

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

HYTALO RAFAEL GOMES DE SOUSA GOMES

**A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E
MANUTENÇÃO DE PESSOAL NO *TURNOVER***

PICOS – PI

2013

HYTALO RAFAEL GOMES DE SOUSA GOMES

**A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E
MANUTENÇÃO DE PESSOAL NO *TURNOVER***

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

Orientadora: Prof.^a Ivana Teresa da Rocha Martins Leal, M.Sc.

PICOS – PI

2013

FICHA CATALOGRÁFICA
Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí
Biblioteca José Albano de Macêdo

G633i Gomes, Hytalo Rafael G de Sousa.
A influência das práticas de recrutamento, seleção e
manutenção de pessoal no turnover / Hytalo Rafael G. de
Sousa Gomes. – 2013.
CD-ROM : il. ; 4 ¾ pol. (71 p.)

Monografia(Bacharelado em Administração) – Universidade
Federal do Piauí. Picos-PI, 2013.
Orientador(A): Profª. MSc. Ivana Teresa da Rocha Martins
Leal

1. Turnover. 2. Gestão com Pessoas. 3. Departamento
de Recursos Humanos. I. Título.

CDD 658.3

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO DE

HYTALO RAFAEL GOMES DE SOUSA GOMES

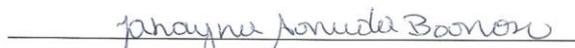
A influência das práticas de recrutamento, seleção e manutenção de pessoal no *turnover*

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

Picos (PI), 15 de abril de 2013



Profª Ivana Teresa da Rocha Martins Leal, M.Sc. (Orientador)



Profª Janayna Arruda Barroso, M.Sc. (Membro)



Prof. Marciel Lopes Lima, Esp. (Membro)

Dedico este trabalho à minha família por ser protetora, carinhosa, presente, confiante, incentivadora, compreensiva, por ensinar bons valores e costumes, pela referência na vida, pelo reconhecimento, por ser a base que me sustentou e me sustenta a cada dia da minha vida contribuindo para que eu possa viver bem comigo e com o mundo.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus por estar conosco nos dando forças na realização dos nossos objetivos.

À família, amigos reais e virtuais pela motivação, carinho e por estar presente em todos os momentos, depositando confiança, nos incentivando, entendendo as ausências causadas pela vivência acadêmica.

Aos motoristas de vans que viajaram com alunos de Oeiras a Picos, em especial à ZÉ INÁCIO e sua equipe, que souberam durante os quase 5 anos dirigir com atenção, compromisso e prezando pela segurança dos passageiros.

Aos colegas de sala de aula pelos momentos de alegria, companheirismo, amizade, carinho, incentivo e troca de conhecimento gerado pelo convívio dentro e fora do ambiente acadêmico.

À minha orientadora Prof.^a IVANA TERESA DA ROCHA MARTINS LEAL pelo auxílio no desenvolvimento desta Monografia de Conclusão de Curso e contribuição na geração de conhecimento adquirido nas disciplinas que ministrou.

Carinhosamente à minha namorada, JÉSSICA MICHELI FRANKE WESTARP, pela confiança, carinho e compreensão nos momentos em que passamos distantes um do outro e mesmo longe, através do amor recíproco, buscou minimizar a saudade que nos assolava.

E, finalmente, não menos importantes, a todos os professores que de forma direta ou indiretamente contribuíram na formação superior dos alunos de administração da UNIVERSIDADE FEDERAL do Piauí.

*“Todas as operações de negócios podem ser resumidas em três fatores: **pessoas, produtos e lucros**. As **pessoas vêm em primeiro lugar**. Se você não tiver uma boa equipe, não poderá fazer muito com o resto”.*

Lee Iacocca

RESUMO

O presente trabalho tem como base o estudo da influência das práticas de recrutamento, seleção e manutenção de pessoal no *turnover*, executado por meio de aprofundamento bibliográfico sobre as práticas de gestão com pessoas e aplicação de pesquisa de campo, na modalidade estudo de caso, qualitativa e quantitativa com gestores e ex-funcionários da matriz da Empresa Alfa para identificar a influência das práticas de recrutamento, seleção e manutenção de pessoal na rotatividade da matriz da Empresa Alfa, verificando-se seu modelo de gestão com pessoas, o processo de recrutamento, seleção e treinamento e identificando os fatores que levam à saída dos colaboradores. Conforme análise dos dados levantados, percebeu-se que a variável *turnover* não faz parte do conhecimento da empresa, apesar da mesma oferecer treinamento, remuneração aceitável, reconhecer os esforços e oferecer recompensas a uma parcela do pessoal, a maioria dos funcionários pedem para sair da organização. O resultado é que são vários os fatores que influenciam a demissão do pessoal, não há um fator isolado que provoque a rotatividade, e sim uma série de questões que vão da atuação do departamento de recursos humanos até a gestão do capital humano como um todo.

Palavras-chave: Turnover. Gestão com Pessoas. Departamento de Recursos Humanos.

ABSTRACT

This work is based on the study of the influence of recruitment practices, selection and maintenance personnel in turnover, runs through deepening literature on management practices with individuals and application of field research in form of case studies, qualitative and quantitative relationship managers and former employees of Alpha Company headquarters to identify the influence of recruitment practices, selection and maintenance of personnel turnover in the matrix of Alpha Company, verifying its management model with people, the recruitment process, selection and training, and identifying the factors that lead to the exit of employees. As analysis of the data, it was realized that the turnover variable is not part of the company's knowledge, despite the same offer training, compensation acceptable to acknowledge the efforts and offer rewards to a portion of the staff, most employees are asked to leave the organization. The result is that there are several factors that influence the dismissal of the staff, there is no single factor that causes the turnover, but a number of issues ranging from the role of the human resources department to human capital management as a whole.

Keywords: Turnover. People Management. Department of Human Resources.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 Perfil quanto ao sexo	37
Gráfico 2 Perfil quanto à escolaridade	38
Gráfico 3 De que forma foi desligado (a) da empresa.....	40
Gráfico 4 Sentia-se bem no emprego	41
Gráfico 5 Como classificaria a remuneração que recebia	42
Gráfico 6 Recebeu algum treinamento da empresa.....	43
Gráfico 7 Como classificaria o treinamento que recebeu.....	43
Gráfico 8 Como avaliaria a sua qualificação para o trabalho que desenvolvia.....	44
Gráfico 9 Sentia dificuldade em desenvolver o trabalho.....	45
Gráfico 10 A empresa exigia que você trabalhasse além do horário normal de expediente ...	46
Gráfico 11 Seus esforços eram reconhecidos pelos superiores	46
Gráfico 12 Recebia algum tipo de gratificação pelo esforço desenvolvido	47
Gráfico 13 Além do salário a empresa oferecia outro(s) tipos de recompensa(s).....	47
Gráfico 14 Recebeu algum tipo de promoção	48
Gráfico 15 Foi transferido (a) para outro setor.....	49
Gráfico 16 A empresa oferecia oportunidade para o crescimento profissional.....	49
Gráfico 17 Que fator mais influencia a demissão dos funcionários	50
Gráfico 18 A empresa possui Departamento de Recursos Humanos (DRH).....	51
Gráfico 19 Oferece treinamento aos colaboradores	54
Gráfico 20 Avalia de alguma forma o desempenho do seu pessoal	54
Gráfico 21 Oferece condições para ascensão do colaborador no cargo	55
Gráfico 22 Há um plano de cargos e salários	56
Gráfico 23 Oferece algum tipo de recompensa	57
Gráfico 24 Calcula o índice de rotatividade dos colaboradores	57
Gráfico 25 Como classificaria o grau de desligamentos	58
Gráfico 26 O grau de desligamentos percebido se deve a falhas no recrutamento	59
Gráfico 27 O grau de desligamentos percebido se deve a falhas na seleção.....	60
Gráfico 28 O grau de desligamentos percebidos se deve a falhas no treinamento.....	60
Gráfico 29 Os desligamentos na empresa ocorrem em sua maioria.....	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Perfil quando à função desempenhada	39
Tabela 2 Durante quanto tempo trabalhou na empresa	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DRH – Departamento de Recursos Humanos

GRH – Gerente de Recursos Humanos

PRH – Planejamento de Recursos Humanos

GERH – Gerenciamento Estratégico de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

IR – Índice de Rotatividade

APO – Administração Por Objetivo

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1.1 Formulação do Problema.....	14
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Justificativas	15
2 REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1 Recursos Humanos	17
2.1.1 Recrutamento.....	17
2.1.2 Seleção.....	20
2.1.3 Integração de Pessoal.....	23
2.1.4 Treinamento.....	23
2.2 Análise de Cargos.....	24
2.3 Política de Remuneração	26
2.4 <i>Turnover</i>	28
2.4.1 Calculando o Índice de Rotatividade.....	29
2.5 Avaliação de Desempenho	30
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3.1 Conceitos de Metodologia	33
3.2 Caracterização da Pesquisa.....	33
3.3 Fontes de Dados	34
3.4 Censo	35
3.5 Plano de Coleta de Dados.....	35
3.6 Plano de Tratamento de Dados.....	36
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	37
4.1 Resultado e análise do formulário aplicado aos ex-funcionários	37
4.2 Resultado e análise do formulário aplicado ao nível estratégico.....	51
4.2.1 Como ocorre o processo de recrutamento de pessoal na empresa.....	52
4.2.2 Como ocorre o processo de seleção de pessoal na empresa.....	52
4.2.3 Como ocorre o processo de integração do colaborador com a empresa.....	53
4.2.4 Que fator leva a empresa a demitir o funcionário	62
4.2.5 Que fator leva o funcionário a pedir demissão	62
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64

REFERÊNCIAS	66
APÊNDICE A - Formulário sobre o <i>turnover</i> aplicado aos ex-funcionários da matriz da empresa Alfa	67
APÊNDICE B - Formulário sobre o <i>turnover</i> aplicado ao nível estratégico da empresa Alfa	70

INTRODUÇÃO

As pessoas são o bem mais precioso das empresas, é a peça fundamental na busca de resultados responsáveis por sustentar tanto ela quanto o empreendimento em que atuam. O gestor de pessoas é o responsável por inserir essa peça no mercado, para tanto cabe a ele recrutar, selecionar, treinar e manter pessoas necessárias ao desenvolvimento das atividades que as empresas buscam para atingir seus objetivos.

Segundo Pontes (2010), as pessoas sempre foram importantes e nas organizações atuais elas são vitais, pois diante dos avanços tecnológicos que vivenciamos, são elas as responsáveis por garantir a manutenção do poder competitivo da empresa no mercado. É entendendo a importância das pessoas nos negócios que o gestor de pessoas deve buscar formas de atrair e reter os talentos na organização.

As pessoas nunca foram tratadas com tanta importância como nos dias atuais. Elas são um diferencial competitivo nas organizações, é comum a utilização do termo capital humano, ativo intelectual o que transparece a ideia do diferencial que o ser humano proporciona ao negócio, possuem a capacidade de impulsionar o desempenho empresarial, assim como, por exemplo, os demais recursos materiais e tecnológicos por isso também são chamados de recursos humanos (BOHLANDER; SNELL, 2010).

O estudo estará direcionado ao capital intelectual da matriz da Empresa Alfa, cujo nome, por ela solicitado, não poderá ser exposto, o cliente interno também chamado fator humano, a forma da gestão, no que diz respeito a recrutamento, seleção e treinamento, quais fatores influenciam o desligamento desse colaborador da empresa e como se dá a gestão com pessoas na busca da retenção de pessoal.

