacote de benefícios que consiga atrair mais talentos e mantê-los na organização. É importante ressaltar que estas estratégias de retenção devem ser aplicadas somente para os bons colaboradores e para atrair profissionais que substituam os funcionários com baixo desempenho.

O recrutamento e seleção de profissionais, o treinamento, os custos com os processos admissionais e demissionais demandam tempo e recursos financeiros. Quando a empresa perde bons profissionais, ela também perde os conhecimentos e informações do mesmo, fato que, futuramente, influenciará nos processos da organização. A alta rotatividade também afeta a imagem da organização, já que o seu desempenho é afetado, devido à falta de experiência dos novos colaboradores e a baixa produtividade dos mesmos.

Em suma, com um bom planejamento de recursos humanos, é possível definir as causas deste problema e apontar soluções que sejam mais adequadas à realidade da empresa e ao que o mercado oferece. Todas as medidas devem ter como foco reter os bons profissionais e captar mais profissionais capacitados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. 1ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU John W. **Administração de recursos humanos**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 10520*. Informação e documentação: referências - elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 6023*. Informação e documentação: referências - elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

PRÁ, MARIA HELENA DAL. *Rotatividade: um estudo comparativo entre índice de rotatividade e condições de trabalho na empresa Puras do Brasil*. Trabalho (pós-graduação em Administração de Pessoas) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2005.

TAKATSUKI, BENJAMIM HARUYUKI. *Rotatividade de funcionários do Cotonifício Kurashiki do Brasi LTDA*. Trabalho (pós-graduação em Administração de Pessoas) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2005.

CASTRO, LUIZ A. M. H. DE M. E.; CORREA, HAMILTON LUIZ. **Delineamento de uma estrutura organizacional: o caso da imsa indústrias mecânicas.**

Disponível em

<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/434.pdf>>

acesso em: 19/02/11

FERREIRA, MARCO A. DOS SANTOS; MARÇAL, RUI F. MARTINS; RESENDE, LUIS MAURÍCIO M. **Treinamento profissional e as perdas da empresa com a rotatividade de pessoal.** Disponível em

http://www.pg.cefetpr.br/incubadora/wp-content/themes/4o_epege/treinamento-profissional-e-as-perdas-da-empresa-com-a-rotatividade-de-pessoal.pdf>

acesso em 18/03/11

PORTAL RH. **Rotatividade e absenteísmo de pessoal.** Disponível em

<http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=dtq2s4qlb>

acesso em: 12/02/11

ROSÁRIO, CECÍLIA CAMARGO. **Rotatividade de pessoal (Turn Over).** Seção Artigos. Disponível em <<http://www.atituderh.com/artigo.aspx?Codigo=2177>>.

Acesso em: 12/02/11

ANEXOS

ANEXO I - Entrevista de desligamento

Nome: _____
 Idade: _____ Estado Civil: _____ Escolaridade: _____
 Funcionário ()
 Cargo: _____
 Data de admissão: ___/___/___
 Data de demissão: ___/___/___
 Nome do superior imediato: _____
 Foi demitido ()
 Pediu demissão ()

CAUSAS DO DESLIGAMENTO

- | | |
|----------------------------------|---|
| a) () Salário | f) () Oferta de emprego melhor |
| b) () Falta de perspectiva | g) () Supervisão |
| c) () Ambiente de trabalho | h) () Disciplina |
| d) () Inadaptabilidade ao cargo | i) () Redução no quadro de pessoal |
| e) () Justa causa | j) () Outros (doença, aposentadoria, casamento, etc) |

→ AJUSTE PROFISSIONAL

- a) Quando iniciou seu trabalho na área, o chefe fez a sua integração?
 () Sim () Não
- b) Os objetivos da organização estavam claros para você? () Sim () Não
- c) A orientação recebida quanto às tarefas de sua responsabilidade foi:
 () Boa () Regular () Ruim
- d) Participou de algum treinamento ou curso?
 () Sim Qual? _____
 () Não
- e) Sua experiência era condizente com o cargo ocupado?
 () Sim () Não
- f) A utilização de seus conhecimentos, habilidades e experiências foi:
 () Boa () Regular () Ruim

→ IMPRESSÕES GERAIS

a) Como você avalia a empresa em termos de:

DESCRIÇÃO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM
Processo de Recrutamento e Seleção da empresa				
Condições físicas da unidade (instalação e equipamentos)				
Relacionamento com a equipe de trabalho				
Relacionamento com o coordenador da área				
Salário em relação ao trabalho				
Benefícios oferecidos				
Treinamentos oferecidos pela empresa				
Possibilidade de crescimento na empresa				
Processos da área em que atua				
Horário de trabalho				
Restaurantes para almoço				
Organização da empresa				
Uniforme				

b) Durante a sua permanência na Concorde, o que você destacaria como:

Positivo: _____

Negativo _____

Sugestões _____

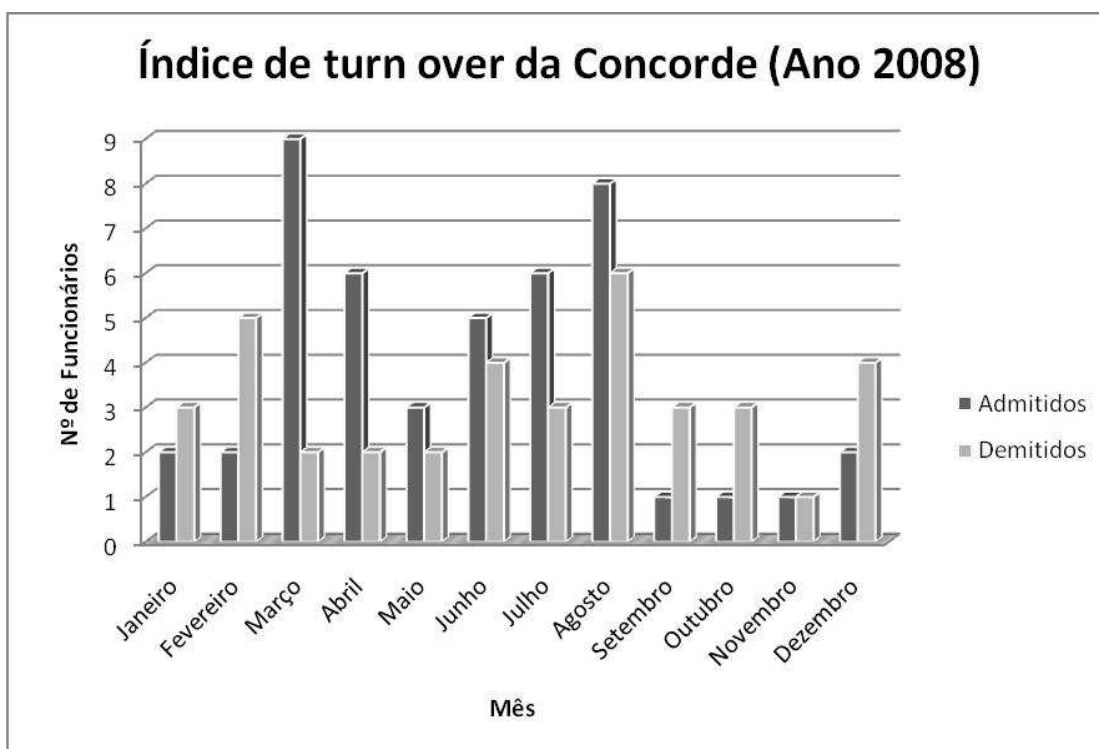
Comentários do entrevistador:

Assinatura do profissional de RH

Data: ___/___/___

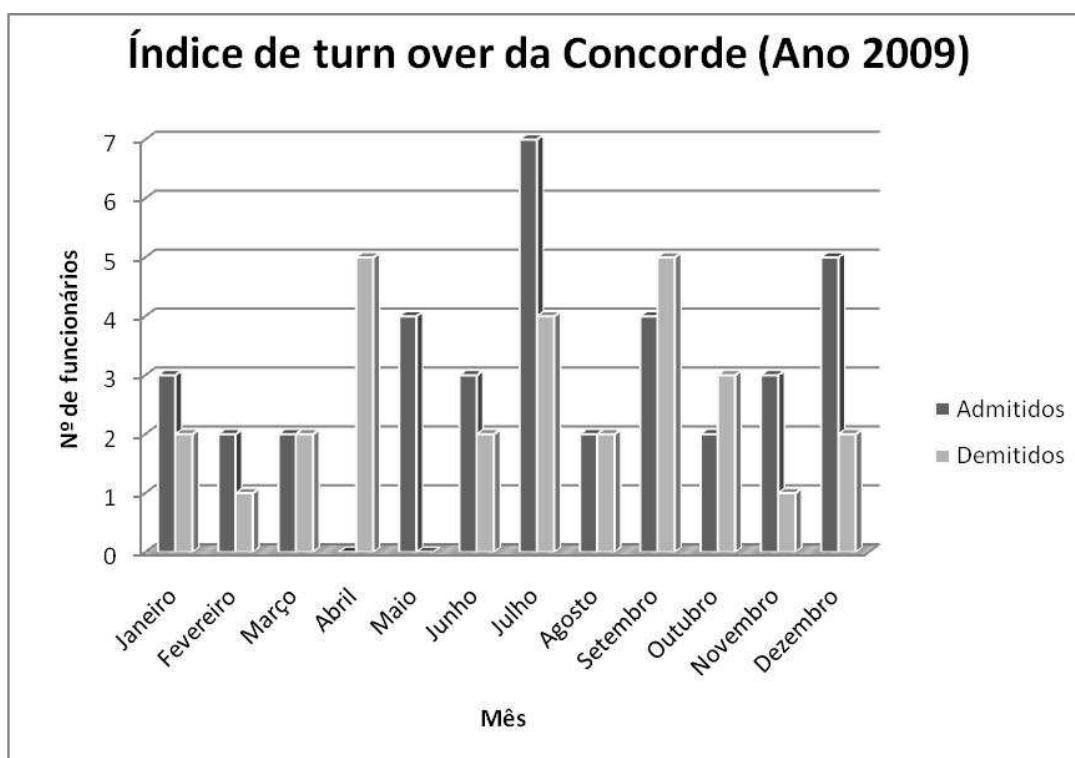
ANEXO II - Gráficos com índices de *turn over* da Concorde – Logística & Distribuição LTDA (2008 a 2010)

