

**Campus
Central**
UnU - Luziânia



**Universidade
Estadual de Goiás**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE LUZIÂNIA
BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO**

ARLENE CARVALHO LISBOA

ROTAÇÃO DE PESSOAL:

Uma abordagem a partir de uma Empresa de Software e Soluções

**LUZIÂNIA - GO
2021**

ARLENE CARVALHO LISBOA

**ROTAÇÃO DE PESSOAL:
Uma abordagem a partir da Empresa de Software e Soluções**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Universidade Estadual de Goiás – Unidade Universitária de Luziânia como exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração sob orientação do Prof. Francisco Alberto Severo de Almeida.

**LUZIÂNIA - GO
2021**

L769r Lisboa, Arlene Carvalho.
Rotação de pessoal: uma abordagem a partir de uma
Empresa de Software e Soluções / Arlene Carvalho Lisboa. —
Luziânia, 2021.
59 f. : il. color

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade
Estadual de Goiás (UEG) como requisito parcial para a obtenção
do título de Bacharel em Administração.
Orientador: Professor Doutor Francisco Alberto Severo de
Almeida

1. Rotatividade de pessoal. 2. Gestão de pessoas. 3.
Turnover. I. Almeida, Francisco Alberto Severo de. II. Título.

CDU 658.3

ARLENE CARVALHO LISBOA

ROTAÇÃO DE PESSOAL:

Uma abordagem a partir da Empresa de Software e Soluções

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em ____ de _____ de 2021,
pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Francisco Alberto Severo de Almeida – Orientador
Doutor em Administração
Universidade Estadual de Goiás

Luiz Felipe Serpa – Avaliador
Doutor em Administração
Universidade Estadual de Goiás

Dedico este trabalho a Deus e a minha
família que me apoiou e me incentivou a
realizá-lo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me deu força e capacitação para concluir esse trabalho.

A minha família que é o motivo das minhas conquistas e me apoiou em todas as minhas buscas por mais conhecimento.

Ao meu orientador e mestre Dr. Francisco Alberto Severo de Almeida, que me mostrou o caminho para chegar até aqui.

A todos os professores envolvidos no curso de Administração, que me conduziu ao desenvolvimento do saber.

Aos meus colegas de curso, que viveram comigo essa trajetória.

“Saber não é o bastante, é preciso aplicar”

Bruce Lee

RESUMO

Esse trabalho teve como objetivo geral conhecer o índice de rotatividade de pessoal em uma empresa de Software e Soluções e pesquisar suas causas. Os objetivos específicos são: estudar sobre rotatividade de pessoal, conhecer os pontos positivos e negativos do *turnover* e analisar o índice de rotatividade na empresa nos anos de 2018, 2019, 2020. A metodologia empregada ao referencial teórico se enquadra a um estudo bibliográfico, com busca de informações e fundamentações através de livros e artigos periódicos sobre o tema. O método de pesquisa foi qualitativo e foi utilizada a técnica de levantamento de dados do questionário de desligamento da empresa. O estudo, levantou quais foram as causas da rotatividade de pessoal na empresa, e sugeriu ações a serem tomadas para trabalhar essas causas, com o intuito de minimizar o *turnover*. Conforme a análise dos dados o estudo conclui que o *turnover* na empresa se dá por motivos de que os colaboradores vão em busca de melhores salários e oportunidades de crescimento profissional.

Palavras-chave: Rotatividade de pessoal. Recursos Humanos. *Turnover*.

ABSTRACT

This work had as general objective to study the Employee Turnover index in a Software and Solutions company and to research its causes. The specific objectives are: to study about staff turnover, to know the positive and negative points of turnover and to analyze the turnover rate in the company in the years 2018, 2019 and 2020. The methodology used to the theoretical framework fits a bibliographic study, with search for information and foundations through books and periodical articles on the topic. The research method was qualitative and the data collection technique used in the company's employee termination questionnaire was used. The study raised the causes of staff turnover in the company, and suggested actions to be taken to address these causes, in order to minimize turnover. According to the analysis of the data, the study concludes that the turnover in the company occurs for reasons that employees go in search of better salaries and better opportunities for professional growth.

Keywords: Employee Turnover. Human Resources. Turnover.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens do Recrutamento Interno	21
Quadro 2 - Vantagens e desvantagens do Recrutamento Externo	22
Quadro 3 - Melhorias que o treinamento pode proporcionar às organizações	27
Quadro 4 - Sintomas de colaboradores problemáticos	31

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cálculo do Índice de Rotatividade de Pessoal	33
Figura 2 - Cálculo de Desligamento	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Colaboradores Efetivos por Unidade.....	37
Tabela 2 - Índice de Rotatividade de Pessoal	37

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Pergunta 1	38
Gráfico 2 - Pergunta 2	39
Gráfico 3 - Pergunta 3	39
Gráfico 4 - Pergunta 4	40
Gráfico 5 - Pergunta 5	40
Gráfico 6 - Pergunta 6	41
Gráfico 7 - Pergunta 7	41
Gráfico 8 - Pergunta 8	42
Gráfico 9 - Pergunta 9	42
Gráfico 10 - Pergunta 10	43
Gráfico 11 - Pergunta 11	43
Gráfico 12 - Pergunta 12	44
Gráfico 13 - Pergunta 13	44
Gráfico 14 - Pergunta 14	45
Gráfico 15 - Pergunta 15	45
Gráfico 16 - Pergunta 16	46
Gráfico 17 - Pergunta 17	46
Gráfico 18 - Pergunta 18	47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.2	Apresentação do Problema	15
1.3	Objetivos	15
1.3.1	Objetivo Geral	15
1.3.2	Objetivos Específicos	15
2	METODOLOGIA	16
3	REFERENCIAL TEÓRICO	17
3.1	Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos	17
3.2	Gestão de Pessoas	18
3.3	Processos de Recursos Humanos	20
3.2.1	Planejamento de Pessoal.....	21
3.2.2	Recrutamento de pessoal.....	21
3.2.3	Seleção de Pessoal.....	24
3.2.4	Integração de Pessoal.....	25
3.2.5	Treinamento e desenvolvimento (T&D).....	26
3.2.6	Mantendo Pessoas.....	30
3.4	Rotatividade de Pessoal	33
3.4.1	Consequências do <i>Turnover</i>	35
3.4.2	Entrevista de desligamento	36
4	HISTÓRICO DA EMPRESA EM PESQUISA	37
4.1	Colaboradores Efetivos	37
4.2	Índice de Rotatividade de Pessoal na empresa Alfa	38
5	APRESENTAÇÃO DOS DADOS	39
5.1	Análise do Resultado	48
5.2	Ações de Melhoria que podem minimizar o <i>Turnover</i> na empresa Alfa	49
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
	REFERÊNCIAS	53
	ANEXO A	54
	ANEXO B	57
	ANEXO C	58

1 INTRODUÇÃO

Desde a implantação da gestão de pessoas nas organizações, as mudanças têm sido constantes. Com o avanço da tecnologia, a globalização e a expansão da economia tem-se gerado uma intensa concorrência no mercado de trabalho e, com isso, um alto nível de competitividade. O mundo globalizado faz com que as empresas buscam, cada vez mais, por produtividade e qualidade (PONTES, 2010).

A busca da melhor qualidade e da competitividade, faz com que o colaborador se sinta pressionado, tendo sempre que está superando, inovando e sendo criativo. Isso gera conflito de interesses do colaborador com a organização, afeta o clima organizacional, forma colaborador desmotivado e causa consequências na produtividade (CARVALHO; SERAFIM, 2004).

O conhecimento e a experiência técnica tornaram-se uma exigência valiosa no mercado de trabalho, as organizações passaram a ser mais rígidas e a competitividade cada vez maior e, em consequência disso, a alta rotatividade de pessoal nas empresas.

A rotatividade de pessoal é motivo de preocupação para muitas organizações, uma vez que, seu elevado índice demonstra que ela tem a necessidade de um planejamento estratégico, se adequar as práticas e aos métodos para atender o seu capital humano, com o intuito de evitar a rotatividade.

Encontrar a pessoa certa para ocupar um cargo em uma organização é um dos maiores desafios enfrentados pela gestão de pessoas, tendo em vista que, uma má seleção e recrutamento de pessoal pode causar danos e prejuízos para a organização, como afirma Pontes (2010, p. 25):

Com toda certeza, sempre foi um grande desafio encontrar a pessoa certa para a organização. A agilidade requerida das empresas leva à necessidade de pessoas certas, e o processo de ingresso de novas pessoas nas organizações não pode ser errado. Seleção de pessoas erradas pode significar montanhas de prejuízos para a empresa em perda de oportunidades ou desastres econômicos produzidos.

Torna-se necessário detectar as causas e determinantes que levam a rotatividade de pessoal, é pertinente conhecer os seus aspectos por se tratar de um efeito que gera custos e desgastes nas empresas.

Nesse contexto, essa pesquisa é de grande valia para os líderes, gerentes, empresários, profissionais de recursos humanos e outros profissionais, colaboradores e toda a sociedade, adquirindo conhecimento e estratégias que podem ser utilizadas para evitar maiores transtornos referente a rotatividade de pessoal nas organizações.

1.1 Apresentação do Problema

Diante do enunciado sobre a relevância da rotatividade de pessoal nas organizações, o estudo objetiva responder a seguinte questão: Qual é o índice da rotatividade de pessoal na empresa Alfa?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as possíveis causas para a rotatividade de pessoal na empresa Alfa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Estudar, bibliograficamente, sobre Rotação de Pessoal;
- Identificar pontos positivos e negativos que podem ser causados pela rotação de pessoal;
- Analisar o índice de rotatividade de pessoal na empresa Alfa no ano de 2018, 2019 e 2020;
- Apresentar ações de melhorias que possam reduzir o índice de rotatividade.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi desenvolvido mediante a pesquisa bibliográfica, através de livros, artigos periódicos e internet, trabalhando com contribuições de autores com registros disponível, decorrentes de pesquisas anteriores. (SEVERINO, 2007).

O método de pesquisa usado foi a qualitativa, de modo a compreender o contexto do problema, perceber variáveis dos dados e assimilar a aplicação dos resultados. E quantitativa, que se faz por meio de medições de grandezas e formam dados a serem analisados, uma vez que o foco é a verificação do índice de rotatividade de pessoal na empresa em pesquisa. Dessa maneira, o método de pesquisa se classifica como quali-quantitativo. (PEREIRA, et al., 2018)

Foi utilizado o formulário de Entrevista de Desligamento da empresa, com a intenção de conhecer a opinião dos colaboradores desligados sobre as questões pertinentes à organização e ao seu desligamento.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos

A história da Gestão de Pessoas vem evoluindo desde o surgimento das teorias administrativas. O movimento da administração científica com experiência de Taylor e Fayol teve como objetivo principal atribuir fundamentação as atividades administrativas. Por um lado, Taylor, concluiu que os funcionários produziam abaixo do que poderiam, assim, desenvolveu o sistema de racionalização do trabalho, reduzindo tempo e simplificando a execução de uma tarefa, surgindo o taylorismo. Por outro lado, Fayol, teve sua contribuição formulando a doutrina com os princípios administrativos: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (GIL, 2007)

A importância do fator humano nas organizações surgiu da carência de fatores psicológicos e sociais na produtividade, nesse sentido, Mayo, desenvolveu a Escola das Relações Humanas que teve como objetivo a atuação do estímulo a produtividade, índice de acidente e fadiga no trabalho, com o intuito da satisfação das necessidades sociais e psicológicas dos trabalhadores e a sua colaboração na empresa (GIL, 2007).

Henry Ford, também teve uma considerável parcela de contribuição à administração científica com a tecnologia de produtividade em massa, com grande quantidade para redução de custos. Os trabalhadores deveriam realizar tarefa única, sendo cada um especializado para uma ocupação, obtendo melhores remunerações e menores jornadas de trabalho. Esse movimento tornou-se uma das principais bases para a organização industrial (GIL, 2007).