1.1 Formulação do Problema

A empresa oeirense que atua há quase 16 anos no ramo de comércio varejista especializado de equipamentos de telefonia e comunicação, com matriz na cidade de Oeiras-Piauí, vem ganhando anualmente prêmios como reconhecimento de sua atuação. É visível por parte dos clientes, que até ficam surpresos com a presença inesperada de novos colaboradores, as constantes mudanças que ocorrem no quadro de funcionários, em especial no nível operacional. É notável a liderança da empresa sobre seus concorrentes na cidade de Oeiras, mas cabe lembrar que a concorrência é global, e é nesse sentido que se deve pensar para poder

agir localmente. Sabe-se da inexistência do Departamento de Recursos Humanos (DRH), segundo a empresa, o gerente comercial é quem atua na área, apesar de possuir graduação em administração o mesmo não tem especialização na área de gestão com pessoas, mas é responsável por recrutar, selecionar e treinar os novos entrantes, processo esse que visivelmente não ocorre com eficiência e talvez seja um dos fatores que ocasionem o alto índice de rotatividade.

Diante do exposto questiona-se: “até que ponto as práticas de recrutamento, seleção e manutenção de pessoal influenciam na rotatividade da matriz da empresa Alfa?”.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar a influencia das práticas de recrutamento, seleção e manutenção de pessoal na rotatividade da matriz da Empresa Alfa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ❖ Analisar o modelo de gestão com pessoas da organização;
- ❖ Verificar como se dá o processo de recrutamento, seleção e treinamento;
- ❖ Identificar os fatores que levam à saída dos colaboradores;

1.3 Justificativas

Através do diagnóstico, resultante da vivência acadêmica por meio dos estágios supervisionados I e II, foi possível identificar alguns pontos negativos na empresa pesquisada, ligados à relação interpessoal criada pelos colaboradores na busca dos objetivos organizacionais. O estudo do fenômeno *turnover* é essencial na tentativa de entender que fatores influenciam a rotatividade de pessoal, pois auxiliam em uma tomada de decisão mais eficiente. Justifica-se então a escolha do tema com abordagem na área de Gestão com Pessoas que permitirá conhecer mais a fundo o tratamento do capital intelectual nas organizações servindo de base para resolução do problema da empresa estudada à medida que estará contribuindo na formação profissional do pesquisador.

A pesquisa científica permite explorar o conhecimento dos teóricos da área e aplicá-los no caso em estudo possibilitando assim verificar a aplicabilidade das teorias. Através desse processo é possível trazer para atualidade possíveis resoluções para problemas semelhantes ao caso em estudo. Dessa forma a pesquisa terá relevância social para o público empresarial.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Recursos Humanos

O ser humano nas organizações é tido como um recurso, assim como o dinheiro, os materiais e a tecnologia envolvidos nos processos, os mesmo necessitam ser administrados. O Gerente de Recursos Humanos (GRH) é o gestor desse recurso e está à frente do DRH, que é o órgão responsável por desenvolver todo o planejamento de pessoal com vista ao atingimento dos objetivos organizacionais.

Para Lacombe (2005), é dever do DRH, orientar e dar apoio aos gerentes, mas cabe a cada um também ser um administrador de recursos humanos, pois os mesmos lideram equipes.

O preenchimento de cargos na empresa, o projeto de cargos e equipes, a promoção da qualificação dos funcionários, a identificação de abordagens para aprimorar o desempenho e recompensar os sucessos dos funcionários – tipicamente atribuídos à GRH – são questões tão relevantes para os gerentes de linha quanto para os gerentes de departamento de RH (BOHLANDER; SNELL, 2010, p.2).

A formação da equipe é tarefa inicial das atividades de recursos humanos, sua composição se baseia no plano estratégico da empresa (LACOMBE, 2005).

Como o mercado muda constantemente, o plano estratégico da organização deve acompanhar a dinâmica e como consequência a equipe envolvida necessita ser atualizada, treinada, desenvolvida. É tarefa da Gestão de Recursos Humanos, dentre outras atribuições, recrutar, selecionar, treinar e desenvolver inicialmente as pessoas que comporão a equipe.

2.1.1 Recrutamento

O gestor de recursos humanos tem o papel de identificar a necessidade futura de pessoal na empresa, após esse planejamento tem-se a missão de recrutar candidatos para as vagas disponíveis, ficando a seleção responsável por identificar, entre os recrutados, o candidato mais qualificado para atuar na empresa.

De acordo com Pontes (2010), o planejamento, recrutamento, seleção e integração de pessoal pertencem à fase de colocação de pessoal necessária na busca de manter a pessoa certa no lugar e no momento certo em uma organização.

Gerir pessoas é tomar decisões de forma estratégica. Quando a maioria das pequenas empresas sente a necessidade de um ou mais colaboradores no quadro de funcionários, o recrutamento em sua maioria é feito às pressas para ganhar tempo e evitar perdas na produtividade, as consequências são contrárias já que um recrutamento mal feito impacta diretamente em uma seleção ineficaz que coloca um novo colaborador, muitas vezes desqualificado ao cargo, tendo que ser substituído por outro, perde-se então tempo, há diminuição na produção e aumenta-se o custo de colocação de pessoal.

Para Bohlander; Snell (2010), o Planejamento de Recursos Humanos (PRH) deve estar combinado com o planejamento estratégico da empresa, essa combinação resulta no Gerenciamento Estratégico de Recursos Humanos (GERH). O planejamento estratégico busca alcançar resultados por meio de procedimentos de longo prazo, enquanto que o PRH é a tomada de decisão que movimenta o pessoal, seja nas contratações ou desligamentos.

Essa combinação faz entender que a realização dos objetivos organizacionais está ligada à gestão estratégica do capital humano, o gestor de pessoas deve alocar novos colaboradores na quantidade certa, onde e quando for necessária a fim de alcançar seus objetivos, a gestão ineficaz desse recurso comprometerá diretamente os resultados da empresa.

Segundo França (2010, p.29),

O recrutamento e a seleção devem estar integrados à estratégia de negócios da empresa. Se a empresa está necessitando passar por mudanças ou por renovações, ela deverá buscar e atrair pessoas com esse potencial. Se, ao contrário, tratar-se de uma empresa conservadora e enrijecida, o perfil do profissional que ela necessitará será outro.

Para atrair novos colaboradores podem ser usados canais de comunicação como anúncios em jornais, revistas, panfletos, rádio, internet ou até mesmo os próprios funcionários podem anunciar boca-a-boca a oferta de vaga, várias pessoas serão recrutadas e somente serão selecionadas as pessoas que possuírem o perfil desejado pela empresa.

De acordo com Pontes (2010), o recrutamento pode ocorrer por meios internos ou externos, priorizando o uso do meio interno quando não se tratar de cargos iniciais. Exemplos de fontes de recrutamento externo são: apresentação espontânea, através de funcionários, intercâmbio com outras empresas, jornais, revistas, anúncios em outras mídias, escolas, internet, feira de empregos, entidades governamentais, placa na porta da empresa, agências de emprego, já o meio interno utiliza-se o recrutamento dentro da própria empresa.

Ainda de acordo com o autor o recrutamento interno traz a grande vantagem de estar valorizando o profissional já atuante na empresa, já conhecedor das políticas da organização e familiarizado com os demais colaboradores, esse tipo de recrutamento permite um maior reconhecimento do colaborador, a percepção pelo indivíduo de que o mesmo faz parte do empreendimento e é reconhecido pela atuação na empresa, impacta positivamente no aumento da produção e na motivação quando há uma promoção ou transferência de funcionário.

Para França (2010), o recrutamento interno é a atração, para outra vaga, de pessoa já contratada pela empresa, requer cuidado, pois, apesar de motivar e desenvolver profissionalmente o funcionário pode gerar competição entre os colaboradores. No recrutamento externo, ou seja, no mercado de trabalho, ainda que se tenha um custo bem maior do que por meio interno, traz a vantagem de incluir um novo talento na organização que irá contribuir compartilhando novos conhecimentos.

Segundo Bohlander; Snell (2010), as empresas que não criam oportunidades de promoção para os seus colaboradores, acabam perdendo-os no sentido de que elas passam a buscar em outras empresas, melhores oportunidades de emprego. Ainda para esse autor existem alguns métodos para a identificação de candidatos qualificados:

- I. Sistema de informação de Recursos Humanos – é o banco de dados que contém todos os registros e qualificações de cada funcionário. É possível através desse banco de dados que a organização analise com rapidez a força de trabalho que possui para poder encontrar a pessoa com o perfil necessário para o preenchimento de uma vaga interna;
- II. Divulgação e oferta de vagas – a organização deve comunicar aos colaboradores as vagas em aberto existentes, as vagas podem ser divulgadas por meio de um mural de recados, pelos jornais corporativos, memorandos, mala direta ou mensagens direcionadas ao público interno. É importante que chegue ao conhecimento de todos os colaboradores a existência da oferta para preenchimento de vaga interna;
- III. Avaliação de desempenho – os gerentes avaliam e medem o desempenho do pessoal para poder tomar a decisão de promover um verdadeiro talento na empresa, para os que obtiverem um desempenho mais fraco pode ser pensada a possibilidade de uma transferência;
- IV. Inventário de talentos para cargo de gerência – é o levantamento de habilidades, competências interesses e expectativas dos funcionários. Com esse levantamento é possível identificar quem tem o potencial para cargos gerenciais que possam estar preparados para substituir os atuais gerentes caso os mesmo sejam promovidos ou se desliguem da empresa por algum outro motivo;

- V. Centro de avaliação – é o processo onde o pessoal é exposto a situações parecidas com as que encontram em seu ambiente de trabalho. Podem ser utilizados, por exemplo, jogos e simulações onde se simula uma situação-problema forçando os colaboradores a tomar decisões sob pressão.

Não há receita de como gerir pessoas, as pessoas diferem entre si, possuem necessidades, desejos, enfim se comportam de diversas formas como resposta a algum estímulo do meio em que vivem. Administrar pessoas é tentar entender o comportamento humano diante das várias situações nas quais são expostas. Os métodos para identificação de candidatos qualificados fornecem uma amostra de qual seria o comportamento, a reação, a tomada de decisão do participante diante das situações, cria-se um quadro com os pontos fortes e fracos desses participantes verificando assim seu potencial na organização.

Assim como há vantagens em se recrutar pessoal externamente, vê-se um ponto negativo quando a cultura desse novo entrante é incompatível com a da empresa, será despendido um tempo bem maior para que haja a familiarização e aprendizagem do contratado, o que não ocorre no recrutamento interno (PONTES, 2010).

Portanto não há como pecar nesse quesito, se a empresa abre vagas para um novo cargo recomenda-se o recrutamento externo onde o mercado de trabalho irá oferecer pessoas, ainda que não conhecedoras da cultura e política da empresa, mais que estarão em um nível de qualificação técnica talvez bem mais elevado que o quadro atual. Para cargos já existentes é sem dúvida uma grande e estratégica opção, recrutar o pessoal internamente, pois o processo irá mostrar a todos a importância do seu trabalho na empresa à medida que são valorizados com promoções e/ou transferências de cargos o que aumenta a moral, motivação e produtividade na empresa.

2.1.2 Seleção

Nesse momento a tarefa decisiva que com certeza é um diferencial na organização, a seleção. Santos (1973) *apud* França (2010, p.34) “define a seleção como um processo pelo qual são escolhidas pessoas adaptadas à determinada ocupação ou esquema operacional”.