Índice de turn over da Concorde (Ano 2008)		
Mês	Admitidos	Demitidos
Janeiro	2	3
Fevereiro	2	5
Março	9	2
Abril	6	2
Maió	3	2
Junho	5	4
Julho	6	3
Agosto	8	6
Setembro	1	3
Outubro	1	3
Novembro	1	1
Dezembro	2	4
Total	46	38



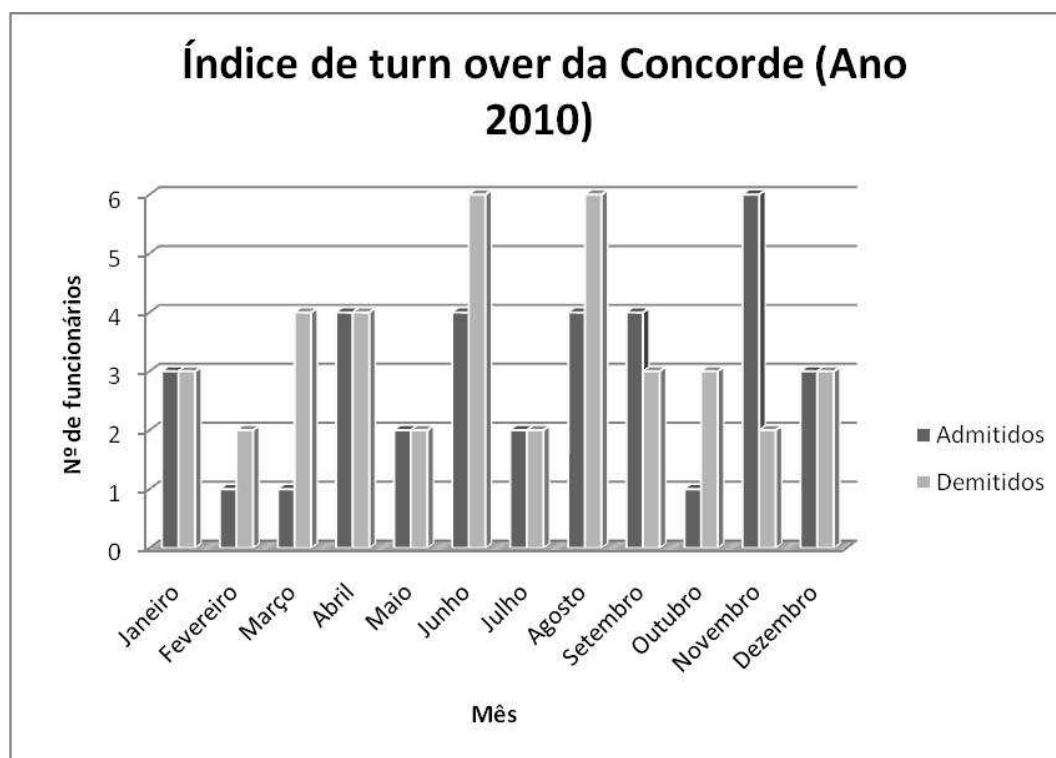
* Fonte: Concorde – Logística & Distribuição LTDA (Ano 2008)

Índice de turn over da Concorde (Ano 2009)		
Mês	Admitidos	Demitidos
Janeiro	3	2
Fevereiro	2	1
Março	2	2
Abril	0	5
Maio	4	0
Junho	3	2
Julho	7	4
Agosto	2	2
Setembro	4	5
Outubro	2	3
Novembro	3	1
Dezembro	5	2
Total	37	29



* Fonte: Concorde – Logística & Distribuição LTDA (Ano 2009)