Após a segunda guerra mundial surgiu aumento do poder do sindicato dos trabalhadores e com isso mudanças na administração de pessoal nas empresas, concedendo legalidade e disciplina, alterando as estruturas, dando origem ao movimento das Relações Industriais (GIL, 2007).

A Administração de Recursos Humanos começou a surgir na década de 1960, sendo que o seu aparecimento se originou da Teoria Geral dos Sistemas, onde o biólogo alemão Ludwing Bertalanffy, em seus estudos, observou que algumas ciências poderiam ser aplicadas a outras, sistematizando a administração nas

empresas. Nesse sentido, pode-se entender que a administração de Recursos Humanos é uma administração de pessoal baseado em uma abordagem sistêmica (GIL, 2007).

No Brasil, a Administração de Recursos Humanos apresentou cinco fases evolutivas: a fase contábil, no período de 1930 onde apenas era feito o pagamento de mão de obra, sem registro algum. A fase legal, iniciada em 1930 até 1950, em que foi criada a legislação trabalhista e o departamento pessoal, tendo como preocupação o cumprimento das leis trabalhistas. A fase tecnicista, de 1950 a 1965, período em que o Brasil adotou o modelo norte-americano de recursos humanos influenciado pelas teorias estruturalista e contingencial. A fase administrativa ou sindical, iniciada em 1965 até 1985, onde surgiu o movimento sindical denominado novo sindicalismo. E a fase estratégica, que se iniciou em 1985 e segue até os dias atuais, onde a área de recursos humanos passa a participar do planejamento estratégico das organizações (CAMACHO, 2016).

3.2 Gestão de Pessoas

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

As organizações funcionam por intermédio das pessoas que fazem com que as empresas tenham continuidade no mercado, produzindo bens e serviços, operando, atendendo clientes e atingindo os seus objetivos globais e estratégicos. Elas não existiriam sem o intermédio, criatividade, inteligência, racionalidade, dinâmica e energia das pessoas que lhes dão vida. Por outro lado, as pessoas dependem das empresas para subsistência e sucesso pessoal, para crescer na vida e ser bem-sucedido. Uma depende da outra, pessoas e organizações é o contexto da gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Pontes salienta que a tecnologia decolou e o seu progresso está em constante evolução, que por meio da internet as empresas e pessoas podem se comunicar em tempo real, vendas e compras são facilitadas e a oferta mais favorável é sempre mais atraente; e, com isso, a competitividade está cada vez mais acirrada. As novas tecnologias auxiliam as organizações nesse processo de competição, porém, o capital humano é a fonte de inovação onde está o

verdadeiro degrau de subida das empresas. As máquinas trabalham melhor que o ser humano, mas não tem capacidade de criar; o dinheiro fala, mas não tem capacidade de pensar. Essas atribuições são ativos único das pessoas. (PONTES, 2010).

Continuamente, as empresas estão investindo no capital humano, porém pequenas empresas, encontram maior dificuldade, pois, o investimento é alto. Milkovich e Boudreau (2000, p. 68) salientam que “as decisões sobre RH têm que estar alinhadas com a disponibilidade financeira e ter em mente a agregação de valores da empresa”.

Todas as organizações necessitam do talento humano, seja qual for o ramo de especialização que produz ou vende, para que obtenha sucesso e prosperidade irá precisar das melhores pessoas, dos melhores profissionais, que serão os cérebros que irá auxiliar nos obstáculos colocados pela concorrência no mercado e na economia, gente que faça a diferença e sejam capazes de enfrentar os novos desafios (PONTES, 2010).

Talento consiste em uma pessoa que possui o dom natural de executar bem a sua tarefa, transformando sua capacidade em resultados, ou mesmo o alvo de muito treinamento e dedicação, abraçando novas oportunidades, com iniciativa, criatividade, fazendo diferença na organização. Porém, não é fácil atrair e manter esses profissionais, eles não são muitos, somente de dez a vinte por cento em uma organização, por esse motivo, essas pessoas precisam ser reconhecidas e estimuladas, apenas os contratar não basta para mantê-los, é necessário está sempre desenvolvendo esses talentos (PONTES, 2010).

O grande desafio da gestão de pessoas é exatamente atrair e conservar esses talentos. Esse desafio se inicia na identificação da pessoa certa para o lugar certo na empresa. Nesse sentido, é necessário seguir as fases do processo de recursos humanos que são: Planejamento, Recrutamento, Seleção, Integração, Treinamento e Desenvolvimento e Mantendo Pessoas.

3.3 Processos de Recursos Humanos

A atividade de gestão de recursos humanos deve ser vista como um sistema que auxilia a gestão das pessoas nas organizações. Para que a empresa tenha um assertivo resultado na gestão de pessoas, é necessário seguir os processos de recursos humanos: Planejamento, Recrutamento, Seleção, Integração, Treinamento e Desenvolvimento e Mantendo Pessoas. (PONTES, 2010)

3.3.1 Planejamento de Pessoal

O planejamento de pessoal consiste em avaliar as necessidades futuras da organização, as vagas que serão abertas, quem irá se aposentar, descobrir internamente na empresa pessoas com potencial para ocupar essas vagas; dando abertura a administração para encontrar pessoas certas com a intenção de exercer objetivos tanto organizacionais como individuais, para cumprir a visão da empresa. (PONTES, 2010)

Chiavenato afirma que o planejamento de gestão de pessoas precisa estar elaborado juntamente com planejamento estratégico da empresa, como se os dois fossem uma coisa só, levando em conta que, o planejamento de pessoal abrange muito mais que conhecer a quantidade de pessoas necessárias às operações organizacionais. É preciso lidar com competências disponíveis e necessárias ao sucesso da organização; definir objetivos e metas a atingir; criar um clima e cultura organizacional conveniente; formular uma arquitetura empresarial; formar estilo de gestão e uma plataforma que permite ao gerente de gestão de pessoas trabalhar com sua equipe de forma eficiente e eficaz. (CHIAVENATO, 2010)

Uma das vantagens do planejamento de pessoal é a possibilidade de a empresa agir antes de qualquer acontecimento. Estar ciente de quantas pessoas precisam para que seja cumprido o planejamento estratégico, o perfil ou competência de pessoas indispensável, o índice de rotatividade de cargo, essas e outras questões irá fundamentar o planejamento de pessoal (PONTES, 2010, p. 69-70).

3.3.2 Recrutamento de pessoal

Vejam as conceituações segundo alguns autores: Para Pontes (2010, p. 91), “Considera-se recrutamento o meio de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização”. Gil (2007, p. 93) afirma que recrutamento de pessoal “consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargo dentro da organização”. Chiavenato (2010, pg. 115), diz que “recrutamento é um conjunto de atividades desempenhadas para atrair candidatos qualificados para uma organização”. Marras (2005, p. 69), expressa que “recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal[...]”

O recrutamento é o processo pelo qual a organização comunica e divulga as vagas abertas e atrai os candidatos para as vagas disponíveis. Como o recrutamento apenas comunica, divulga e atrai os candidatos, ele não atinge seu objetivo principal que é selecionar os candidatos precisos (CHIAVENATO, 2010, p. 114).

O recrutamento pode ser interno e externo, ambos auxiliam para composição e atualização do banco de talentos que servirá como base para os recrutamentos futuros. O recrutamento interno busca candidatos que estão trabalhando dentro da organização, ou seja, o colaborador, para transferência ou promoção. Isso irá motivar os colaboradores da organização, privilegiando e dando melhores oportunidades. Como oportunidade de transferência envolve chances de cargo do mesmo nível, mas que envolvam outras habilidades e conhecimentos da pessoa. Como promoção, oferta cargos mais elevados e mais complexos, mas dentro da mesma área de atividade do colaborador. O recrutamento externo busca candidatos novos para aderir experiências e habilidades que não existem na atual organização. Para funcionar bem, o recrutamento externo precisa, de maneira eficiente e eficaz, conseguir atrair os candidatos que deseja buscar (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Pontes, o recrutamento interno traz para a organização diversos benefícios, a valorização do profissional interno, o reconhecimento dos funcionários que estão aprimorando suas práticas, eleva o desempenho dos colaboradores nas suas tarefas atuais e os estimula ao aumento da produtividade. Por outro lado, um

dos argumentos contrários ao recrutamento interno é que não existe renovação de ideias dentro da empresa, pois não haverá novas contratações sem o recrutamento externo. Nesse caso, o ideal seria que o preenchimento das vagas não excedesse a 10% do pessoal externo. Nesse sentido, é mais interessante para a organização o recrutamento interno, o aproveitamento dos funcionários que já trabalham na empresa. (PONTES, 2010).

Na tabela abaixo, vemos as vantagens e desvantagens do recrutamento interno:

Quadro 1 - Vantagens e Desvantagens do recrutamento interno

Vantagens	Desvantagens
Aproveita melhor o potencial humano na organização;	Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas;
Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;	Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual;
Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização;	Mantém quase inalterado o patrimônio humano da organização;
Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental;	Mantém quase inalterado o patrimônio humano da organização;
Não requer socialização organizacional de novos membros;	Ideal para empresas burocráticas e mecânicas;
Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos;	Mantém e conserva a cultura organizacional existente;
Menor custo financeiro.	Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 117)

Pontes recomenda que a maneira ideal para o recrutamento interno seria o planejamento de pessoal, pois o uso de concurso interno, a escolha do profissional obtidas de notas em provas seletivas, pode trazer consequências e causar competição entre os colaboradores e afetaria o clima organizacional. Como a área de Recursos Humanos trata-se de um sistema, os instrumentos necessários para a atividade de recrutamento interno são: Planejamento de pessoal, onde haverá prévia preparação de pessoal aos cargos futuros; a Análise de cargo que permite ao colaborador conhecer as exigências do cargo e se preparar; a Política salarial que fixa o percentual do aumento a ser concedido a quem for promovido; o Plano de carreiras que é o instrumento que estabelece o curso de carreiras presente na

organização; e o programa de treinamento onde capacita o empregado e o prepara para ocupar cargos mais elevados. (PONTES, 2010).

No recrutamento externo, por sua vez, Pontes afirma que também existem vantagens, principalmente em relação a novas ideias, que a entrada de novos profissionais acarreta à organização. Outro benefício seria que, muitas vezes, o funcionário já existente possui capacidade para ocupar o novo cargo, porém, não possui a experiência necessária, o que pode ser encontrado no recrutamento externo. Contudo, o recrutamento externo pode trazer prejuízos para a integridade e cultura da organização, por esse motivo é recomendado que não seja constante a contratação externa para cargos mais elevados na empresa.

Na tabela abaixo vemos as vantagens e desvantagens do recrutamento externo:

Quadro 2 - vantagens e desvantagens do recrutamento externo

Vantagens	Desvantagens
Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas;	Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização;
Enriquece o patrimônio humano;	Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos;
Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas;	Requer aplicação de técnicas seletivas e acarreta custos operacionais;
Renova a cultura organizacional e enriquece com novas aspirações;	Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários;
Incentiva a interação da organização com o mercado de recursos humanos;	É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro;
Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual;	

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 119)

O recrutamento externo refere-se a candidatos que estão espalhados no mercado de recursos humanos, sua atuação é imensa, por isso, é utilizado várias técnicas para atrair candidatos, nesse caso é necessário escolher os meios mais adequados e deve ser uma atividade sem interrupções. Para se ter conhecimento prévio dos candidatos externos é utilizado o *currículum vitae* (CV), que funciona como um catálogo, currículo ou portfólio, onde informa os dados pessoais, os objetivos pretendidos, a formação escolar, a experiência profissional, habilidades e qualificações do candidato (CHIAVENATO, 2010).