Depois que a empresa atrai as pessoas para preencher as vagas disponíveis em seu negócio, cabe a ela agora selecionar o indivíduo mais bem preparado para desenvolver as atividades que ela necessita, o selecionado deve possuir o perfil desejado pela organização. Cabe lembrar que se o processo de recrutamento for falho a seleção estará comprometida.

De acordo com Pontes (2010), no processo de seleção os candidatos devem passar por algumas etapas que buscam contratar o candidato mais preparado para desenvolver as atividades na empresa, segue cada uma delas:

- I. Começa-se com uma triagem onde pode ser utilizada a entrevista e/ou análise de currículos, nessa etapa o objetivo é verificar se o candidato possui os requisitos exigidos pelo cargo e se as condições oferecidas pela empresa lhe são satisfatórias;
- II. Em seguida se aplica testes de conhecimentos, desempenhos ou psicológicos exigidos pelo cargo, esse último nem todas as empresas realizam;
- III. A próxima etapa é a entrevista de seleção que é realizada pelo DRH, nessa etapa se busca verificar a qualificação, o potencial e a motivação do candidato, a decisão seleciona alguns candidatos para que seja feita uma entrevista mais técnica, onde a finalidade é verificar profundamente se há a qualificação necessária para investidura no cargo;
- IV. Após conhecer bem o candidato a etapa seguinte é o exame médico, que buscará adequar o homem ao cargo e;
- V. Concluindo o processo de seleção se busca referências sobre o candidato para a verificação do seu carácter.

Independente do porte da empresa não há como evitar a primeira etapa do processo de seleção que se inicia com a triagem por meio das entrevistas e análises de currículos, nesse momento faz-se a comparação do perfil do candidato com os requisitos exigidos pelo cargo, uma falha no início desse processo resulta em levar adiante uma pessoa incapaz de exercer a função futuramente. Dentre os testes que são aplicados na segunda etapa, quando a empresa os realiza, o de conhecimento é o mais comumente realizado, deixando de aplicar os testes de desempenho ou psicológico.

Em se tratando de empresas onde não há DRH, o qual é responsável pela entrevista de seleção, onde se busca selecionar de forma mais técnica os candidatos com qualificação e potencial desejado pela empresa, fica a critério de alguém responsável e qualificado a tomar essa decisão e selecionar para a próxima etapa do processo o candidato mais qualificado. Os profissionais de recursos humanos concordam que essa etapa é a mais significativa do processo, pois é através dela que se consegue conhecer a fundo o candidato ao cargo, assim como o mesmo passa a conhecer melhor a empresa e sua cultura.

A aplicação do exame médico por parte de algumas empresas não é vista ainda como uma etapa do processo de seleção que fará com que a organização aloque no cargo o homem com o perfil adequado a ele evitando futuras lesões por conta de, por exemplo, esforços

físicos desproporcionais à estatura do colaborador, não se busca verificar a real situação de saúde do candidato que pode ser contratado pela empresa e alegar futuramente que sua saúde foi comprometida pelo cargo que exercia, o exame médico pode evitar a admissão de uma pessoa que em seu labor comprometeria a saúde e a segurança da equipe de trabalho.

França (2010) acrescenta no processo de seleção a utilização das técnicas vivenciais onde são criadas situações pelas quais os candidatos ao cargo interagem e participam ativamente à medida que seus comportamentos estarão sendo avaliados. Essa técnica de seleção pode ser aplicada por meio de provas situacionais, teste de digitação, direção ou manuseio de um equipamento, que estão relacionadas às atividades desenvolvidas no cargo. Na dinâmica de grupo a utilização de jogos permite a interação do grupo o que possibilita observar, por exemplo, qual o candidato com problemas de relacionamento e quem possui perfil de liderança.

A técnica vivencial é muito usada nas empresas que para não incorrer em custos maiores utilizam-se do próprio ambiente organizacional de forma que o candidato está em posição de colaborador, ou seja, o mesmo não está participando do processo de seleção como um candidato ao cargo, ele já foi contratado e está sendo testado na empresa em nível de experiência. As consequências em se testar pessoas no dia-a-dia da empresa colocando um colaborador inexperiente para exercer uma função, pode transparecer ao cliente uma imagem errônea da empresa comprometendo a produtividade, em um comércio, por exemplo, a perda de vendas pelo fato de o vendedor não conhecer a fundo a empresa e seus produtos. Quando a empresa identificar esse gargalo tomará a decisão de demitir o colaborador, e verá que teve um custo alto e perdeu-se muito tempo.

Seleção é o “processo de escolha de indivíduos com qualificação relevantes para preencher as vagas abertas existentes ou planejadas” (BOHLANDER; SNELL, 2010, p. 208). Ainda de acordo com esses autores a seleção é a redução, por meio da escolha, de candidatos que mais se destacam dentre os recrutados. A seleção é de responsabilidade do DRH, porém os gerentes de linha vêm atuando como determinantes na decisão final da contratação de pessoas, por tanto esses gerentes devem participar do início do processo e entender sobre os objetivos, as políticas, as práticas de seleção de pessoal, o cargo a ser preenchido, o número de candidato por vaga e o máximo de informação sobre o candidato.

É importante então o conhecimento, por parte também dos gerentes de linha, sobre gestão com pessoas o que lhe dará uma maior segurança e confiabilidade quanto à tomada de decisão e contribuirá para que a empresa atinja seus objetivos organizacionais à medida que se está selecionado verdadeiros talentos para a empresa.

2.1.3 Integração de Pessoal

Depois de selecionado e admitido, o novo funcionário precisará se familiarizar mais profundamente acerca da empresa que irá trabalhar, envolve conhecer todas as diretrizes e políticas da organização bem como instalações, e pessoas que nela já trabalham. Essa etapa de integração, socialização, busca tornar o contratado, parte do empreendimento.

De acordo com Bichueti (2011, p.109), “todo novo profissional deve ter uma fase de integração à empresa e de conhecimento sobre suas características e funcionamento, qualquer que seja a posição ou nível para o qual foi contratado”.

Segundo Pontes (2010), o processo de integração de pessoal é a adaptação da pessoa ao trabalho e à empresa, e compõe dois estágios:

- I. Ambientação – onde a área de Recursos Humanos (RH) procura apresentar ao novo empregado, em forma de palestras e/ou manuais, a história da empresa: missão, visão e valores, cultura, produtos e/ou serviços, processo operacional, políticas e procedimentos administrativos, conduta esperada, benefícios disponíveis, possibilidade de crescimento, política remuneratória dentre outros aspectos importantes da organização;
- II. Integração de fato – nesse estágio o chefe do novo funcionário com o acompanhamento do RH busca facilitar: a integração com a equipe de trabalho, a absorção da cultura organizacional, o entendimento mais amplo das normas, políticas, programas e o conhecimento das pessoas com as quais irá se relacionar.

O processo de integração de pessoal torna-se importante tendo em vista que as pessoas possuem previamente condutas, costumes e até mesmo vivências de outras empresas com culturas às vezes bem diferentes. Essa socialização contribui no alinhamento dos objetivos pessoais e organizacionais do novo empregado à medida que o mesmo vai se adaptando a um novo ambiente organizacional.

2.1.4 Treinamento

As pessoas são contratadas por terem conhecimentos, habilidades e experiências próprias que serão uteis no desempenho de suas tarefas dentro da organização, o treinamento aparece como um desenvolvedor dessa aptidão já existente no indivíduo, a necessidade de se treinar, além de aperfeiçoar as habilidades para o desempenho de atividades específicas do

negócio, está também relacionada às mudanças que o processo organizacional sofre, novas tecnologias e métodos de trabalho, com isso é dever das empresas moldar seus colaboradores para que acompanhem a dinâmica do mercado.

O treinamento melhora o nível da equipe permitindo melhores resultados e maior produtividade, deve ser continuamente aplicado, pois motiva e capacita a equipe a trabalhar de forma eficiente e eficaz (LACOMBE, 2005).

Segundo Barbieri (2012), o treinamento sempre se realiza por meio de cursos, seminários, *workshops*, devendo ser levado em consideração a capacidade de aprendizagem do treinando, ou seja, o treinamento deve ser customizado e adaptado às necessidades dos colaboradores e da empresa.

Para Bohlander; Snell (2010), a maioria dos funcionários, para manter um bom desempenho ou adaptar-se a novas formas de trabalho, precisa de algum tipo de treinamento.

“Pessoas preparadas produzem melhor e se sentem mais autoconfiantes” (FRANÇA, 2010, p.88).

O treinamento para Barreto (1994) *apud* Araujo; Garcia (2009, p. 96) é,

A educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício do cargo podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa.

Todos os autores concordam que o treinamento permite melhorar o desempenho dos profissionais na empresa. A necessidade do treinamento surge da vontade de se obter melhores resultados, pessoas capacitadas desenvolvem tarefas com maior segurança e eficiência, além de resultados as empresas que procuram manter e atrair talentos, quando desenvolvem novas habilidades permitindo ao profissional uma maior ascensão, também está contribuindo para o crescimento pessoal do indivíduo, focar em treinamento pensando apenas em resultados para a organização é treinar profissionais para o mercado de trabalho, se a organização não lhe oferecer oportunidades de crescimento ele irá buscar em outra empresa.

2.2 Análise de Cargos

O processo de análise de cargos permite conhecer as atividades que os indivíduos irão desenvolver para alcançar determinados resultados.

De acordo com Bohlander; Snell (2010, p.128), “análise de cargos é o processo de obtenção de informações sobre cargos, determinando deveres, tarefas ou atividades que eles

envolvem”. Para sabermos o perfil de pessoa para determinado cargo, devemos primeiramente conhecer o cargo que essa pessoa vai ocupar.

Segundo Pontes (2010), a análise de cargos é essencial no recrutamento e seleção de pessoal. Com a análise são obtidas as descrições e especificações dos cargos, as descrições permitem compreender do que, como e por que são feitas cada tarefa, já as especificações informam as condições necessárias, pelo ocupante, quanto à escolaridade, experiências, habilidades, responsabilidades, condições do trabalho, requisitos físicos etc.

A análise de cargos então serve como instrumento de recrutamento e seleção, pois com as informações precisas do cargo, tem-se exatamente o perfil de pessoas necessário para exercer a função. Dessa forma para a comunicação de existência da vaga no mercado, a empresa terá de forma clara quais características o candidato deverá ter assim no processo de recrutamento algumas pessoas já são descartadas por não se enquadrarem nos requisitos exigidos facilitando dessa forma o processo de seleção.

Segundo Bohlander; Snell (2010), os dados sobre o cargo podem ser obtidos por meio de entrevistas, questionário, observação e registros diários aplicados às pessoas ocupantes dos cargos.

Para Lacombe (2005) da mesma forma que os recrutadores e selecionadores utilizam a descrição de cargos para escolher o melhor candidato para a empresa, os administradores do salário aplicam a mesma técnica no desenvolvimento do chamado sistema de remuneração funcional, onde se busca conseguir uma coerência interna e externa, ou seja, através da troca de informação com empresas da região e pesquisa salarial, criam-se cargos comparáveis com o mercado em relação às especificações e faixa salarial.

Afirma Wood Jr; Picarelli Filho (1996) *apud* Araujo; Garcia (2009, p.70) que,

O plano de cargos e salários [...] ajuda a dar coerência interna à organização, proporciona definições básicas e estrutura o trabalho, permite a equidade com o mercado, por meio de pesquisas salariais e comparações com os salários praticados no mercado, estabelece diretrizes adequadas para atrair e reter a mão-de-obra desejada; permite a equidade interna, ou seja, ter salários estabelecidos a partir de regras aplicáveis a todos na organização, produzindo um sentimento de justiça entre as pessoas do corpo funcional.