Índice de turn over da Concorde (Ano 2010)		
Mês	Admitidos	Demitidos
Janeiro	3	3
Fevereiro	1	2
Março	1	4
Abril	4	4
Maió	2	2
Junho	4	6
Julho	2	2
Agosto	4	6
Setembro	4	3
Outubro	1	3
Novembro	6	2
Dezembro	3	3
Total	35	40



* Fonte: Concorde – Logística & Distribuição LTDA (Ano 2010)

ANEXO III – Índice de *turn over* por cargo (2008 a 2010)

Índice de <i>turn over</i> por cargo (de 2008 a 2010)								
Cargo	2008		2009		2010		Total	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Auxiliar de Almoxarifado I	30	78.95%	25	86.21%	33	82.50%	88	82.24%
Auxiliar de Almoxarifado II		0.00%		0.00%	1	2.50%	1	0.93%
Auxiliar de Almoxarifado III	1	2.63%		0.00%	1	2.50%	2	1.87%
Vendedor Técnico Externo	3	7.89%	1	3.45%		0.00%	4	3.74%
Vendedor Interno	1	2.63%	1	3.45%	2	5.00%	4	3.74%
Comprador	1	2.63%		0.00%	1	2.50%	2	1.87%
Auxiliar Administrativo	1	2.63%	1	3.45%		0.00%	2	1.87%
Telefonista		0.00%	1	3.45%	2	5.00%	3	2.80%
Líder de Expedição	1	2.63%		0.00%		0.00%	1	0.93%
Total	38	100%	29	100%	40	100%	107	100%

* Fonte: Concorde – Logística & Distribuição LTDA (Anos 2008-2010)

ANEXO IV – Questionário sobre pesquisa de rotatividade

Este questionário tem como objetivo coletar informações sobre a satisfação do colaborador da empresa Concorde Logística e informações a respeito da rotatividade dos funcionários da mesma. Ele é composto por 13 perguntas objetivas e somente uma resposta para cada uma das perguntas deve ser escolhida. Abaixo de cada pergunta haverá um espaço para explicar o porquê da escolha. É importante lembrar que a identidade dos participantes e os dados coletados são confidenciais, e serão utilizados somente para fins acadêmicos.

1) O processo de recrutamento e seleção da empresa é:

Muito bom Bom Regular Ruim Não sei

Motivo: _____

2) O relacionamento com sua equipe é:

Muito bom Bom Regular Ruim Não sei

Motivo: _____

3) O relacionamento com seu coordenador/ líder é:

Muito bom Bom Regular Ruim Não sei

Motivo: _____

4) A sua remuneração, em relação ao seu trabalho, é:

Muito bom Bom Regular Ruim Não sei

Motivo: _____

5) Os benefícios oferecidos pela empresa são:

Muito bons Bons Regulares Ruins Não sei

Motivo: _____

6) O ambiente de trabalho da empresa (instalação e equipamento) é:

Muito bom Bom Regular Ruim Não sei

Motivo: _____

7) Os treinamentos oferecidos pela empresa são:

Muito bons Bons Regulares Ruins Não sei

Motivo: _____

8) A possibilidade de crescimento na empresa é:

Muito bom Bom Regular Ruim Não sei

Motivo: _____

9) Os processos na área em que atua são:

Muito bons Bons Regulares Ruins Não sei

Motivo: _____

10) A sua jornada de trabalho é:

Muito bom Bom Regular Ruim Não sei

Motivo: _____

11) A comunicação na empresa é:

Muito bom Bom Regular Ruim Não sei

Motivo: _____

12) Em sua opinião, qual é o motivo principal para o desligamento por iniciativa do colaborador (escolha somente uma alternativa):

Não há perspectiva de crescimento (carreira)

Ambiente de trabalho não é adequado para execução das atividades

Inadaptabilidade ao cargo

- () Relacionamento com o coordenador/ líder
 - () Relacionamento com a equipe de trabalho
 - () Remuneração não é compatível com as atividades executadas
 - () Benefícios não são compatíveis ao que é oferecido no mercado
 - () Outros: _____
- Motivo: _____

13) Em sua opinião, qual é o motivo principal para o desligamento por iniciativa do empregador (escolha somente uma alternativa):

- () Inadaptabilidade ao cargo
 - () Relacionamento com o coordenador/ líder
 - () Relacionamento com a equipe de trabalho
 - () Remuneração não é compatível com as atividades executadas
 - () Disciplina
 - () Absenteísmo (ausência no trabalho, seja por falta ou atraso)
 - () Outros: _____
- Motivo: _____

Comentários/ Sugestões:

Muito obrigada por responder ao questionário!

*Este questionário foi elaborado com base nos questionários dos trabalhos de conclusão de curso "Rotatividade de funcionários do Cotonifício Kurashiki do Brasil LTDA" e "Rotatividade: um estudo comparativo entre índice de rotatividade e condições de trabalho na empresa Puras do Brasil"