Ao analisar um currículo é relevante observar suas realizações. Uma boa universidade, bons cursos, mestrado ou doutorado impressionam no primeiro instante, porém, o que interessa mesmo são suas realizações. É preciso atentar a currículos tendenciosos e exagerados. Faz-se necessário analisar a consistência do currículo, verificar o crescimento pelos cargos ocupados, datas de entradas e saídas pelos empregados, eventuais alterações na profissão, a apresentação educacional, anotar todos os pontos que perceba que precisa ser perguntado e os que necessitam de comprovação (PONTES, 2010).

3.3.3 Seleção de Pessoal

Tanto a seleção como o recrutamento de pessoas fazem parte de um mesmo processo: introduzir novos elementos humanos na organização. O objetivo de selecionar pessoas é identificar e escolher o candidato mais condizente às necessidades do cargo e da organização. A seleção filtra entre os candidatos recrutados aqueles que apresentam características desejadas pela organização (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Pontes, o processo de selecionar está sim relacionado a escolha de candidatos entre aqueles que foram recrutados; porém, a seleção de pessoal não toma partido de um só lado, a motivação do candidato também faz grande diferença. (PONTES, 2010).

As etapas da seleção de pessoal constituem como finalidade a contratação de candidatos recrutados, o término de cada etapa gera a decisão de ambas as partes de passar ou não para a etapa seguinte. Essas etapas iniciam-se pela triagem do candidato recrutado, nesse processo é analisado o currículo com o propósito de verificar se o candidato possui requisitos exigidos pelo cargo e se as condições oferecidas pela empresa irão satisfazer o candidato. A próxima fase dessa etapa é a aplicação de teste de conhecimento ou psicológico, que através deles, pode-se prever que o candidato melhor classificado terá maior probabilidade de desempenhar suas eficiências no cargo (PONTES, 2010).

A etapa seguinte são as entrevistas que são bastante intensas e tem a intenção de examinar a qualificação, o potencial e a motivação do candidato ao cargo. Essas entrevistas permitem a empresa conhecer melhor o candidato e, como via de mão dupla, permite ao candidato conhecer melhor a empresa e sua cultura.

Essa é a etapa mais relevante do processo de seleção, pois será onde irá escolher o candidato. Após a escolha, o candidato será encaminhado a entrevista técnica que verifica com profundidade se o candidato realmente possui qualificações técnicas para a ocupação do cargo aberto e também para avaliar globalmente o candidato. A próxima fase dessa etapa é o exame médico, onde será conhecido as condições físicas e psíquicas, o estado real de saúde, condições que possam oferecer riscos as pessoas da organização, e permite cumprir as disposições legais que tornam o exame obrigatório. A análise médica pode ocasionar a não contratação do candidato, não por discriminação, mas por adequação da pessoa ao cargo, do ponto de vista médico (PONTES, 2010).

A última etapa do processo de seleção é a procura de referências sobre o candidato. Essa etapa não apresenta muita segurança, nenhum candidato irá informar referências pessoais que atestam negatividade e, dificilmente, uma empresa irá fornecer informações negativas dos ex-funcionários, existem regras sindicais que protegem o trabalhador de referências negativas, a não ser que seja aberto processo judicial. Uma informação negativa não quer dizer que a empresa não deva admitir o candidato, a referência deve ser analisada antes de qualquer decisão (PONTES, 2010).

Em um processo de seleção seria perfeito se as características do candidato e os requisitos exigidos pelo cargo tivessem um matrimônio perfeito, mas nem sempre isso é possível. Em todo processo de seleção existe falhas, por melhor que seja a técnica, o novo funcionário pode não se adaptar e corresponder ao que a empresa esperava. Por esse motivo é importante que seja bem definido o perfil das exigências dos cargos e o planejamento das técnicas a serem utilizadas (PONTES, 2010).

3.3.4 Integração de Pessoal

Toda investida em recrutamento e seleção de pessoal é o de encontrar a pessoa apropriada para ocupar a vaga em aberto, porém, esse processo não termina na admissão desse profissional, é preciso que o indivíduo seja adaptado na empresa. Chamamos esse processo de adaptação de integração de pessoal. (PONTES, 2010).

O programa de integração segundo Pontes, é formado por duas partes: a ambientação de pessoal e a integração de fato. A ambientação deve mostrar ao novo colaborador os aspectos importantes da organização, a história da empresa; missão, valores e visão; cultura organizacional; produtos ou serviços da empresa; processos de trabalho; principais políticas e procedimentos administrativos; conduta esperada; benefícios oferecidos; possibilidade de carreira; política salarial; política de participação nos resultados ou bônus; normas de segurança no trabalho; política da qualidade; principais aspectos do planejamento estratégico; entre outros. Esses conceitos são apresentados através de palestras e complementados por manuais explicativos. (PONTES, 2010).

A integração é um programa amplo, deve auxiliar a inclusão do novo funcionário à equipe de trabalho, o conhecimento mais profundo das normas e das pessoas que irá se relacionar. É uma tarefa de orientação para que o colaborador se sinta de fato como membro da empresa, por esse motivo pode demorar alguns meses. O objetivo da integração é diminuir os temores e ansiedade que é comum quando alguém é admitido em um novo emprego. (PONTES, 2010).

3.3.5 Treinamento e desenvolvimento (T&D)

As pessoas são o principal patrimônio das organizações desde o mais simples operário ao seu principal executivo. Para que as organizações sejam bem-sucedidas é preciso pessoas dispostas, ágeis, espertas e empreendedoras. São as pessoas que fazem as coisas acontecer em uma organização, que conduzem os negócios, que produzem e prestam os serviços. Nesse sentido, as empresas precisam investir nos funcionários, o capital humano, para que eles sejam constantemente preparados para os desafios da inovação e da concorrência (CHIAVENATO, 2010).

O treinamento e o desenvolvimento apresentam estrutura estratégica, e tem como função a qualificação do novo funcionário na organização, uma forma de desenvolver e aprimorar competências com a finalidade da melhoria das ações no trabalho (CAMACHO, 2016)

Chiavenato explica que há diferença entre treinamento e desenvolvimento, apesar da semelhança, o tempo de aprendizagem é diferente. Ambos estabelecem processo de aprendizagem, entretanto, o treinamento faz parte de uma preparação presente, com a busca de aprimorar habilidades e competências com base no cargo

atual. O desenvolvimento, por sua vez, tem o foco de instruir o colaborador para ocupar cargos futuros, adquirindo novas habilidades e competências e expandindo o conhecimento. “Através do treinamento e do desenvolvimento, a pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes e desenvolver conceitos abstratos ” (id. ib., p. 367)

Treinamento, segundo Chiavenato: “é o processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e programada, por meio do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e competências em função de objetivos previamente definidos ”. (CHIAVENATO, 2010).

A informação é o mentor do comportamento das pessoas e o faz mais eficaz, por esse motivo a grande parte de programas de treinamento está centralizada em transmitir informações ao colaborador sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional, seus produtos/serviços, seus clientes, seus concorrentes, entre outras vertentes. Outros programas de treinamentos estão centrados em desenvolver as habilidades das pessoas, outros a desenvolvimento de novas práticas, e ainda outros, preocupa-se em apresentar conceitos para erguer o nível de atenção das pessoas para que elas possam pensar, raciocinar, julgar, decidir e agir com precisão. Além de toda essa preocupação, o procedimento de treinamento busca mudar as atitudes reativas e conservadoras das pessoas para atitudes proativas e inovadoras com sentido de melhorar o espírito de equipe e a criatividade (CHIAVENATO, 2010).

O treinamento trata-se de um dos processos de gestão de pessoas mais considerável, constitui a essência de um esforço para melhorar as competências das pessoas e o desempenho organizacional, é uma fonte de lucratividade e aumento de capital humano, ele é cíclico e contínuo. Este é composto de quatro etapas: a primeira é a etapa do diagnóstico, que é o levantamento das necessidades e carências de treinamentos que a organização apresenta, feito através de métodos como a análise organizacional, análise dos recursos humanos e análise da estrutura de cargos, baseando em indicadores a priori ou a posteriori. A segunda etapa é a do desenho, que se trata do programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas, ou seja, quem precisa ser treinado; como treinar; em que treinar; por quem; onde treinar; quando e para quem treinar. A terceira é a etapa de implementação, que é a de execução e condução do programa de treinamento, que é feito por meio de técnicas para transmitir informação, como a leitura, a instrução

programada, através de treinamento no cargo e treinamento em classe. E, a última etapa é a da avaliação, que verifica os resultados obtidos com o treinamento, pode ser baseado em dados concretos, melhoria da qualidade, economias de custos ou economias de tempo (CHIAVENTO, 2010).

O treinamento bem-sucedido pode proporcionar várias melhorias à organização. No quadro abaixo veremos uma listagem de algumas delas:

Quadro 3 - Melhorias que o treinamento pode proporcionar às organizações

Melhoria interna e externa
Melhoria da eficiência dos serviços
Aumento da eficácia dos resultados
Criatividade e inovação nos produtos e serviços oferecidos ao mercado
Melhor qualidade de vida no mercado (QVM)
Maior qualidade de produtividade
Melhor atendimento ao cliente
Valor agregado
Maior competitividade organizacional

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010)

O desenvolvimento, no que lhe concerne, se refere a educação e a orientação para o futuro, está focado no crescimento pessoal do colaborador e visa sua carreira futura. De acordo com Chiavenato, existem vários métodos para desenvolvimento de pessoas, as técnicas utilizadas concentram-se no desenvolvimento de habilidades pessoais no cargo e fora do cargo. (CHIAVENATO, 2010).

Os métodos principais usados no cargo atual são:

- Rotação de cargos: “Significa a movimentação das pessoas em várias posições na organização no esforço de expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades” (id. ib., p. 411).
- Posições de assessoria: “Significa dar a oportunidade para que a pessoa com elevado potencial trabalhe provisoriamente sob a supervisão de um gerente bem-sucedido em diferentes áreas da organização” (id. ib., p. 411).
- Aprendizagem prática: “É uma técnica de treinamento através da qual o treinando se dedica a um trabalho de tempo integral para analisar e resolver problemas em certos projetos ou em outros departamentos” (id. ib., p. 411).
- Atribuição de comissões: “Significa uma oportunidade para a pessoa participar de comissões de trabalho compartilhando da tomada de decisões, aprender

pela observação dos outros e pesquisar problemas específicos da organização” (id. ib., p. 412).

- Participação em cursos e seminários externos: “É uma forma tradicional de desenvolvimento através de cursos formais de leitura e seminários” (id. ib., p. 412).
- Exercícios de simulação: “Os exercícios de simulação apresentam a vantagem de criar um ambiente similar em relação às situações reais em que a pessoa trabalha sem os altos custos envolvidos em ações reais indesejáveis” (id. ib., p. 412).
- Treinamento (outdoor) fora da empresa: “É geralmente oferecido por organizações especializadas em T&D e que oferecem esquemas integrados, cujo foco primário é ensinar aos treinandos a importância de trabalhar em conjunto, como uma equipe” (id. ib., p. 412).
- Estudo de casos: “É um método de desenvolvimento no qual a pessoa se defronta com uma descrição escrita de um problema organizacional para ser analisado e resolvido” (id. ib., p.412).
- Jogos de empresas: “São técnicas de desenvolvimento nas quais equipes de funcionários ou de gerentes competem umas com as outras tomando decisões computadorizadas a respeito de situações reais ou simuladas de empresas” (id. ib., p.412).
- Centros de desenvolvimento internos: “São métodos baseados em centros localizados na empresa para expor os gerentes e as pessoas a exercícios realísticos para desenvolver e melhorar habilidades pessoais” (id. ib., p. 413).
- Coaching: “O gerente pode integrar vários papéis como líder renovador, preparador, orientador e impulsionador para se transformar em um coach” (id. ib., p. 413).

O método de desenvolvimento de pessoas fora do cargo são apenas dois:

- Tutoria ou *mentoring*: “É a assistência que executivos da cúpula oferecem a pessoas que aspiram subir a níveis mais elevados dentro da organização” (id. ib., p.413).