A análise de cargos é então tarefa essencial no processo de recrutamento e seleção à medida que permite descrever as tarefas a serem desenvolvidas e com a especificação se tem noção de quais conhecimentos, habilidades e experiências a pessoa a ser alocada no cargo terá que possuir. A análise contribui também na política salarial a partir do momento que o cargo é

utilizado como base para a fixação do salário, evita por tanto desequilíbrio interno quando os colaboradores da mesma empresa comparam seus salários e veem que as faixas salariais se alteram por se tratar de outro cargo que necessite de outras habilidades e desenvolva tarefas diferentes das suas, e evita também incoerências externas quando os mesmos cargos e salários são comparados com os das outras empresas da região.

2.3 Política de Remuneração

Fundamental agente no desempenho organizacional, as pessoas são rotuladas como “a peça mais importante nas empresas”. A maioria das empresas acredita mesmo que o salário mínimo recebido valoriza por completo o desempenho dessa peça. Ele é algo fixo e obrigatório por lei, é o mínimo que a empresa deve oferecer para recompensar o esforço do seu colaborador, a valorização e motivação por meio de recompensas é algo superior a um salário-mínimo.

Conforme Dutra (2002) *apud* França (2010, p.65), “a remuneração pode ser entendida como a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa”.

É justo e necessário que as organizações valorizem seus colaboradores através de recompensas. A remuneração é apenas mais um componente dentre os elogios, promoções e premiações que algumas empresas oferecem (FRANÇA, 2010).

A fim de facilitar o entendimento, França (2010), diferencia os termos recompensa, remuneração e salário. A remuneração é uma das formas de recompensa composta do salário, que é a parte fixa e paga regularmente, e envolve partes variáveis como a participação nos lucros, participação nas ações, benefícios como assistência médica, vale-transporte, seguro de vida dentre outros.

Lacombe (2005) acrescenta que todos os fatores de produção devem ser remunerados e que há uma necessidade em estimular o fator de trabalho. As pessoas precisam produzir mais e mais, para tanto é preciso repartir os ganhos entre os colaboradores, atrair e reter profissionais de qualidade e motivá-los a trabalhar em equipe por meio da boa administração de um sistema de remuneração.

É certo que um bom salário motiva o colaborador a trabalhar com mais empenho, o valor monetário deve ser tão justo a ponto de fazer com que o colaborador perceba que a contrapartida da sua força de trabalho esteja sendo proporcionalmente recompensada. Mais justo ainda é também receber uma fatia do todo, ou seja, ter participação financeira no

resultado final que a empresa obteve com o seu esforço, isso com certeza lhe motivará a ser mais produtivo.

Bohlander; Snell (2010) acrescenta que a remuneração justa é uma das variáveis, relacionadas com o trabalho, que leva à satisfação no colaborador. Ainda de acordo com esses autores, a remuneração além de reconhecimento é também fonte de subsistência.

Com o objetivo de motivar o colaborador, estimular seu crescimento buscando também alcançar os objetivos ligados à filosofia e à cultura da empresa, a literatura menciona o Planejamento Estratégico da Remuneração, que conforme Bohlander; Snell (2010) é composto de três aspectos importantes:

- I. A remuneração associada aos objetivos organizacionais – onde as recompensas ao colaborador são com base em suas competências ou relacionadas às contribuições suas para o sucesso da organização. Com a finalidade de atingir os objetivos da empresa o autor cita o programa de remuneração por valor agregado, onde se tem a valorização do colaborador/empresa à medida que a prática remuneratória beneficia as duas partes. É importante ressaltar que duas das metas dessa política são: atrair novos funcionários e reduzir a rotatividade desnecessária;
- II. A política de remuneração por desempenho – busca assim como as outras estratégias, aumentar a produtividade vinculando a remuneração aos esforços e desempenhos dos colaboradores. Incluem-se nesse aspecto, pagamentos por mérito, bonificações, comissões entre outros. Os autores concordam que o uso desse programa de pagamento por desempenho aumenta em 15% a 35% a produção do colaborador. O ponto negativo refere-se a como o desempenho do pessoal administrativo será mensurado, visto que na ponta da escala de produção esse trabalho é mais fácil;
- III. A remuneração e seu valor motivador – nesse aspecto entende-se que o pagamento também é visto pela maioria dos funcionários como impactante em seu *status* dentro e fora do emprego. É visto como a recompensa por sua contribuição na organização, por tanto deve ser algo equitativo e condizente com o seu esforço, e justo em comparação com os demais companheiros. A teoria da igualdade e motivação explica a reação do colaborador ao perceber que recebeu mais ou menos do que merecia. O indivíduo compara o valor do salário e benefícios resultante de sua capacidade, habilidades e experiências com os retornos das outras pessoas de cargos semelhantes, percebendo que foi igual o considera justo, se houver desproporção o motivará a buscar reduzir ou eliminar a desigualdade. Por tanto a relação da percepção que o colaborador tem do seu esforço com sua remuneração afeta sua motivação no trabalho e conseqüentemente

sua produção. A política de remuneração justa deve ser desenvolvida de forma que os funcionários percebam a aproximação do valor tanto em salários aplicados na empresa como no mercado externo.

Fica evidente a impossibilidade de motivar um colaborador a produzir mais, atingir os objetivos organizacionais e pessoais recompensando-o apenas com um salário fixo. Uma política remuneratória atraente e flexível é capaz de conquistar pessoas qualificadas e reter talentos na empresa, pressupondo-se que estarão satisfeitos com as recompensas, lhes motivará a produzir e permanecer na organização ao passo que a empresa ao abrir uma vaga terá ofertas qualificadas de força de trabalho.

2.4 Turnover

Não há como evitar as constantes mudanças que ocorrem nos mercados em que as empresas estão inseridas, é consequência que elas tentem acompanhar o mesmo ritmo, dessa forma esse dinamismo influencia também no planejamento dos recursos humanos à medida que a organização precisa de mais pessoas com qualificação exigida pela necessidade de se alcançar novos objetivos organizacionais. O *turnover* é o termo em inglês, comumente usado como rotatividade, que qualifica essa movimentação de pessoal na empresa, como por exemplo, a entrada ou saída referente a demissões, admissões, férias ou licenças.

De acordo com Pontes (2010), o *turnover* é a dinâmica de entrada e saída de pessoal, também chamada rotação de recursos humanos ou flutuação. Nas organizações as vagas podem surgir por vários motivos, como demissões, mortes, aposentadorias, promoções e transferências, por exemplo. Com isso poderá haver novas contratações ou movimentação interna por meio de promoções e transferências a fim de suprir as necessidades da empresa.

Segundo Bohlander; Snell (2010, p. 79), “a rotatividade de empregados se refere simplesmente à saída de empregados de uma empresa [...] à medida que ocorre a rotatividade de empregados, diminui a disponibilidade de pessoal”.

De fato com a saída de empregados a empresa fica com sua capacidade de produção reduzida, ou seja, há menos pessoal gerando resultados a consequência é que será necessário contratar mais gente, há casos em que as empresas criam novos cargos o que exige também uma ampliação do quadro de funcionários, por tanto o *turnover* não pode ser analisado tomando por base somente os desligamentos, as admissões no período em análise também são importantes para a verificação da rotatividade.

Não se pode considerar somente o Índice de Rotatividade (IR), o fator qualidade é igualmente importante. É benéfico para a organização o desligamento de empregados desqualificados, os especialistas chamam esse fato de “rotatividade funcional” (BOHLANDER; SNELL, 2010).

Para Lacombe (2005), a retenção dos melhores na empresa pode ser atingida quando a função no cargo é descrita de forma customizada para quem o ocupa, quando são criados laços de amizade e boas relações com os funcionários, é estratégico também a localização da empresa deve ser atraente para a obtenção da mão-de-obra desejada, por fim, no ato do recrutamento e seleção, devem-se admitir pessoas que não sejam difíceis de manter na empresa.

Não há dúvidas que a rotatividade impacta diretamente no planejamento de recursos humanos, à medida que os desligamentos aumentam sente-se a necessidade de alocar novas pessoas na empresa. A existência da rotatividade funcional prova que houve um erro no Planejamento de Recursos Humanos e a organização contratou alguém desqualificado para determinado cargo, por tanto é benéfico para a organização no sentido corretivo, porém é algo que deve e pode ser evitado.

2.4.1 Calculando o Índice de Rotatividade

O índice de rotatividade de pessoal é algo não muito comentado ou nem mesmo calculado por pequenas e médias empresas. No entanto é uma informação que sem dúvidas merece ser adquirida para servir de base a algumas decisões, por exemplo, através dessa variável pode-se perceber a existência ou não de um alto fluxo de desligamentos na empresa, a comprovação de que há esse alto índice fará com que se averiguem as possíveis causas e com isso ter-se-á informações suficientes para uma tomada de decisão consciente a fim de minimizar ou até mesmo anular o problema.

A rotatividade de pessoal, ou *turnover*, em inglês, pode ser calculada por meio do quociente resultante da divisão da soma do número de empregados admitidos e dos que saíram em determinado período pelo número de empregados existentes no final do período (LACOMBE, 2005, p. 259).

Ou seja:

$$IR = \frac{E + S}{T}$$

Onde:

IR – Índice de rotatividade;

E – Entradas (total de empregados admitidos no período);

S – Saídas (total de empregados que saíram no período);

T – Total (quantidade atual de empregados no período em estudo).

É importante ressaltar a existência de empresas que não necessariamente contratam uma pessoa em decorrência da saída de outra, por exemplo, mulheres que estão de licença maternidade ou algum colaborador que tirou férias, pode ocorrer de o gestor não admitir novas pessoas, até por que férias são necessárias nas empresas, por tanto, a fim de tornar o cálculo mais fiel, somar-se-á à fórmula apenas saída por iniciativa do empregado, demissões por justa causa e contratações que não foram feitas para compensar a ausência temporária de algum colaborador.

De acordo com Pontes (2010), esse resultado é então multiplicado por 100 para ter o índice em percentual. Ainda de acordo com o autor, um resultado de 10% ao ano é bom, pois indica menos de 1% ao mês.

Devido à dinâmica nas empresas, redução do quadro de funcionários, expansão do negócio que permite a criação de novos cargos e conseqüentemente novas contratações, carências de mão-de-obra especializada no mercado, dentre outras contingências, torna-se necessário iniciativas de retenção e acompanhamento do fluxo de entrada e saída de pessoal.

É importante comentar que o resultado, ou seja, o índice de rotatividade encontrado contribui na busca de fraquezas da organização, o processo leva a um planejamento e conseqüentemente a uma avaliação, onde depois de encontrado o gargalo deve-se tomar as medidas necessárias e de forma contínua avaliar, com um novo cálculo, os efeitos das decisões. Há então uma finalidade objetiva para o cálculo da rotatividade, a simples informação, ou seja, o fato de se ter mensurado essa flutuação de pessoal na empresa, só será válido se for utilizado na geração de conhecimento, enfim, servir de base na tomada de decisão.

2.5 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho busca de certa forma medir a eficiência do treinamento oferecido pela empresa, é um processo que deve ser feito periodicamente, através da avaliação é possível acompanhar se as habilidades, competências e experiências do profissional estão sendo relevantes para a sua atuação na empresa, se merecem ou não aperfeiçoamento.

Segundo França (2010), a avaliação da gestão de pessoas é a prática de verificar se os objetivos organizacionais foram alcançados com o uso eficiente dos recursos disponíveis.