- Aconselhamento de funcionários: “O gerente proporciona aconselhamento no sentido de assessorar as pessoas no desempenho de suas atividades” (id. ib., p. 413).

O desenvolvimento de pessoas está associado ao crescimento das suas Carreiras. Carreira trata-se de um desempenho profissional com o objetivo de ocupar cargos mais altos e difíceis. Desenvolvimento de carreira constitui na ação formalizada e sequencial que enfatiza o planejamento da carreira futura dos funcionários que tem competência para ocupar cargos mais elevados. A organização tem a responsabilidade de oferecer os requisitos e assistência necessária para que eles tenham sucesso e êxito, pois precisam de orientação para desenvolver suas carreiras. Para que isso ocorra é necessário usar as ferramentas de desenvolvimento de carreiras, que são elas: centros de avaliação que utiliza as mesmas técnicas de seleção de talentos humanos; testes psicológicos, os mesmo usados na seleção de pessoal; avaliação do desempenho, fonte de informação para desenvolvimento de carreira; projeções de promoções, julgamento feito pelos gerentes sobre o potencial dos seus subordinados; e planejamento de sucessão que dá ênfase ao preparo das pessoas para preencher posições mais complexas na medida em que surgem vagas. Além desses instrumentos, a organização pode prestar orientação aos colaboradores utilizando o aconselhamento individual de carreiras, que auxilia a cada colaborador a refletir sobre seu desejo de carreira e serviços de informações aos colaboradores que oferece base a respeito das oportunidades internas (CHIAVENATO, 2010).

3.3.6 Mantendo Pessoas

Uma condição fundamental para que uma organização seja bem-sucedida é a formação das pessoas e de seu desempenho e competências às estratégias do negócio e às metas da empresa; uma quantidade vultuosa de adequação e integração ao contexto da organização, à sua estrutura organizacional, à sua cultura, às personalidades existentes e ao tipo de trabalho. Por esse motivo, é necessário um ambiente certo para a gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2010).

É de competência dos gerentes a supervisão dos seus funcionários e eles requerem certa atenção por parte da gerência, pois enfrentam eventualidades internas e externas, e encaram problemas pessoais, de família, financeiro, de saúde,

entre outros. Algumas pessoas conseguem administrar seus problemas sozinhas, outras não, isso afeta o desempenho e acabam se tornando funcionários problemáticos; assim, é preciso lidar com justiça e equidade com essas pessoas, por isso é de interesse da organização motivar e proporcionar assistência aos funcionários nestas situações. As atividades de relações com os empregados criam uma camada de confiança, respeito e consideração, determina comunicação dos dois lados, proporciona assistência e envolvimento e remove contratempos que intimidam a participação dos funcionários e cumprimento das políticas organizacionais. Deste modo, as relações com empregados precisam fazer parte da filosofia da organização que deve oferecer aos seus colaboradores recursos para atender às suas necessidades pessoais e familiares. (CHIAVENATO, 2010).

O desenho de um programa de relação com empregados deve incluir alguns fatores como: Comunicação: “a organização deve comunicar e explicitar a sua filosofia aos funcionários e solicitar deles sugestões e opiniões sobre assuntos do trabalho” (id. ib., p. 443); Cooperação: “a organização deve compartilhar o processo decisório e o controle das atividades com os funcionários para obter sua cooperação e comprometimento” (id. ib., p. 443); Proteção: “o local de trabalho deve afetar o bem-estar dos funcionários sob o ponto de vista físico e proporcionar proteção contra possíveis retaliações ou perseguições do ponto de vista psicológico” (id. ib., p. 443); Assistência: “a organização deve responder às necessidades especiais de cada funcionário dando-lhes suporte e apoio para tanto” (id. ib., p. 443);

O programa de sugestão solicita, estimula, avalia e implementa sugestões cedidas pelo colaborador e o recompensa pelas ideias que trazem efeitos para a organização. O programa de reconhecimento, como o próprio nome diz é o reconhecimento cedido aos colaboradores e equipes que trazem contribuições relevantes para as organizações, prêmios como pagamento ou créditos. O prêmio pode conter uma cerimônia de celebração do sucesso do colaborador para estimular os outros. O programa de assistência ao colaborador são programas que auxiliam ao colaborador a superar seus problemas pessoais que interferem no desempenho do seu trabalho (CHIAVENATO, 2010).

É fundamental que a Gestão de Pessoas presta auxílio aos colaboradores problemáticos. No quadro abaixo vemos os principais sintomas de um funcionário problemático:

Quadro 4 - Sintomas de colaboradores problemáticos

Sintomas de colaboradores problemáticos
Elevado absenteísmo, maior nas 2 e 6 feiras, antes e após feriados
Faltas não justificadas
Faltas freqüentes.
Atrasos e saídas antecipadas
Altercações com colegas
Negligências que provocam problemas a outros funcionários
Julgamento precário de situações e decisões erradas no trabalho.
Muitos acidentes estranhos no trabalho,
Danos e paradas de máquinas devido a negligências.
Envolvimentos com a lei, como multas no trânsito, embriaguez etc.
Má aparência pessoal.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010)

A disciplina é um meio a ser utilizado e deve considerar alguns elementos importantes, como: a gravidade do problema; a duração do problema; a frequência e natureza do problema; as condições ou circunstância relacionado ao problema; o grau de socialização; a história das práticas disciplinares da organização; e o apoio gerencial. Para toda violação de regras da organização, sejam leves ou graves existe um modelo fundamental de disciplina (CHIAVENATO, 2010,).

Para desenvolver uma política disciplinar é necessário que a Gestão de Pessoas a defina por escrito. Ter o apoio da alta administração; comunicar a política a todos os colaboradores; dispor de um sistema de relatório para apresentar aos supervisores o acompanhamento dos colaboradores; fazer com que os colaboradores se refiram sem se identificar; dá garantias de que eles serão protegidos de retaliação por qualquer membro da organização; desenvolver um processo formal de investigação; dá continuidade ao processo caso o resultado seja positivo e as correções necessárias para o comportamento errado; para não perder a confiança, conceder um processo de solicitação de resultado para o empregado que quer apelar de um resultado desfavorável a ele. A política disciplinar vai além de um procedimento escrito, ela necessita do comprometimento de toda a organização, pois é esse mesmo comprometimento que cria um ambiente ético de trabalho (CHIAVENATO, 2010).

Na ação disciplinar a correção deve ser preferida à punição, pois o propósito da disciplina é corrigir o comportamento indesejável do funcionário, a punição é recomendável a ser aplicada em último caso, a ação deve também ser progressiva, ter o início com uma advertência verbal seguida por uma advertência por escrito,

suspensão, e nas ocorrências mais severas e reincidentes, a demissão do funcionário (CHIAVENATO, 2010).

3.4 Rotatividade de Pessoal

De acordo com Pontes (2010, pg. 31): “A dinâmica de entrada e saída de pessoal em uma organização é chamada de Rotação de Recursos Humanos, flutuação ou ainda *turnover*”.

Para Marras (2000, p. 66): “A rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de um certo período de tempo”.

O *turnover* é um dos fenômenos mais significativo da organização e surge por várias razões: demissão de funcionário, pedido de demissão pelo colaborador, mortes, aposentadorias, promoções, transferências, entre outros.

Existem três tipos de *turnover*: o que é causado pelos desligamentos voluntários ou evitáveis, por iniciativa do empregado; os involuntários, por iniciativa da empresa; e os inevitáveis causados por aposentadorias, doença, falecimento, ou problemas familiares. Por esse motivo Silva define que o *turnover* é propriamente um sintoma, uma consequência que requer uma revisão das políticas de recursos humanos, e que necessita de uma análise das atitudes e maneiras de como a liderança tem organizado o trabalho com os colaboradores. (SILVA, 2001).

Conforme Silva (2001, pg. 03), é de competência do administrador de RH ser capaz de:

diagnosticar a natureza e os prováveis determinantes do *turnover* em sua organização; estimar as prováveis consequências organizacionais positivas e negativas dos vários tipos de *turnover*; desenhar e implementar políticas, práticas e programas para um tratamento efetivo do fenômeno; avaliar a efetividade das mudanças; e antecipar futuras mudanças exigidas para o gerenciamento efetivo do *turnover*.

É relevante que as organizações considerem as consequências que o *turnover* pode causar aos indivíduos que permanecem na empresa, tendo em vista que, um adequado controle do *turnover* pode trazer diversos benefícios, do contrário, caso não controlado, pode causar grandes consequências negativas.

Para Silva, não existe um número ideal de *turnover*, uma taxa de *turnover* igual a zero não deve ocorrer nas organizações, porém, uma taxa elevada também não seria apropriada; cada organização apresenta uma taxa de *turnover* ideal para potencializar a qualidade do seu capital humano. Esta seria a taxa de *turnover* ideal: aquela que concedesse a organização a cativar seus colaboradores de boa qualidade e substituir os que apresentam problemas que seriam penosos para serem corrigidos. O importante ter a situação estável do sistema, a organização conseguir se autorregular e corrigir as distorções causadas. (SILVA, 2010).

Segundo Chiavenato, a fórmula utilizada para calcular a taxa de *turnover* é:

Figura 1 - Cálculo do Índice de Rotatividade de Pessoal

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

Fonte: Chiavenato (2004, p. 36)

Sendo assim:

A = Admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas);

D = Desligamentos de pessoal no do período considerado (saídas);

EM = Efetivo Médio no período considerado, sendo a soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividido por dois.

Esse cálculo demonstra o índice de rotação dos colaboradores da empresa conforme o número médio. Isso expressa de 100% qual a porcentagem de colaboradores a empresa tem disponível naquele período. (CHIAVENATO, 2004)

Ainda segundo Chiavenato, para analisar os desligamentos é utilizado a seguinte fórmula:

Figura 2 - Cálculo de desligamento

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{D \times 100}{EM}$$

Fonte: Chiavenato (2004, p. 36)

No entanto, Chiavenato relata que, essa fórmula não é precisa, por não levar em conta as admissões. Tanto essa, como aquela, ambas não identificam os motivos das causas de *turnover*, para esse fim, se usa o questionário de desligamento. (CHIAVENATO, 2010)

3.4.1 Consequências do *Turnover*

O *turnover* mede o percentual de pessoas que entram e saem do quadro de funcionários de uma organização, assim, torna-se importante o acompanhamento dos índices de rotatividade que, quando alto, pode trazer várias consequências.

Segundo Silva, o custo financeiro é a consequência mais significativa para a organização, ele vai desde o custo de recrutamento, de seleção, de treinamento e desenvolvimento, até o custo de desligamento e substituição. (SILVA, 2010).

Outra consequência de grande relevância é a diminuição do nível de eficiência, a queda de nível de desempenho, visto que, o empregado que foi desligado da organização tinha habilidades no cargo, até que o substituto se torne totalmente funcional leva tempo e diminui o desempenho da execução naquela função. (SILVA, 2010).

Para Marques (2004, p.52): “Os custos com substituição não são os únicos em questão. Se as pessoas que deixam uma organização apresentam melhor desempenho do que as que ficam, a rotatividade reduz a produtividade da mão de obra remanescente”.

A queda nos padrões sociais e de comunicações formais e informais é outra consequência da rotatividade, que pode ter efeito negativo sobre os que ficam e no entendimento e interação do grupo. (SILVA, 2010).

A queda da moral também é uma consequência negativa para a empresa, que acaba criando um ambiente inseguro aos que ficaram e gera um *turnover* adicional levando os funcionários a buscar outras vagas por se sentirem inseguros. O *turnover* pode causar custos de oportunidades estratégicas, ao conduzir a organização a adiar ou cancelar projetos lucrativos. (SILVA, 2010).