O desempenho pode ser medido por meio de dados sobre a: produção – por exemplo: volume das vendas, unidades produzidas e lucros; pessoas – está relacionado a levantamento de informações sobre os funcionários: taxas de rotatividade, absenteísmo, reclamações; Administração Por Objetivo (APO) – mensuração se as metas e os objetivos foram alcançados pelos funcionários e/ou equipes nos prazos estabelecidos; medições subjetivas – análise comportamental por meio de entrevista que busca avaliar: a iniciativa, a liderança e a atitude do funcionário (FRANÇA, 2010).

Dentre os sistemas mais comuns de avaliação citadas por França (2010), tem-se:

- I. Avaliação da experiência - o avaliador descreve as principais características do avaliado, suas qualidades, forças, fraquezas e comportamento;
- II. Escala gráfica - mede-se com que grau (fraco, sofrível, regular, bom ou ótimo), cada fator de desempenho (quantidade de tarefas do funcionário, qualidade da execução, conhecimento, por exemplo) se relacionam;
- III. Revisão da avaliação de atividades – é a complementação das avaliações de experiência e escala gráfica, onde um representante do DRH se reúne com os avaliadores com o objetivo de rever os critérios e os resultados da avaliação a fim de identificar discordâncias e tornar o processo de avaliação homogêneo;
- IV. Pesquisa de campo – é a aplicação de entrevistas com os superiores de cada departamento com o objetivo de verificar o desempenho dos subordinados por meio da análise de fatos e situações;

A avaliação tem como objetivo direcionar para a melhoria da *performance* das pessoas. Possibilita ao avaliado informações de desempenho anterior, tornando possível definir prioridades e objetivos de desempenho futuro. Com a avaliação é possível identificar lacunas profissionais e de comportamento que devem ser melhoradas continuamente por meio de um plano de ação (BICHUETTI, 2011).

Para Barbieri (2012), as avaliações fornecem informações relevantes para as tomadas de decisões importantes, como promoções, transferências e demissões. As informações resultantes das avaliações de desempenho servem para a mensuração da eficácia dos programas de treinamento como também na decisão de concessão de recompensas, como aumento de remuneração por mérito.

De acordo com Bergamini (1992) *apud* França (2010, p. 118),

Uma boa avaliação de desempenho pode facilitar: alinhamento entre objetivos individuais e estratégicos; melhoria da comunicação entre chefe e subordinado; clareza de expectativas e critérios de avaliação; subsídios para salários, movimentações de carreira e seleção; identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento; reforço de competências estratégicas para a empresa; melhoria de processos de trabalho.

O processo de avaliação é imprescindível para as organizações que buscam a melhoria contínua do seu capital humano. Há a necessidade de se avaliar o desempenho dos indivíduos no seu ambiente de trabalho para comprovar a eficiência do treinamento e para mensurar, por exemplo, o crescimento profissional do colaborador.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Conceitos de Metodologia

“Pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” (GIL, 2010, p.8).

Sendo assim, a metodologia são os procedimentos utilizados na busca do conhecimento científico que diferente dos demais é verificável.

3.2 Caracterização da Pesquisa

Quanto à natureza das fontes a pesquisa se qualifica como estudo de caso que segundo Gil (2010, p. 57), caracteriza-se pelo estudo aprofundado e exaustivo de um ou de poucos objetos permitindo assim um conhecimento amplo e detalhado.

Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não [...] estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país (VERGARA, 2007, p.48-49).

O trabalho de campo busca o conhecimento aprofundado por meio da observação não participante e aplicação de entrevista estruturada através de formulários, o estudo teve como unidade de circunscrição a matriz da Empresa Alfa.

Na entrevista estruturada há um roteiro pré-estabelecido realizado por meio de um formulário, que se caracteriza pelo contato face a face entre pesquisador e informante (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Por buscar identificar a influência das práticas de recrutamento, seleção e manutenção de pessoal na rotatividade da matriz da Empresa Alfa, a pesquisa se configura quanto aos objetivos como sendo descritiva.

Segundo Vergara (2007), a pesquisa descritiva busca expor as características de determinada população ou fenômeno podendo estabelecer relação entre variáveis e definir sua natureza.

Para Gil (2010, p.28), “há pesquisas que, embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias”.

Dentre os métodos adotados nas ciências sociais, no presente trabalho se utilizou como meios técnicos de investigação os métodos: observacional pelo fato de o fenômeno ter sido observado, de forma não participativa, no período de junho de 2011 a fevereiro de 2013, correspondente a 20 meses; estatístico por servir como meio de expor em números características dos fenômenos e monográfico, pois o estudo dos fenômenos na matriz da Empresa Alfa servirá como representação para os demais casos semelhantes inclusive para as 14 filiais da empresa estudada.

De acordo com Gil (2010, p. 16-18),

No estudo por observação apenas observa algo que acontece ou aconteceu [...] mediante a utilização de testes estatísticos, torna-se possível determinar, em termos numéricos, a probabilidade de acerto de determinada conclusão, bem como a margem de erro de um valor obtido [...] o método monográfico parte do princípio de que o estudo de um caso em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou mesmo de todos os casos semelhantes.

Segundo Joia (2006), para fundamentar o estudo de caso na maioria das vezes é necessário um misto de evidências qualitativas e quantitativas.

A mudança quantitativa é o aumento ou a diminuição da quantidade, enquanto a qualitativa é a passagem de uma qualidade ou estado para outro. As mudanças qualitativas decorrem de alterações quantitativas (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Diante disto quanto à forma de abordagem a pesquisa se configura qualitativa por utilizar-se de entrevistas e quantitativa pelo uso da estatística para expor em números características.

3.3 Fontes de Dados

Foram utilizados na pesquisa dados primários coletados no campo de estudo no que se refere a fenômenos observáveis e informações de entrada e saída de funcionários, adquiridas junto à contadora e a um responsável da empresa em estudo, do período de junho de 2011 a fevereiro de 2013, equivalente a um total de (20) vinte meses, foram obtidos também dados relevantes para a pesquisa a partir da aplicação do formulário de coleta de dados, e como

consequência do aprofundamento do estudo a bibliografia foi utilizada como embasamento para descrição dos fenômenos.

3.4 Censo

O estudo limitou-se à matriz da Empresa Alfa, por tanto a população foi o universo da matriz correspondente aos (12) doze colaboradores desligados da organização pesquisada no período em estudo e (13) treze que entraram no mesmo período. A população, matriz, é também uma amostra do grupo da organização, representada por (08) oito colaboradores ativos de um total de (25) vinte e cinco bem como (12) doze desligados no período em estudo de um total de (59) cinquenta e nove.

De acordo com Ferreira (2000, p.144), “censo é o conjunto dos dados estatísticos dos habitantes duma cidade, estado, etc., com todas as suas características”.

As entrevistas foram aplicadas durante o período de 11/03/2013 a 18/03/2013, onde inicialmente foram entrevistados os (12) doze ex-funcionários de todas as áreas da matriz, tendo em vista que os mesmo foram desligados no período em estudo, e em um segundo momento aplicou-se a entrevista ao nível estratégico composto pelo diretor/gerente administrativo e pelo gerente comercial, totalizando assim (02) dois gestores correspondentes a 100 % do nível estratégico da empresa.

3.5 Plano de Coleta de Dados

A observação não participativa, também denominada de simples, foi o meio de coleta de dados assim como o uso também de formulário estruturado necessário à entrevista face a face e por telefone em alguns casos extraordinários.

Para Vergara (2007, p.54-55),

Na observação simples, você mantém certo distanciamento do grupo ou da situação que tenciona estudar; é um espectador não interativo [...] o formulário é um meio-termo entre questionário e entrevista. É apresentado por escrito, como no questionário, mais é você quem assinala as respostas que o respondente dá oralmente.

Segundo Gil (2010), na observação simples o pesquisador observa de maneira espontânea os fatos que vão ocorrendo, esse tipo de coleta de dados assemelha-se às técnicas empregadas pelos jornalistas.

Para a coleta dos dados, foram aplicados formulários com questões abertas e fechadas onde segundo Vergara (2007, p. 55), “as respostas livres são dadas pelos respondentes”. Foi aplicado formulário (ver apêndice A) com os (12) doze ex-funcionários da matriz da Empresa Alfa demitidos no período de junho de 2011 a fevereiro de 2013, sendo que (09) nove foram entrevistados face a face e (03) três extraordinariamente por telefone, pelo fato de terem se mudado para outras cidades após a saída da empresa, cabe lembrar que as ligações foram gravadas com a permissão dos entrevistados.

Em uma segunda parte da coleta de dados ocorreu aplicação de formulário (ver apêndice B), que aconteceu com o nível estratégico da empresa composta pelo diretor/gerente administrativo e o gerente comercial, sendo que somente a entrevista com o gerente comercial foi por telefone, gravada com a permissão do gestor, devido o mesmo estar em viagem a negócios.

3.6 Plano de Tratamento de Dados

Houve questões que foram tratadas de forma estatística por meio de porcentagem que de acordo com Marconi; Lakatos (2006, p.189), “servem para dar forma numérica às características qualitativas”.

Tabulação é a disposição de dados em tabelas, possibilitando maior facilidade na verificação das inter-relações entre eles. É uma parte do processo técnico de análise estatística, que permite sintetizar os dados de observação, conseguidos pelas diferentes categorias e representá-los graficamente (MARCONI; LAKATOS, p. 150-151, 2010)

Nesse caso usou-se a tabulação eletrônica por meio do aplicativo *Excel*, para a criação de gráficos, e nos demais casos, utilizou-se do *Word* para a criação de tabelas.

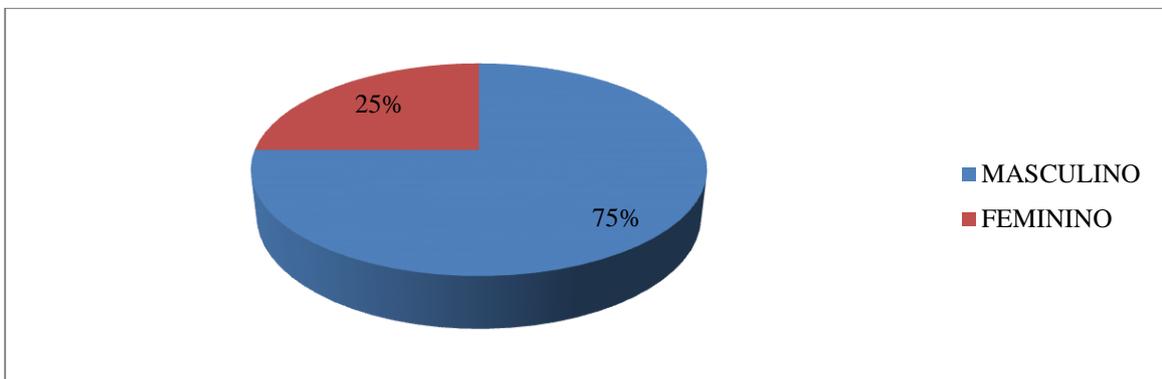
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente será exposta a interpretação dos dados levantados junto aos ex-funcionários da matriz da Empresa Alfa que foram desligados de junho de 2011 a fevereiro de 2013, logo em seguida serão abordados os resultados obtidos através do levantamento de informações no nível estratégico.