Apesar de o *turnover* causar consequências negativas para a organização, ele pode trazer algumas consequências positivas como: o afastamento de empregado de baixo desempenho e inovação, flexibilidade e adaptabilidade, criando oportunidade de substituição, agregando novos conhecimentos, ideais e estilos. Diminuição de outros comportamentos de afastamento que acontece quando o funcionário quer deixar o emprego e de alguma forma não o faz, mas procura motivos para acontecer o desligamento, como a ausência ao trabalho, desinteresse, causando prejuízos e redução da qualidade e desempenho na função, entre outras ações. A redução de conflitos também faz parte de uma consequência positiva para

a organização. Quando o conflito é intensamente implantado, como último caso de resolução, o *turnover* pode ser positivo nesse aspecto. (SILVA, 2010).

3.4.2 Entrevista de desligamento

A entrevista de desligamento é uma das medidas que tem sido usada pelas organizações para verificar as causas da rotação de pessoal, entre outras análises, porém é necessário muito cuidado ao elaborar um diagnóstico preciso, as pessoas, objeto de pesquisa que estão saindo da organização por desligamento, não estão contentes com a empresa e, em geral, fazem críticas instigadas. As que estão saindo por conta própria opta por não criticar para manter uma boa imagem. Com isso os dados da pesquisa podem ser torcidos. Por esse motivo, é necessário que o entrevistador seja bastante astuto. A tabulação dos dados da pesquisa por área da empresa e elaboração de questionários mensais, trimestrais, semestrais e anuais contribuirão para constatar problemas setoriais na organização e fazer uma reanálise dos programas de pessoal. O formulário de desligamento geralmente é feito com perguntas abertas ou fechadas (PONTES, 2010).

No quadro 5 pode ser encontrado um modelo de formulário de perguntas abertas e no quadro 6 um modelo de formulário de perguntas fechadas, encontrados nos Apêndice B e C.

A melhor maneira de fazer um diagnóstico sobre o clima organizacional é por intermédio de pesquisa de clima organizacional através de um consultor externo, com questionários e entrevistas com funcionários sobre cultura, valores, ambiente social, políticas, e demais programas da empresa. Assim, os resultados dessa pesquisa podem prover ações benéficas que poderão diminuir a rotação de pessoal (PONTES, 2010).

4 HISTÓRICO DA EMPRESA EM PESQUISA

O objeto de pesquisa desse trabalho é a empresa Alfa, com sede localizada em São Paulo, que atua no mercado de software de gestão desde 1997, nas áreas de gestão em saúde, gestão de recursos humanos, gestão jurídica, gestão em logística, ERP e turismo.

A empresa disponibiliza informações por meio de softwares e processos que revolucionam os negócios. Tem como visão ser referência nacional em software e serviços que permitam a gestão inteligente de negócios, em qualquer lugar e a qualquer momento.

A missão da empresa Alfa é inovar para simplificar negócios, e tem como valores: inovação, cooperação, aprendizado contínuo, rentabilidade sustentável, meritocracia, sucesso do Cliente e transparência.

A empresa Alfa teve sua formação na cidade de Blumenau, logo depois inaugurou a Unidade de Curitiba e foi se expandindo, inaugurou Unidade em São Paulo, que hoje é a sede da empresa. Possui por volta de mil e trezentos colaboradores, que usam o seu talento e sua energia para criar soluções efetivas de software para as empresas (ALFA, 1997?).

4.1 Colaboradores Efetivos

A tabela 1 demonstra os colaboradores efetivo por Unidade nos anos de 2018, 2019 e 2020. Conforme podemos observar, os anos de 2018 e 2019 manteve proximidade de colaboradores efetivos, com exceção da Unidade de Brasília, que foi inaugurada em 2017, e sobreveio grande necessidade de contratação.

No ano de 2020 ocorreu um acontecimento inédito na empresa, devido ao Novo Corona Vírus – Covid 19 – a empresa precisou efetuar demissão por volta de 15% dos seus funcionários efetivos. Isso explica a discrepância de colaboradores efetivos nesse ano para os demais.

Tabela nº 1 - Colaboradores efetivos por unidade

Colaboradores efetivo por Unidade			
	2018	2019	2020
Alphaville	98	93	84
Blumenau	123	125	115
Brasília	123	131	119
Curitiba	105	107	99
Maringá	188	190	186
Recife	93	92	87
Rio de Janeiro	132	133	115
Salvador	95	94	90
São Paulo	249	251	214
Total	1206	1216	1109

Fonte: Empresa Alfa (2021)

4.2 Índice de Rotatividade de Pessoal na empresa Alfa

Abaixo, segue a planilha 2, representando a quantidade de colaboradores admitidos e demitidos e o índice de *turnover* nos anos de 2018, 2019 e 2020:

Tabela nº 2 - Índice de Rotatividade de Pessoal

	2018	2019	2020
Efetivos	1206	1216	1109
Admitidos	35	62	12
Demitidos	39	48	119
Efetivos Médios	601	615	501
Meta de Rotatividade	5%	5%	5%
Índice de Rotatividade	6,1%	8,9%	13%

Fonte: Empresa Alfa (2021)

Como mostra os dados na planilha 2, a empresa Alfa nos anos de 2018 e 2019, manteve índices semelhantes nas casas de 6,1% e 8,9%. Por outro lado, o ano de 2020 teve um aumento significativo no índice de rotatividade, consequência do Covid 19, Novo Corona Vírus.

5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Para analisar o que foi proposto na pesquisa, será reproduzido as respostas do questionário de desligamento da empresa Alfa nos anos de 2018, 2019 e 2020, apresentados nos gráficos a seguir:

O gráfico 1, representa a porcentagem das pessoas que contribuíram com a pesquisa. Como percebido nos dados, a maioria garante que suas respostas foram sinceras. Em média, apenas 2% dos que se desligaram da empresa diz não contribuir com sinceridade às perguntas.

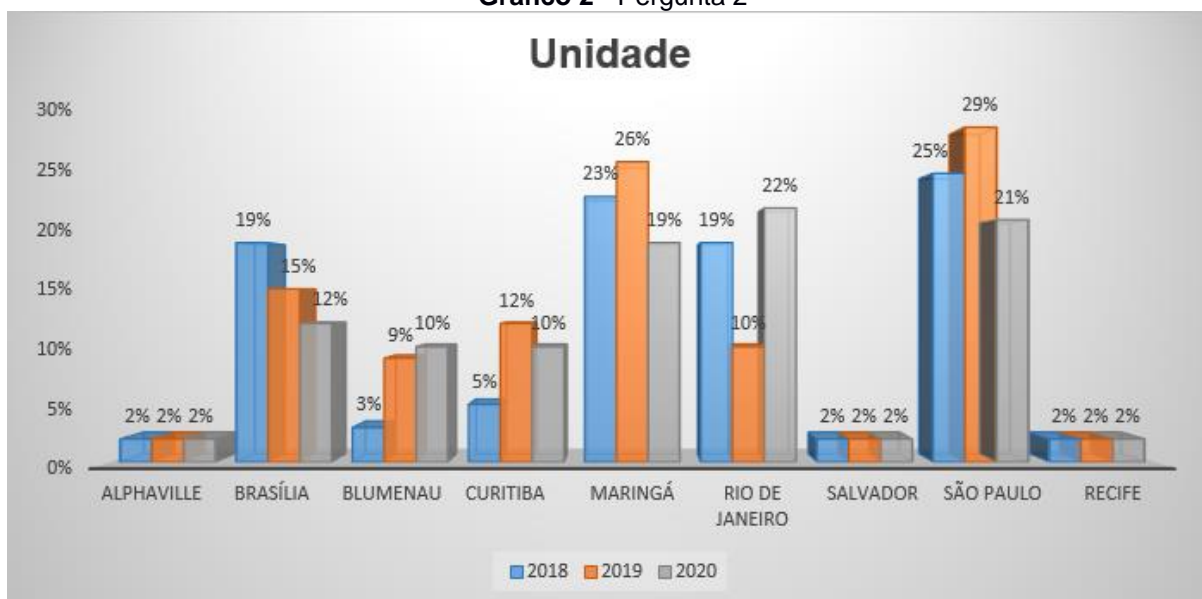
Gráfico 1 - Pergunta 1



Fonte: Empresa Alfa (2020)

O gráfico 2, retrata o porcentual de colaboradores desligados por unidade. Como informado no gráfico, fica claro que, Brasília, Maringá, Rio de Janeiro e São Paulo, foram as unidades que teve maior número de questionário respondido. Isso se dá ao fato de que essas são as unidades com maior número de colaboradores.

Gráfico 2 - Pergunta 2

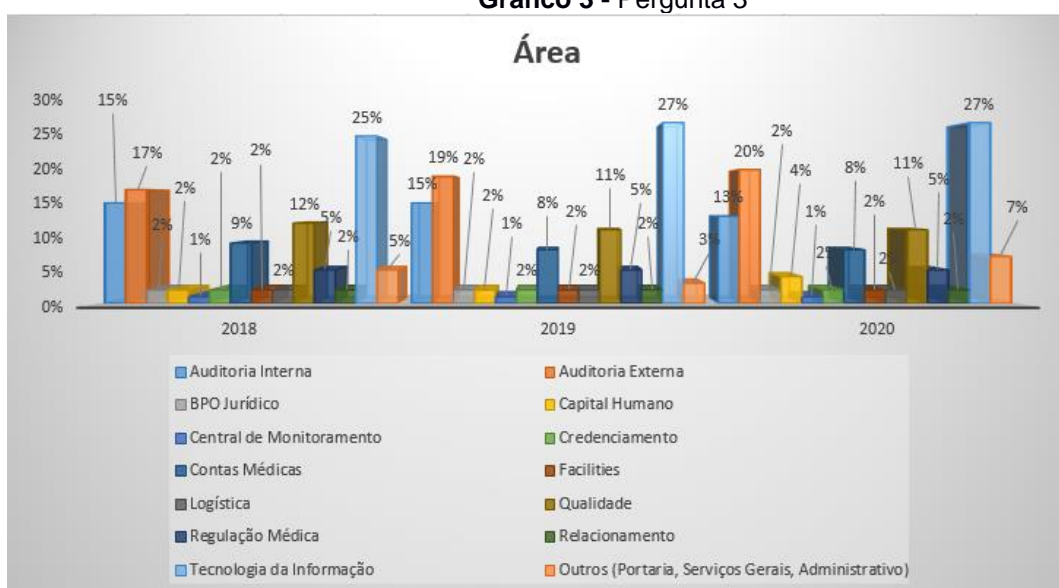


Fonte: Empresa Alfa (2020)

O gráfico 3, reflete quais áreas tiveram desligamentos nos anos de 2018, 2019 e 2020. É perceptível que a área de Tecnologia da Informação foi a que mais teve colaboradores desligados. Nesse caso, podemos inferir que essa, é a área de maior rotatividade na empresa, referente aos anos analisados.

A área de Auditoria Interna e Externa fica em segundo e terceiro lugar, e em quarto fica a qualidade. As demais áreas possuem menor número de desligamento.

Gráfico 3 - Pergunta 3



Fonte: Empresa Alfa (2020)

O gráfico 4 nos mostra de 0 a 10 o quanto o colaborador desligado indicaria a um amigo a empresa Alfa para trabalhar. Conforme os dados, podemos perceber que a empresa é bem indicada. A minoria optou por 0 a 5, por outro lado, a maioria indicaria a empresa a um amigo. 39% em 2018, 44% em 2019 e 42% em 2020 indicaria a empresa.