4.1 Resultado e análise do formulário aplicado aos ex-funcionários

A análise que se segue teve como base as respostas obtidas com a aplicação do formulário do apêndice A, aplicado aos (12) doze ex-funcionários da matriz da Empresa Alfa, com isso torna possível a apresentação gráfica que se inicia com o levantamento do perfil dos colaboradores, buscando logo após expor a percepção dos ex-funcionários quanto à forma de gestão com pessoas da empresa e por fim, identificar os fatores que levaram à saída dos funcionários, ou seja, as possíveis causas da rotatividade do pessoal.

Gráfico 1 Perfil quanto ao sexo

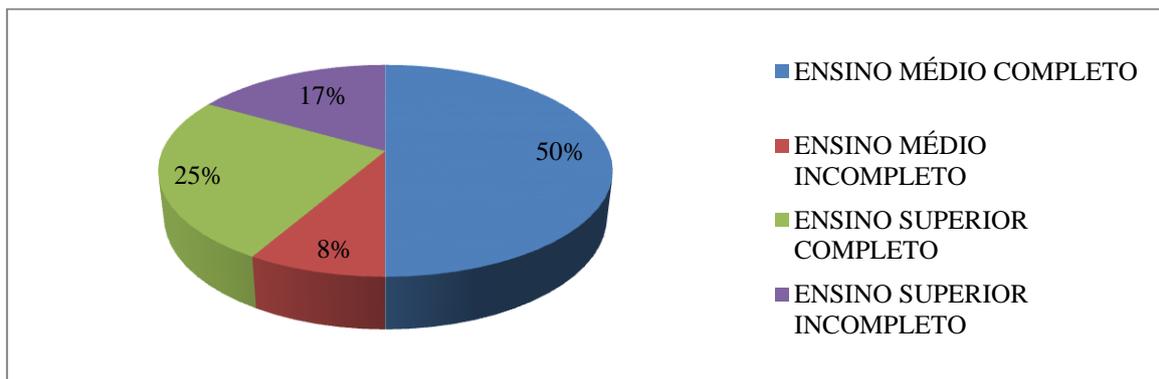


Fonte: Pesquisa realiza no período de 11 a 18 de março de 2013.

De acordo com o gráfico 1, 75% dos ex-funcionários são homens e somente 25 % são mulheres. Na Empresa Alfa as mulheres são mais característica da área de vendas, dentre os (12) doze ex-funcionários somente (03) três eram do sexo feminino. Já os homens envolvem cargos de vendedores, motoristas, gerentes e auxiliares de escritório. Dos (09) nove ex-funcionários do sexo masculino (03) três eram vendedores, (01) um era gerente de vendas, (03) três eram auxiliar de escritório e (02) dois eram motoristas.

Esse fator permite compreender os perfis, quanto ao sexo, que mais são desligados da empresa, mesmo possuindo colaboradores de ambos os sexos no administrativo, por exemplo, no período em estudo nenhuma pessoa do sexo feminino, nesse setor, saiu da empresa. O levantamento dessa variável auxilia a entender também que existem cargos na empresa estritamente masculinos, como o cargo de motorista.

Gráfico 2 Perfil quanto à escolaridade



Fonte: Pesquisa realizada no período de 11 a 18 de março de 2013.

Percebe-se, a partir do gráfico acima, que 50% dos ex-funcionários possuem um nível de escolaridade média, esse valor corresponde a (04) quatro vendedores, (01) um motorista e (01) um auxiliar administrativo. Já 25% são representativos de pessoas com o ensino superior completo, correspondem a (01) uma vendedora e (02) dois auxiliares administrativos. Os 17% com o ensino superior incompleto referem-se a (01) uma vendedora e (01) um gerente de vendas. E por fim, 8% representa a escolaridade mais baixa encontrada, ensino médio incompleto, que tem como referência (01) um motorista.

Fica visível que a empresa consegue atrair pessoas dos mais variados graus de conhecimento, porém não os consegue reter na organização. O grau de escolaridade é um fator que serve de referência para distribuição das pessoas nos cargos. À medida que se faz a descrição da função em determinado cargo, tem-se o nível de conhecimento mínimo exigido para exercê-la.

Tabela 1 Perfil quando à função desempenhada

Funções	Frequência (%)
Vendedor (a)	50
Auxiliar de Escritório	25
Motorista	17
Gerente de vendas	8
TOTAL	100

Fonte: Pesquisa realiza no período de 11 a 18 de março de 2013.

Na entrevista realizada com os ex-funcionários da matriz da Empresa Alfa, buscou-se levantar as funções desempenhadas por cada um e constatou-se que 50% representam vendedores, 25% auxiliares administrativos, 17% motoristas e somente 8% gerentes de vendas.

Pelo fato de a Empresa Alfa ser do ramo de comércio varejista, metade dos seus ex-funcionários são representados por vendedores, ou seja, são integrantes fundamentais por pertencerem à área fim da empresa. A importância desse fator representa o cuidado que se deve ter em planejar as políticas de recursos humanos na busca de atrair e reter pessoal, pois a carência de pessoal na área de vendas impacta diretamente na produção e conseqüentemente no alcance dos objetivos organizacionais.

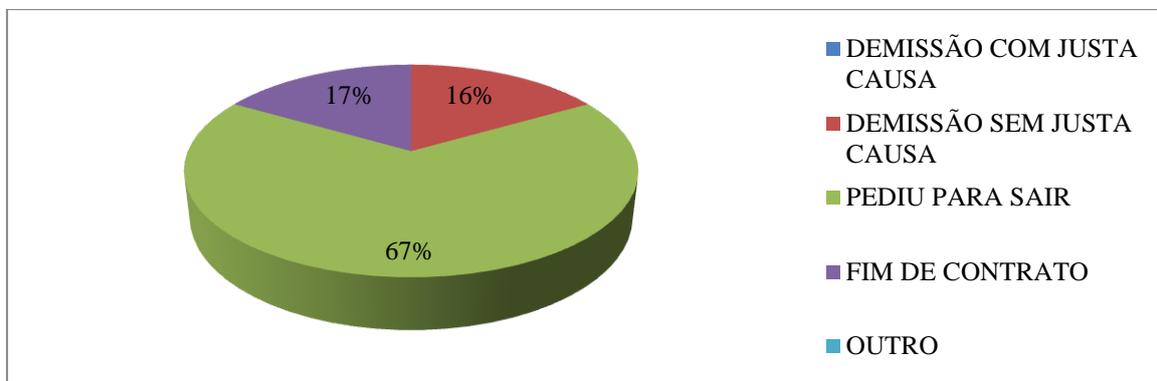
Tabela 2 Durante quanto tempo trabalhou na empresa

Ex-funcionário	Tempo (meses)
Ex-funcionário 1	26
Ex-funcionário 2	11
Ex-funcionário 3	20
Ex-funcionário 4	5
Ex-funcionário 5	5
Ex-funcionário 6	2
Ex-funcionário 7	4
Ex-funcionário 8	6
Ex-funcionário 9	7
Ex-funcionário 10	60
Ex-funcionário 11	3
Ex-funcionário 12	38
Total de funcionários: (12)	Tempo médio de permanência: (15,58 meses)

Fonte: Pesquisa realiza no período de 11 a 18 de março de 2013.

A tabela 2, acima, expressa o tempo médio de permanência dos funcionários desligados da empresa no período de junho de 2011 a fevereiro de 2013, percebeu-se com o levantamento dos dados que o tempo médio de permanência é 15,58 meses. Com isso verificou-se que o colaborador passa em média poucos mais de (01) um ano na empresa, o espaço de tempo é curto, e com a saída desse colaborador surge, a necessidade de outro para ocupar seu lugar, enfim, as empresas devem buscar ao máximo manter seus funcionários na empresa para não incorrerem em custos maiores de demissão e admissão.

Gráfico 3 De que forma foi desligado (a) da empresa



Fonte: Pesquisa realiza no período de 11 a 18 de março de 2013.

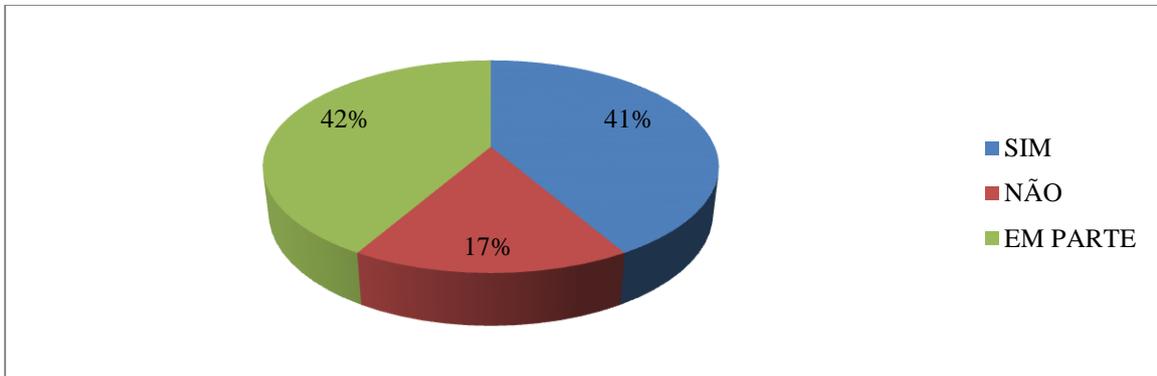
De acordo com o gráfico acima, 67% dos funcionários pediram para sair da empresa, 17% saíram por conta do fim do contrato firmado com a empresa e somente em 16% dos casos a empresa tomou a decisão de demitir o funcionário.

É visível que mais da metade dos funcionários pediram para sair. Nesse sentido percebe-se que algo está levando eles a tomarem essa decisão, podem ser fatores, por exemplo, relacionados à remuneração, o trabalho em si ou ligados à relação com os demais colaboradores. Daí a importância de se mensurar a forma de desligamento desses funcionários, para com isso descobrir as causas e tomar as decisões necessárias para minimizar ou até mesmo anular o problema.

Por outro lado foram poucos os casos que levaram a empresa a demitir o funcionário. Essa informação faz concluir que por algum motivo, a empresa também precisou demitir o funcionário, por exemplo, devido à ineficiência, insubordinação ou desentendimentos com os superiores por parte do funcionário. Se considerarmos, por exemplo, que a empresa, através de uma avaliação, identificou que o colaborador não desempenhava as suas atribuições

corretamente, através dessa informação buscar-se-ia verificar as políticas de RH no que tange a recrutamento, seleção e treinamento.

Gráfico 4 Sentia-se bem no emprego



Fonte: Pesquisa realizada no período de 11 a 18 de março de 2013.

O gráfico acima comprova que 42% dos funcionários em parte sentiam-se bem, 41% sentiam-se de fato bem enquanto que 17% não se sentiam bem.

A parcela que se sentia em parte bem não estava totalmente satisfeita por conta, em sua maioria, de pressão exagerada, um dos ex-funcionários relatou que a equipe dele era boa, mas o trabalho não lhe satisfazia já outro questionou a dificuldade em se relacionar com a equipe. Segue a baixo as falas na íntegra:

“Não me sentia 100% bem por causa da pressão, me sentia um pouco pressionado” (ex-funcionário 1).

“Pressão do chefe, cobranças exageradas” (ex-funcionário 2).

“A presença do patrão às vezes chegava a intimidar um pouquinho, fica meio tenso” (ex-funcionário 3).

“A equipe era boa, o trabalho em si não satisfazia” (ex-funcionário 4).

“Dificuldade de relacionamento com a equipe” (ex-funcionário 5).

Percebe-se que na matriz da Empresa Alfa há um problema de integração de fato, das pessoas com a cultura da empresa bem como difícil aceitação da liderança autoritária da gestão.

Ainda que alguns possuíssem esse sentimento por que gostavam das pessoas com as quais trabalhavam, outros que se sentiam bem estavam relacionados em sua maioria, pelo fato de estarem fazendo algo que gostavam, como por exemplo, vender, contato com o cliente, conforme se vê a partir das falas originais abaixo:

- “Pessoal bom de conviver” (ex-funcionário 6).
- “Por se dar bem na área” (ex-funcionário 7).
- “Fazia o que gostava relação agradável com a equipe” (ex-funcionário 8).
- “Gostava da função, gosta do contato direto com o cliente” (ex-funcionário 9).

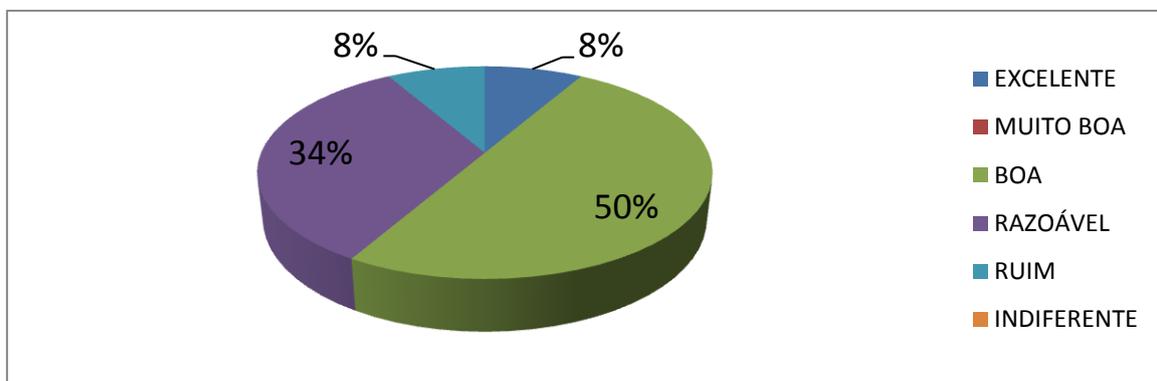
Nesse aspecto vê-se que em alguns casos a empresa acertava em seu processo de seleção, pois se tinha pessoas certas no lugar certo, trabalhando e gostando do que faziam. Faltava, a contrapartida da empresa, as ações necessárias para reter esse colaborador na empresa.

A parcela que declarou não se sentir bem no emprego afirma o seguinte:

- “No início era difícil, a relação com o dono e com a equipe como um todo” (ex-funcionário 10).
- “Cobranças, dificuldade de relação com a equipe” (ex-funcionário 11).

A forma de gerir as pessoas é fator determinante para o bom desenvolvimento do funcionário. A liderança autoritária influencia no clima da organização trazendo sérias consequências na relação com a equipe de trabalho.

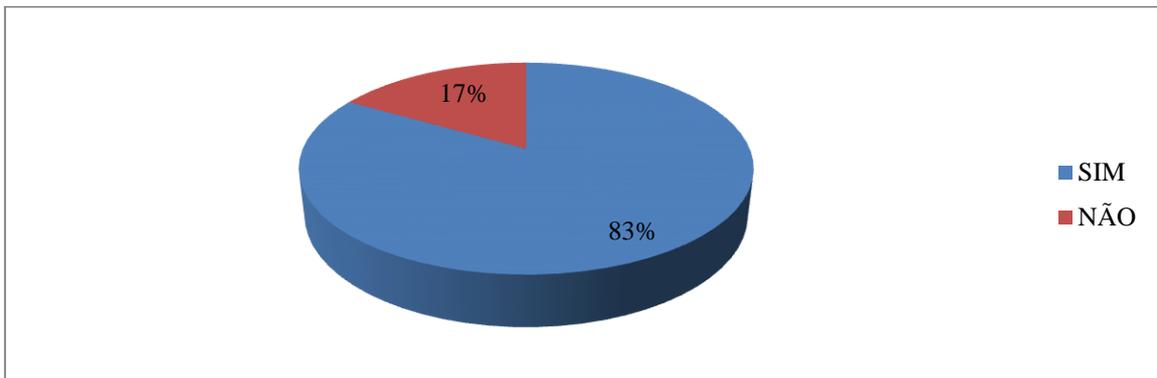
Gráfico 5 Como classificaria a remuneração que recebia



Fonte: Pesquisa realizada no período de 11 a 18 de março de 2013.

De acordo com o gráfico 50% dos funcionários classificaram a remuneração como boa, 34% considerou razoável, parte dos funcionários consideraram 8% ruim e 8% excelente.

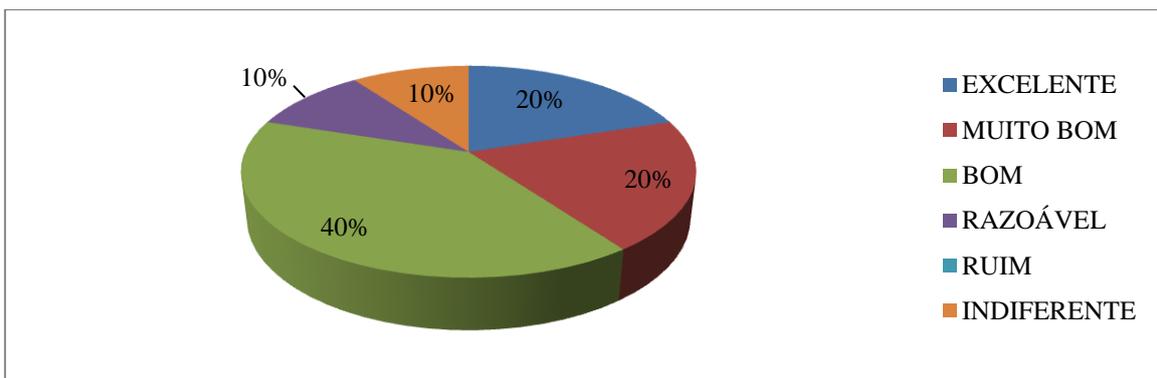
Não há tanta rejeição quanto ao sistema remuneratório aplicado na empresa, se pode perceber que a remuneração, na empresa estudada não é fator determinante para que os funcionários peçam para sair da empresa. É necessário ter um bom sistema de remuneração, além de atrair novos talentos, faz com que o colaborador produza mais e mais.

Gráfico 6 Recebeu algum treinamento da empresa

Fonte: Pesquisa realizada no período de 11 a 18 de março de 2013.

Conforme o gráfico acima 83% dos funcionários afirmou ter recebido treinamento da empresa e somente 17% apontou que não. Deve-se ao fato de a maioria ser vendedor, os vendedores possuem um treinamento virtual exigido pela franqueadora.

O treinamento é atividade necessária no desenvolvimento das habilidades do colaborador, cabe ao DRH desenvolvê-lo de forma a estar continuamente adaptando-o às necessidades da empresa. Através desse fator pressupõe-se que os colaboradores estão qualificados e aptos a desenvolver as suas funções, por tanto não há motivos para a empresa demiti-los por não saberem desenvolver suas atribuições.

Gráfico 7 Como classificaria o treinamento que recebeu

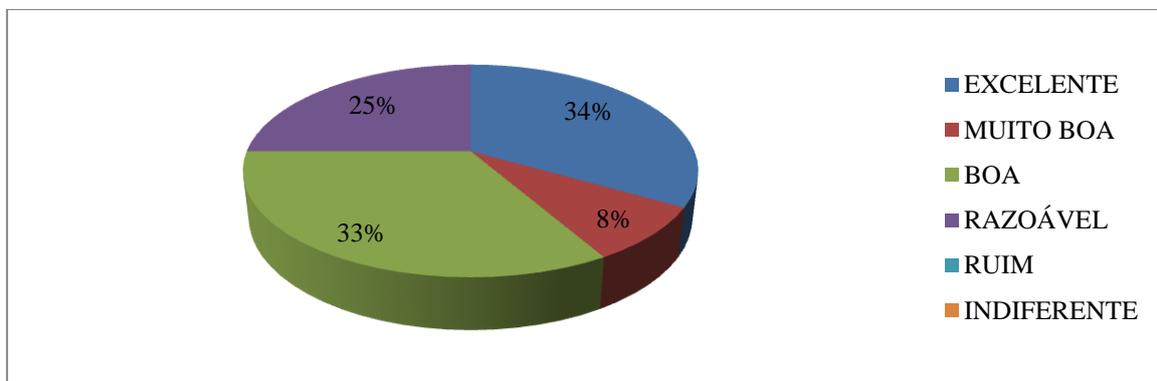
Fonte: Pesquisa realizada no período de 11 a 18 de março de 2013.

Percebe-se, a partir do gráfico acima, que dos funcionários que receberam treinamento, 40% classificaram como sendo bom, 20% muito bom, 20% excelente, 10% classificou como razoável e 10% como indiferente.

O treinamento que a empresa oferece é aceitável para a maior parte dos colaboradores e somente para 10% esse treinamento foi indiferente, deve-se atentar para a necessidade de treinamento, através das avaliações de desempenho se identifica essa necessidade para não incorrer no erro de treinar um funcionário desnecessariamente.

A classificação do treinamento é a reafirmação de que, quem foi treinado, recebeu um treinamento de qualidade. É importante que a empresa tenha o treinamento como parte de sua cultura observando também a qualidade das informações que estão sendo repassadas.

Gráfico 8 Como avaliaria a sua qualificação para o trabalho que desenvolvia

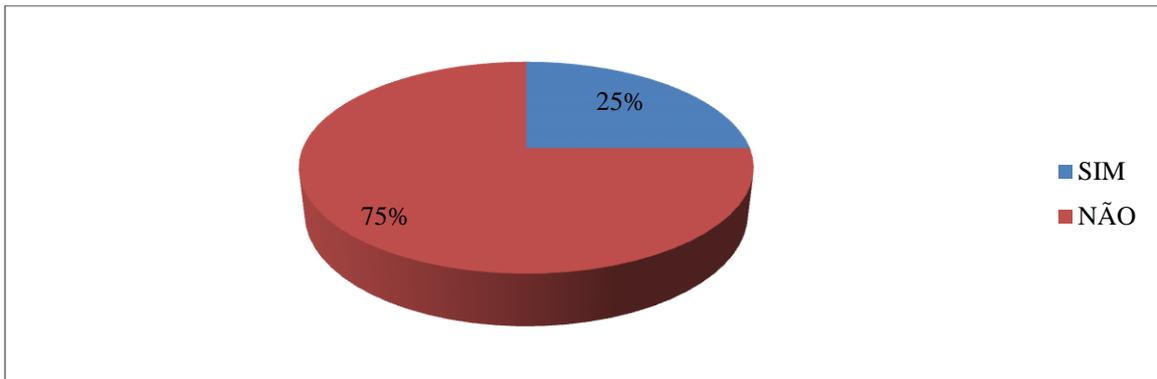


Fonte: Pesquisa realizada no período de 11 a 18 de março de 2013.

Segundo as informações do gráfico acima, verificou-se que 34% dos funcionários avaliaram a sua própria qualificação como sendo excelente para o trabalho que desenvolviam; 33% avaliaram como bom, 25% razoável e somente 8% qualificaram como sendo boa.

Esse fator só afirma a eficiência do treinamento oferecido pela empresa, a maioria considerou excelentemente bem preparado para o trabalho. Cabe procurar entender se de fato que foi treinando assimilou as orientações, por meio de avaliação, para que esse aspecto razoável não cresça dentro da equipe.