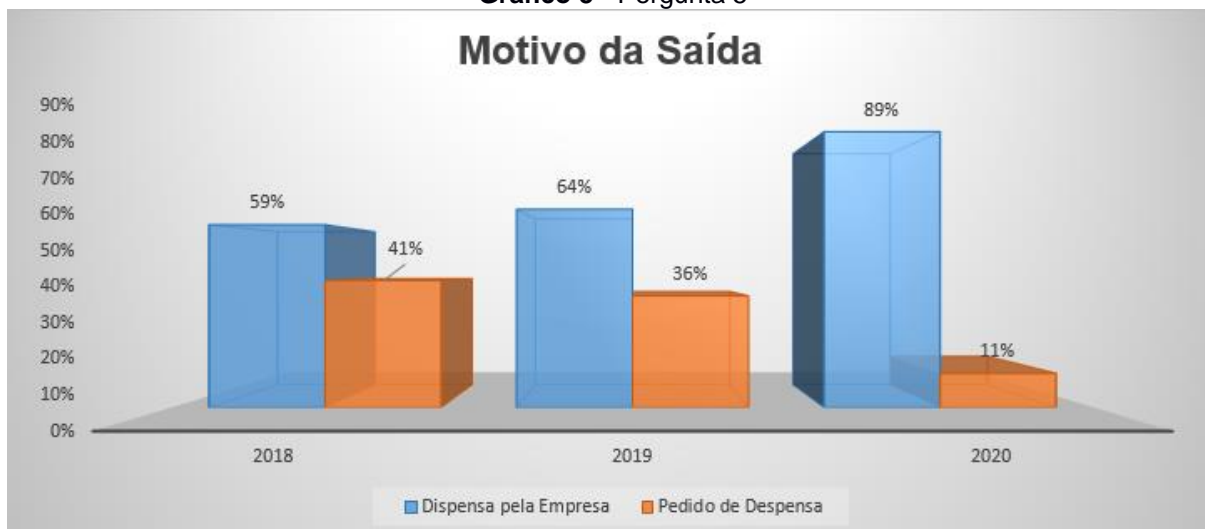
Gráfico 4 - Pergunta 4



Fonte: Empresa Alfa (2020)

No gráfico 5, apresenta o motivo da saída dos colaboradores. Em 2018, 59% foram dispensados pela empresa e 41% pediram dispensa. Em 2019, a empresa dispensou 64% e 36% pediram dispensa. E em 2020, foram 89% dispensado pela empresa e 11% pediram dispensa. Nesse ano, ocorreu que, a empresa teve necessidade de dispensa de 15% dos seus colaboradores, devido ao fator do Novo Coronavírus, o Covid 19.

Gráfico 5 - Pergunta 5



Fonte: Empresa Alfa (2020)

O gráfico 6, indica qual o motivo da saída dos que pediram dispensa.

Em média, 38% foram em busca de melhores salários, 23% por crescimento profissional, 19% pelo motivo de que a empresa não possui plano de carreira, 11% pela má gestão e 9% pelo clima organizacional.

Gráfico 6 - Pergunta 6



Fonte: Empresa Alfa (2020)

No gráfico 7, retrata a imagem que o ex colaborador levará da empresa. Tendo como base as informações do gráfico 7, entendemos que o antigo colaborador levará uma boa imagem da empresa. Em média, 23% tem a empresa como excelente, 60% tem como boa, 19% como ruim e 2% como péssima.

Gráfico 7 - Pergunta 7



Fonte: Empresa Alfa (2020)

O gráfico 8, evidencia se a empresa ofereceu as oportunidades necessárias para o crescimento profissional dos colaboradores. Em média, 56% disseram que a empresa ofereceu a oportunidade de crescimento e 44% disseram que a empresa não ofereceu oportunidades.

Gráfico 8 - Pergunta 8

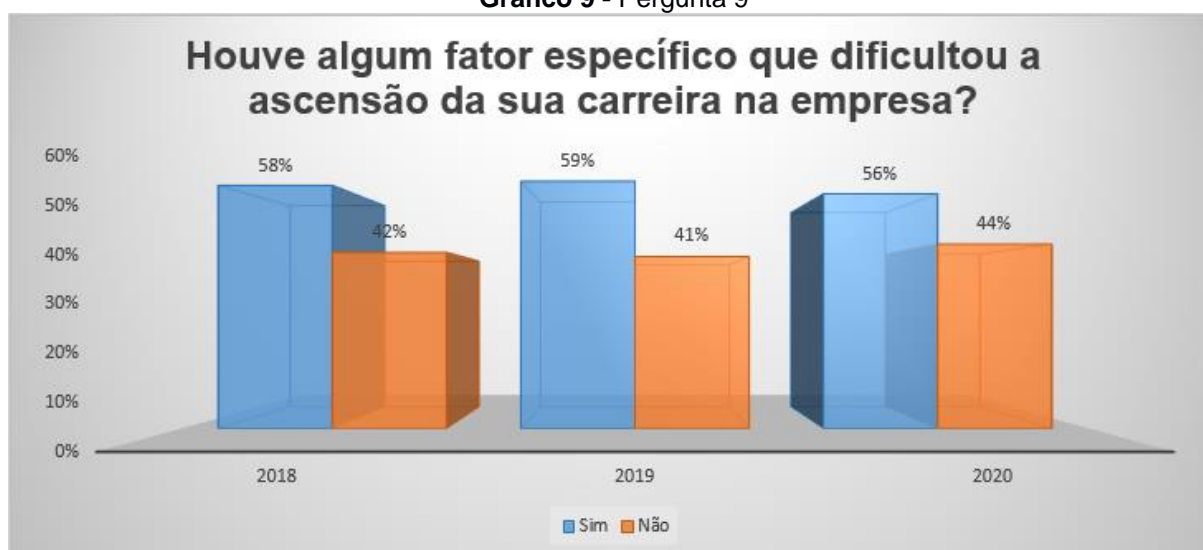


Fonte: Empresa Alfa (2020)

No gráfico 9, percebemos se houve alguma dificuldade para crescimento da carreira do colaborador.

Em média, 45% disse que teve sim, teve algo que o impediu de seguir carreira e 55% disse que não.

Gráfico 9 - Pergunta 9



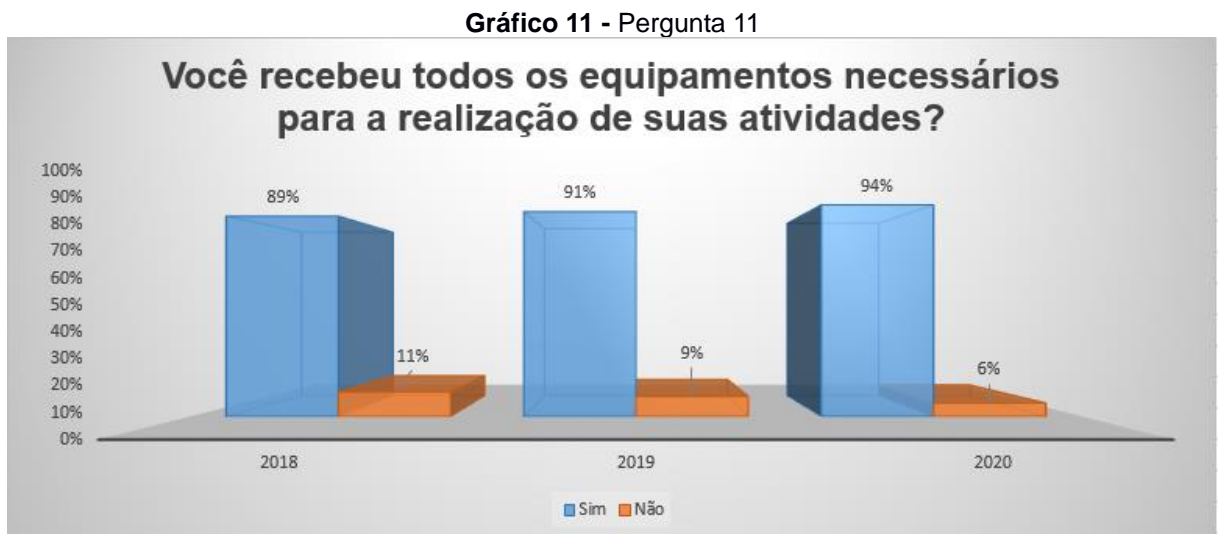
Fonte: Empresa Alfa (2020)

O gráfico 10 indica o motivo que fez com que o colaborador enfrentasse dificuldade para crescimento de carreira na empresa. Em média, 12% disseram que a preferência pessoal dificultou o seu crescimento de carreira na empresa, 30% disseram que a empresa não tem possibilidade de crescimento profissional, 20% disseram que não teve uma boa adaptação na empresa, e 39% disseram que a empresa não ofereceu treinamento para o cargo.



Fonte: Empresa Alfa (2020)

No gráfico 11, é possível conferir se os colaboradores tiveram o equipamento necessário para a realização de suas atividades. As respostas de 2018, 2019 e 2020, respectivamente, 89%, 91% e 94% disseram que sim, e 11%, 9% e 6%, respectivamente, disseram que não.



Fonte: Empresa Alfa (2020)

No gráfico 12, demonstra se o salário estava compatível com a função exercida. Conforme os dados, em média, 37% disseram que sim, o salário estava compatível com a função; e 64,3% disseram que o salário não estava compatível.

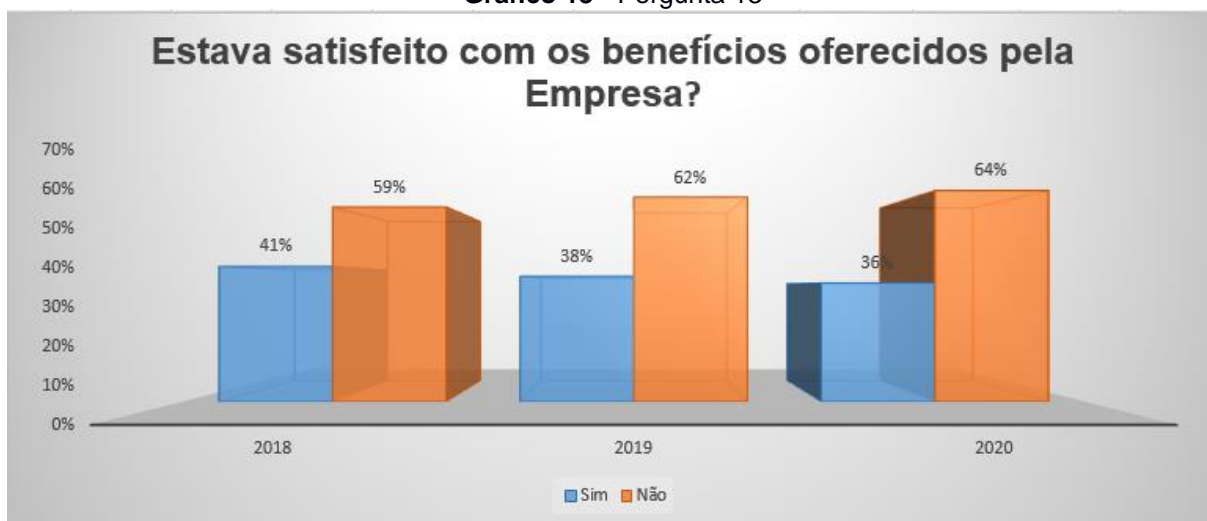
Gráfico 12 - Pergunta 12



Fonte: Empresa Alfa (2020)

No Gráfico 13, apresenta se o colaborador estava satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa. De acordo com os dados, em média, 47% responderam que sim, estava satisfeito com os benefícios; e 53% responderam que não estava satisfeito com os benefícios.

Gráfico 13 - Pergunta 13



Fonte: Empresa Alfa (2020)

O gráfico 14, exibe como era a relação dos colaboradores com os seus superiores. Em média, 13% responderam que era excelente, 58% responderam que era boa, 21% responderam que era ruim e 7% responderam que era péssima.

Gráfico 14 - Pergunta 14



Fonte: Empresa Alfa (2020)

O gráfico 15 evidencia como foi avaliado os programas desenvolvidos pela organização. Segundo os dados, 15% responderam excelente, 49% responderam boa, 27% responderam ruim e 11% responderam péssima.

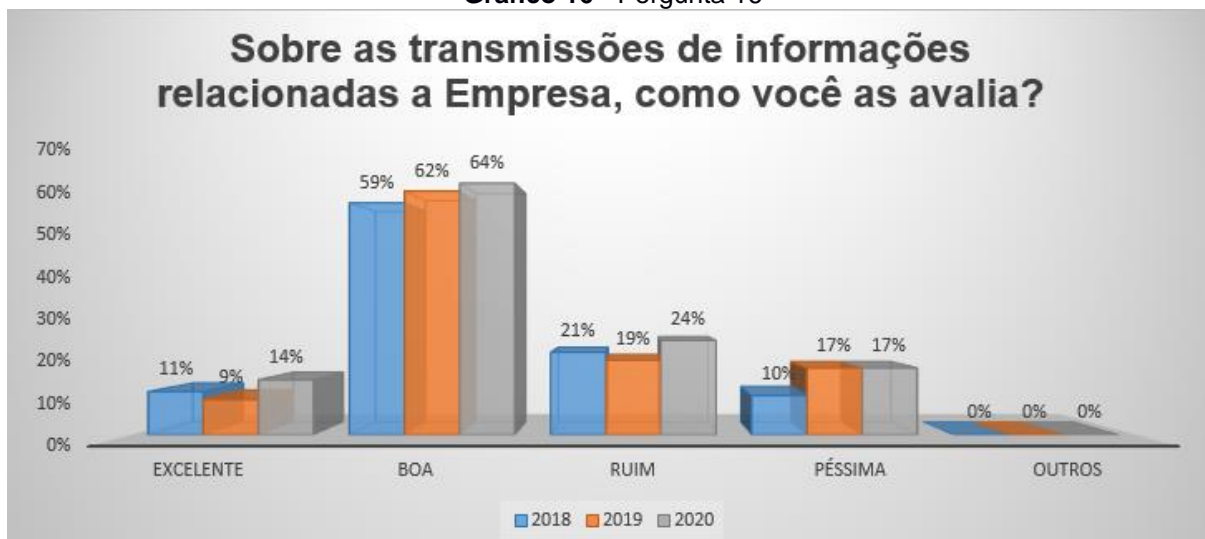
Gráfico 15 - Pergunta 15



Fonte: Empresa Alfa (2020)

O gráfico 16 mostra a avaliação das transmissões de informações sobre a empresa. Em média, 11% avaliaram como excelente; 61% avaliaram como boa; 21% avaliaram como ruim e 14% avaliaram como péssima .

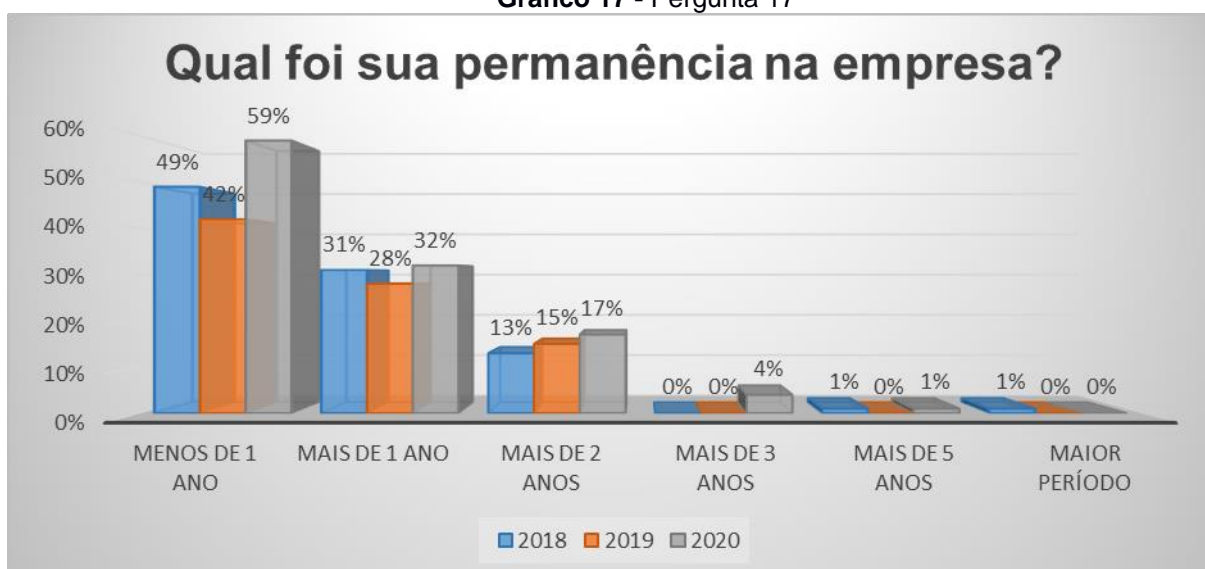
Gráfico 16 - Pergunta 16



Fonte: Empresa Alfa (2020)

O gráfico 17 aponta o tempo de permanência do colaborador na empresa. De acordo com os dados, em média, 50% teve permanência por menos de 1 ano; 30% teve permanência por mais de 1 ano; 15% mais de 2 anos; 4% mais de 3 anos; e 1% mais de 5 anos.

Gráfico 17 - Pergunta 17

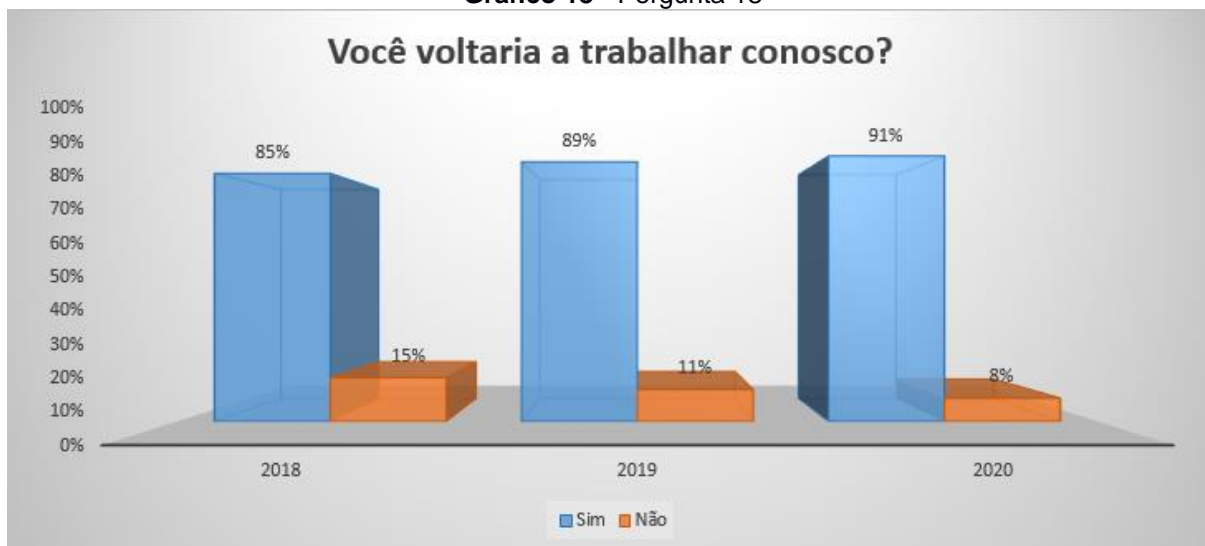


Fonte: Empresa Alfa (2020)

O gráfico 18 aponta se o antigo colaborador voltaria a trabalhar na empresa.

Conforme os dados, em 2018, 85% disseram que sim e 15% disseram que não; em 2019, 89% disseram que sim e 11% disseram que não; em 2020, 91% disseram que sim e 8% disseram que não.

Gráfico 18 - Pergunta 18



Fonte: Empresa Alfa (2020)

5.1 Análise do Resultado

Conforme a planilha 2, a rotatividade de pessoal na empresa Alfa nos anos de 2018, 2019 e 2020 encontra-se alta, considerando a meta estipulada pela organização.

Nem sempre a rotatividade de pessoal significa algo ruim, entretanto, alto índice de *turnover* gera custos, além de financeiros, muitos outros, alguns mais difíceis de ser medido como a adaptação de novos funcionários. Sendo assim, quanto menor for o índice de *turnover*, melhor será para a organização, embora o índice não pode ser zero, visto que, isso impediria a empresa de renovação de funcionários e ideias novas que podem ser levadas a empresa pelo novo colaborador.

No ano de 2020, existe um aumento considerável. O nível de rotatividade de pessoal subiu de 8,9 do ano de 2019 a 15%, três vezes mais o valor estipulado como meta. Nesse caso, a organização está com prejuízo de 15% a menos dos seus colaboradores efetivos, o que afeta a produtividade e a prestação de serviços.

Os dados representados pelos gráficos 1 ao 18, reproduz as respostas dos colaboradores desligados nos anos de 2018, 2019 e 2020.

Baseado nesses dados, a Empresa Alfa é uma empresa boa para trabalhar, a maioria a indicaria a um colega ou amigo e voltaria a trabalhar nela novamente. Porém, deixa a desejar em alguns aspectos na gestão do pessoal.

Um dos principais motivos da rotatividade de pessoal na empresa, como revela o gráfico 6 e o gráfico 10, é que as pessoas vão em busca de melhores salários e benefícios e crescimento profissional. Ou seja, a empresa não possui Plano de Cargos e Salários. Por esse motivo, muitos colaboradores estavam desmotivados e insatisfeitos com o salário e benefícios oferecidos pela empresa e com a falta de oportunidade de crescimento.

Outro motivo considerável que influencia o *turnover* na empresa Alfa, é a falta de integração, treinamento, desenvolvimento e manutenção do colaborador, conforme mostra o gráfico 17, a maioria dos que saíram tinham permanência de menos de 1 ano na empresa. A integração auxilia a inclusão do novo funcionário à equipe de trabalho, o conhecimento das normas, das pessoas que irá se relacionar, ajuda a diminuir os temores e a ansiedade do novo emprego e o adapta ao ambiente da empresa. O treinamento aprimora habilidades e competências com base no cargo, prepara o novo colaborador. O desenvolvimento instrui o colaborador para ocupar cargos futuros, adquirindo novas habilidades e competências e expandindo o conhecimento. E a manutenção, o próprio nome diz, mantém o colaborador estimulado, recompensado e reconhecido dentro das organizações.

O não reconhecimento e beneficiamento e falta de adaptação dos novos colaboradores na organização gera desmotivação, e isso o encoraja a ir em busca de melhores oportunidades.

5.2 Ações de Melhoria que podem minimizar o *Turnover* na empresa Alfa

De acordo com o estudo, a rotatividade de pessoal nem sempre é ruim para a empresa. O *turnover* conduz à empresa a ter custos, assim como outras negatividades, no entanto, um nível de *turnover* que permite a empresa a manter os seus colaboradores bons e substituir os problemáticos, direciona a organização a potencialização máxima da qualidade dos seus recursos humanos. (SILVA, 2010)

Nesse sentido, a empresa Alfa manteve uma rotatividade de pessoal relativamente aceitável nos anos de 2018 e 2019, pois, como mostra os dados no questionário de desligamento, representado pelo gráfico 17, a maioria dos

colaboradores desligados foram aqueles com permanência de menos de 1 ano na organização. No ano de 2020, existe uma discrepância de índice de rotatividade de pessoal devido ao acontecimento que afetou a todo o mundo que foi o Covid 19.

Assim, com base na análise do resultado da pesquisa, as ações que podem minimizar a rotatividade de pessoal na empresa Alfa estão relacionadas aos processos de gestão de pessoas. Uma das maiores dificuldades encontradas pela empresa é de integrar os novos colaboradores e mantê-los. Nesse ponto de vista, abaixo estão relacionadas as ações que a empresa pode adotar.

- Realizar o planejamento de pessoal na empresa: a empresa precisa estar ciente da quantidade de cargos necessários, das qualificações e das competências que cada função exige, constantemente, juntamente com o planejamento estratégico da organização;
- Aperfeiçoar na integração de pessoal: segundo o gráfico 10, 23% dos colaboradores desligados disseram que não teve uma boa adaptação na empresa. Isso pode acontecer por parte do próprio colaborador e por parte da empresa que não adquiriu uma boa integração de pessoal. Portanto, para que isso seja evitado pela empresa, é necessário adotar essa ação e vê-la como essencial para que o novo colaborador consiga romper suas barreiras.
- Remodelar as ações de treinamento e desenvolvimento: de acordo com o gráfico 10, em média, 44% dos colaboradores disseram que faltou treinamento para o cargo. Os colaboradores precisam estar preparados para os desafios da inovação e da concorrência e levar a empresa ao seu objetivo, nesse sentido, o sucesso do colaborador também é o sucesso da empresa, quanto mais treinado e capacitado for o funcionário, melhor será a sua atuação na função;
- Desenvolver Plano de Cargos e Salários: o gráfico 6 aponta que, 57% dos desligados foram em busca de melhores salários, 34% por crescimento profissional, 28% dos colaboradores disseram que a empresa não possui plano de carreira. A satisfação e a recompensa mantêm o colaborador motivado.

- E criar entrevistas de desligamento com respostas abertas: as respostas abertas são mais exatas, através delas, fica mais claro ao se fazer as análises necessárias pela organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral identificar os possíveis fatores para as causas da rotatividade de pessoal na empresa Alfa. Esse propósito foi atingido mediante levantamento de dados dos questionários de desligamento da empresa. Os objetivos específicos foram alcançados por meio de elaboração do referencial teórico sobre os subsistemas de gestão de pessoas, o estudo sobre a rotatividade de pessoal e o conhecimento do índice de *turnover* na empresa Alfa.

Os processos de gestão de pessoas são cruciais para a manter o colaborador empenhado e evitar a rotatividade de pessoal nas organizações. Não basta apenas recrutar, selecionar e contratar os melhores profissionais. É preciso ir além: é preciso integrar, treinar, desenvolver, manter, oferecer oportunidades de crescimento profissional, salários e benefícios compatíveis. Isso pode evitar o *turnover* nas organizações.

Nesse ponto de vista, depreende-se que o capital humano é essencial às organizações. As empresas não vão adiante sem as pessoas e sem investir nelas, visto que, são as pessoas que realizam os processos, que tem criatividade, racionalidade e inteligência para atingir os objetivos organizacionais.

Essa pesquisa conclui que as causas do *turnover* na empresa Alfa concerne com a busca dos colaboradores por melhores salários e por falta da empresa de adaptar os processos de recursos humanos na organização.

O índice de rotatividade de pessoal na empresa Alfa encontra-se alto comparado a meta da organização e, para que a empresa evite custos, é preciso esquivar-se do alto índice de *turnover*, ter equilíbrio e controle sobre esse fenômeno, quanto menor, melhor. Tendo em mente que não é sadio para a organização que o *turnover* tenha o índice zero de rotatividade.

Sendo assim, recomenda-se a implantação dos processos de gestão de pessoas na empresa, a utilização de questionários de desligamento aberto para melhores análises, trabalho em equipe e pesquisas para conhecer e reduzir o nível do *turnover*

REFERÊNCIAS

- CAMACHO, Marcelo. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Seses, 2016.
- CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARQUES, Catarina Coelho. **Do sonho à realidade: grupos de estudo da ABRHBA**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura. 2005.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PEREIRA, A. S, et al. **Metodologia da pesquisa científica**. Santa Maria, RS: UFSM, NTE, 2018.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6. ed., São Paulo: LTr, 2010.
- SILVA, Glenio Luiz da Rosa e. **Controle do Turnover: como prevenir e demitir com responsabilidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.
- SILVA, Mário Celso Marcondes e. **Competência e resultados em planejamento estratégico de recursos humanos: um fator diferencial da empresa moderna**. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ANEXO A – Questionário de Desligamento da Empresa Alfa

1 Você gostaria de contribuir com sua sincera avaliação, referente ao tempo em que esteve conosco?
<input type="checkbox"/> Sim
<input type="checkbox"/> Não
2 Unidade:
<input type="checkbox"/> Alphaville
<input type="checkbox"/> Brasília
<input type="checkbox"/> Blumenau
<input type="checkbox"/> Curitiba
<input type="checkbox"/> Maringá
<input type="checkbox"/> Rio de Janeiro
<input type="checkbox"/> Salvador
<input type="checkbox"/> São Paulo
<input type="checkbox"/> Recife
3 Área
<input type="checkbox"/> Auditoria Interna
<input type="checkbox"/> Auditoria Externa
<input type="checkbox"/> BPO Jurídico
<input type="checkbox"/> Capital Humano
<input type="checkbox"/> Central de Monitoramento
<input type="checkbox"/> Credenciamento
<input type="checkbox"/> Contas Médicas
<input type="checkbox"/> Facilities
<input type="checkbox"/> Logística
<input type="checkbox"/> Qualidade
<input type="checkbox"/> Regulação Médica
<input type="checkbox"/> Relacionamento
<input type="checkbox"/> Serviços Gerais
<input type="checkbox"/> Tecnologia da Informação
<input type="checkbox"/> Outros _____
4 De 0 a 10 quanto você indicaria um amigo ou familiar para trabalhar na empresa?
<input type="checkbox"/> 0
<input type="checkbox"/> 1
<input type="checkbox"/> 2
<input type="checkbox"/> 3
<input type="checkbox"/> 4
<input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> 6
<input type="checkbox"/> 7

<input type="checkbox"/> 8
<input type="checkbox"/> 9
<input type="checkbox"/> 10
5 Qual o motivo do desligamento?
<input type="checkbox"/> Dispensa pela empresa
<input type="checkbox"/> Pedido de Dispensa
6 Quais os motivos que o fizeram pedir dispensa da empresa?

7 Que imagem da empresa você levará ao se desligar de suas atividades?
<input type="checkbox"/> Excelente
<input type="checkbox"/> Boa
<input type="checkbox"/> Ruim
<input type="checkbox"/> Péssima
<input type="checkbox"/> Outros _____
8 A Empresa ofereceu as oportunidades necessárias para o seu desenvolvimento profissional?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
9 Houve algum fator específico que dificultou a ascensão da sua carreira na empresa?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
10 Você recebeu todos os equipamentos necessários para a realização de suas atividades?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
11 O salário estava compatível com a função exercida?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
12 Estava satisfeito com os benefícios oferecidos pela Empresa?
<input type="checkbox"/> Sim
<input type="checkbox"/> Não
13 Como era a relação com seu superior imediato?
<input type="checkbox"/> Excelente
<input type="checkbox"/> Boa
<input type="checkbox"/> Ruim
<input type="checkbox"/> Péssima
<input type="checkbox"/> Outros
14 Como você avalia os Programas desenvolvidos pela organização? (Treinamentos, Cursos, etc)
<input type="checkbox"/> Excelentes
<input type="checkbox"/> Bons
<input type="checkbox"/> Ruins
<input type="checkbox"/> Péssimos

<input type="checkbox"/> Outros
15 Sobre as transmissões de informações relacionadas a Empresa, como você as avalia?
<input type="checkbox"/> Excelentes
<input type="checkbox"/> Bons
<input type="checkbox"/> Ruins
<input type="checkbox"/> Péssimos
<input type="checkbox"/> Outros
16 Qual sua avaliação sobre o trabalho desenvolvido pela área de Capital Humano?
<input type="checkbox"/> Excelentes
<input type="checkbox"/> Bons
<input type="checkbox"/> Ruins
<input type="checkbox"/> Péssimos
<input type="checkbox"/> Outros
17 Qual foi sua permanência na empresa?
<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> Mais de 1 ano <input type="checkbox"/> Mais de 2 anos
<input type="checkbox"/> Mais de 3 anos <input type="checkbox"/> Mais de 5 anos <input type="checkbox"/> Maior período
18 Você voltaria a trabalhar conosco?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

ANEXO B – Modelo de Questionário de Desligamento de Perguntas Abertas

Questionário de Desligamento - Perguntas Abertas	
1-Quais as razões do seu desligamento?	
2- Novo empregador:	
Cargo:	Salário:
3-Sua experiência era condizente com o cargo ocupado?	
4-Objetivos da companhia foram claros para você?	
5-Sua integração à equipe foi fácil?	
6-Os benefícios motivaram-no de forma especial?	
7-Seus problemas pessoais foram tratados de maneira adequada por sua chefia?	
8-Como você avalia a política salarial da companhia?	
9-Como você avalia a carreira profissional oferecida?	
10-Como você avalia o seu ambiente de trabalho em termos de:	
· Instalações:	
· Localização:	
· Relacionamento:	
11-Como você avalia a estrutura da companhia:	
· Normas Gerais:	
· Políticas Gerais:	
12- Como você avalia a eficiência e produtividade do seu grupo?	
13- Como você avalia o interesse da companhia pelo desenvolvimento de seus funcionários?	
14- Como você avalia o clima social da companhia?	
15- Como você avalia o Programa de Qualidade Total da empresa?	
16- Como você avalia o Programa de Resultados da empresa?	
17- Como você avalia os processos da sua unidade?	
18- Qual a avaliação que você faz de sua chefia em termos de:	
· Apoio:	
· Liderança:	
· Conhecimento:	
19- Você poderia ter sido bem-sucedido em outro cargo?	
20- Comentários adicionais:	
Nome do funcionário:	
Unidade:	
Data: ___/___/___	Visto:
Comentários do entrevistador:	
Data: ___/___/___	Visto:

Fonte: Pontes (2010, p. 35)

ANEXO C – Modelo de Questionário de Desligamento de Perguntas Fechadas

A entrevista de desligamento é uma ferramenta sigilosa que tem como objetivo identificar pontos que podem ser melhorada na empresa.						
Agradecemos sua colaboração!						
Geral						
Nome						
Data Admissão						
Data Desligamento						
Cargo Atual						
Supervisor Imediato						
Tipo de desligamento						
<input type="checkbox"/> Voluntário			<input type="checkbox"/> Involuntário			
Motivos de desligamento						
<input type="checkbox"/> Aposentadoria						
<input type="checkbox"/> Desejo mudar de profissão						
<input type="checkbox"/> Desmotivação		Justifique				
<input type="checkbox"/> Estresse no trabalho						
<input type="checkbox"/> Mudança de cidade / estado / País						
<input type="checkbox"/> Oportunidade profissional em outra empresa						
<input type="checkbox"/> Relacionamento com a chefia						
<input type="checkbox"/> Empregado em outra empresa?						
Qual empresa e qual função?						
<input type="checkbox"/> Outros						
Parte I - Para questões abaixo assinale Sim ou Não						
	Sim	Não				
1 - Você participou de algum curso / treinamento na empresa						
2 - Recebeu alguma promoção, desde que foi admitido na empresa?						
3 - Sua experiência era condizente com o cargo ocupado?						
4 - Você poderia ter sido bem-sucedido em outro cargo?						
5 - Você recomendaria a empresa a um colega?						
Parte II - Para questões abaixo assinale a alternativa correspondente a sua opinião						
	Ótimo	Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Não se aplica
Recebeu treinamento / Orientação para executar sua função?						
Como foi o relacionamento com os colegas?						
Como foi o relacionamento com a sua chefia?						
Como você avalia as possibilidades de ascensão profissional?						
Como você avalia seu nível salarial?						
Como você considera os benefícios oferecidos pela empresa						
Assistência Médica						
Assistência Odontológica						
Auxílio educação						
Remuneração Variável						
Cesta Básica						
Plano de carreira						
Refeitório						
Serviço social						
Como você classifica						
Acolhimento a sua equipe de trabalho						
Aprendizado e treinamento						
Clima no local de trabalho						
Competência técnica dos profissionais						
Ética						
Processos de trabalho em sua área						
Qualidade no atendimento ao cliente						
Carga de trabalho na área						
Recursos materiais						
Sistema de Avaliação de desempenho do colaborador						
Trabalho em equipe						
Valorização do colaborador						
O espaço a seguir é reservado para outros comentários que você julgar necessário						
Assinatura				Data		

Fonte: Pontes (2010, p. 36)