Gráfico 9 Sentia dificuldade em desenvolver o trabalho



Fonte: Pesquisa realiza no período de 11 a 18 de março de 2013.

Com base nos dados do gráfico acima 75% dos funcionários não sentiam dificuldades em desenvolver seu trabalho, enquanto que 25% respondeu que sim, sentiam dificuldades.

Fica visível que o treinamento adotado tem impacto direto no desenvolvimento do colaborador, melhora o nível e conseqüentemente a produtividade. Seguem a baixo, na íntegra as falas dos funcionários que tinham dificuldade:

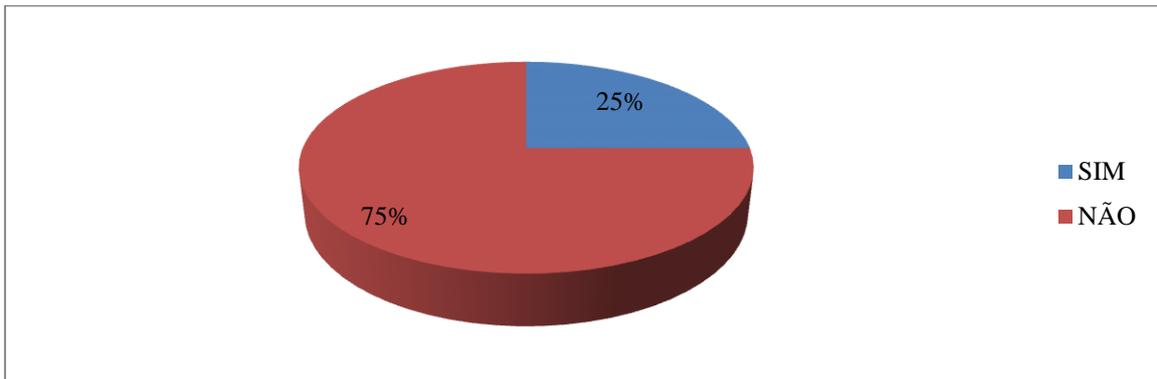
“Sentia-me pressionado, não tinha liberdade para trabalhar” (ex-funcionário 1).

“Trabalhos passados de uma forma, eu seguia os procedimentos depois diziam que estava errado” (ex-funcionário 2).

“Faltava técnica, conhecimento” (ex-funcionário 3).

Fica visível a influência que a forma de gerir, gestão autoritária, dificulta o desenvolvimento das pessoas, percebem-se as falhas no processo de treinamento e avaliação. Se há o questionamento de que falta técnica é por que houve uma seleção errônea e o treinamento que foi aplicado para adaptar o colaborador ao trabalho não o corrigiu suficientemente.

Gráfico 10 A empresa exigia que você trabalhasse além do horário normal de expediente

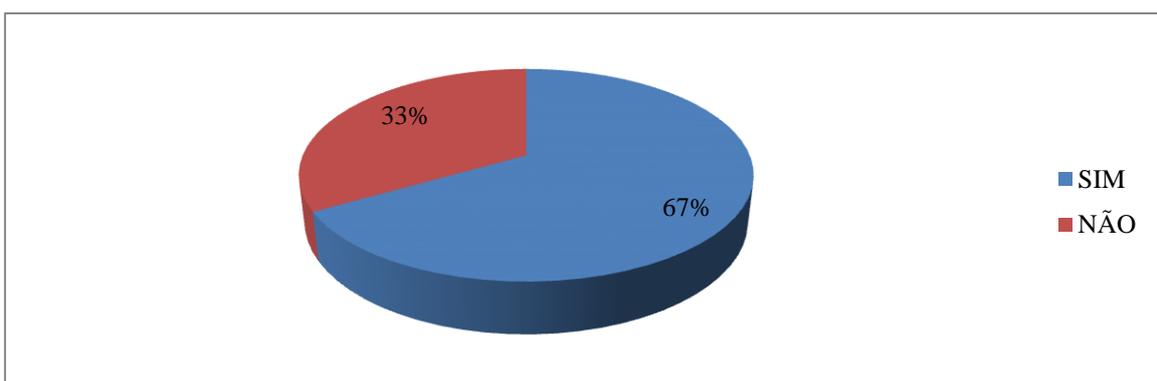


Fonte: Pesquisa realiza no período de 11 a 18 de março de 2013.

Segundo o gráfico acima, 75% dos funcionários não trabalhavam além do horário normal de expediente, já 25% afirmaram que sim, a empresa exigia que se trabalhasse além do horário normal.

Esse é um fator que demonstra um traço da gestão com pessoas, relacionado à motivação do colaborador. À medida que se exige o trabalho além do horário normal se afeta a capacidade de o funcionário querer desenvolver, com qualidade as suas funções. O fato de a empresa exigir que uma pequena parcela trabalhasse além do horário, denota que o funcionário não estava cumprindo seus prazos, o trabalho a mais é consequência.

Gráfico 11 Seus esforços eram reconhecidos pelos superiores



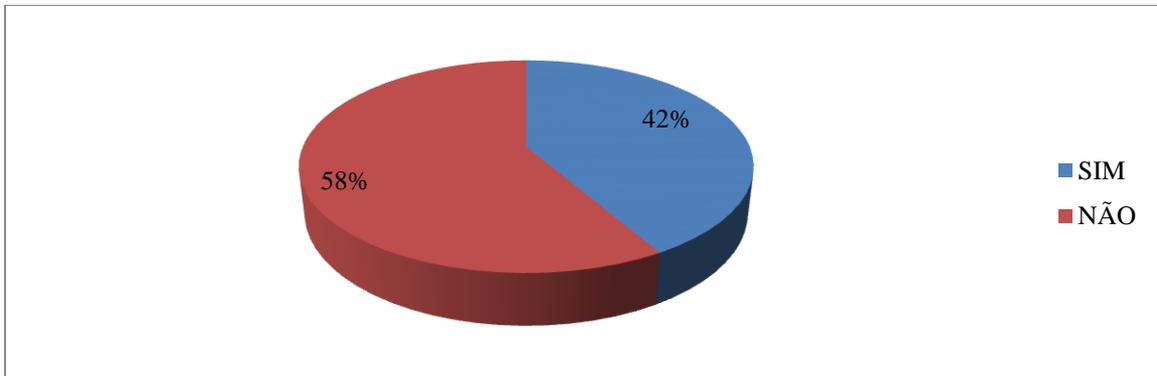
Fonte: Pesquisa realiza no período de 11 a 18 de março de 2013.

Analisando o gráfico acima, percebe-se que os esforços de 67% dos funcionários são reconhecidos e somente 33% não.

O reconhecimento é um dos fatores que motivam as pessoas a se doarem à empresa, se o desempenho de parte dos funcionários não é reconhecido, seja com um elogio, algum

incentivo financeiro ou não, essa parcela não estará motivada a dar o máximo de si para alcançar os resultados.

Gráfico 12 Recebia algum tipo de gratificação pelo esforço desenvolvido



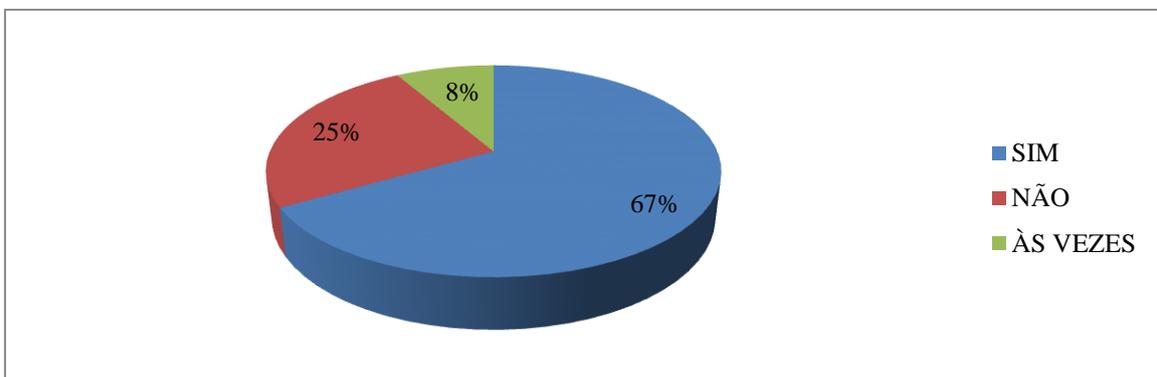
Fonte: Pesquisa realiza no período de 11 a 18 de março de 2013.

Segundo o gráfico acima, 58% dos colaboradores não recebiam nenhum tipo de gratificação, por outro lado, 42% afirmaram que sim.

Fica visível então que a empresa não reconhecia os esforços de mais da metade dos seus funcionários por meio de gratificações. As pessoas que recebiam gratificação eram da área de vendas que afirmaram receber incentivos financeiros, e somente um do setor administrativo afirmou também receber.

Percebe-se a dificuldade em gratificar os colaboradores dos demais setores da organização, principalmente administrativo, vê-se o valor motivador de uma política remuneratória que não consegue atrair e reter talentos.

Gráfico 13 Além do salário a empresa oferecia outro(s) tipos de recompensa(s)



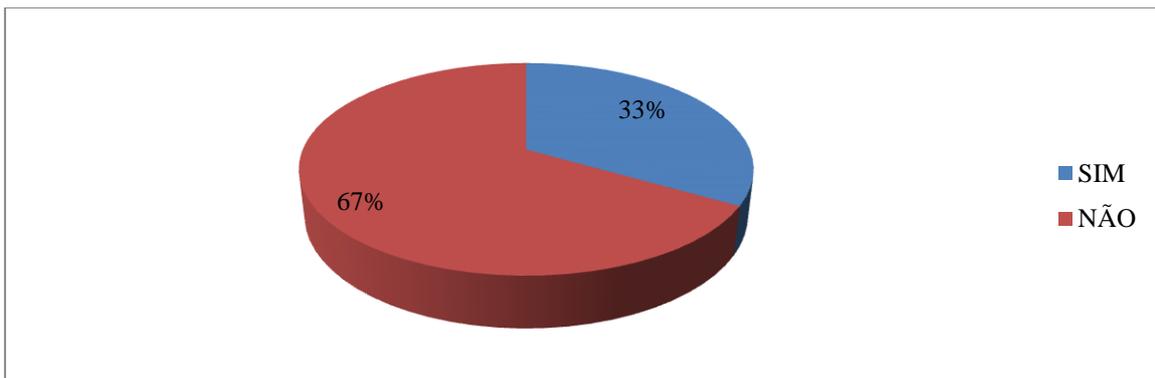
Fonte: Pesquisa realiza no período de 11 a 18 de março de 2013.

É possível notar no gráfico 13, acima, que 67% dos funcionários afirmam que a empresa oferece outros tipos de recompensas, 25% não concordam e somente 8% opinou que às vezes recebiam outros tipos de recompensas.

A maioria considerou a gratificação do gráfico anterior como uma recompensa, portanto, o incentivo financeiro, ou seja, a comissão inclui a remuneração dos vendedores, já a parte que afirma não receber está relacionada aos demais níveis, que não a recebem pela dificuldade de se mensurar o desempenho no setor. Por outro lado a minoria afirma que em datas comemorativas há recompensas.

Percebe-se então que falta mais justiça na política de remuneração, há a necessidade de outros meios para recompensar os esforços de todos os colaboradores dos setores da organização de forma equitativa.

Gráfico 14 Recebeu algum tipo de promoção



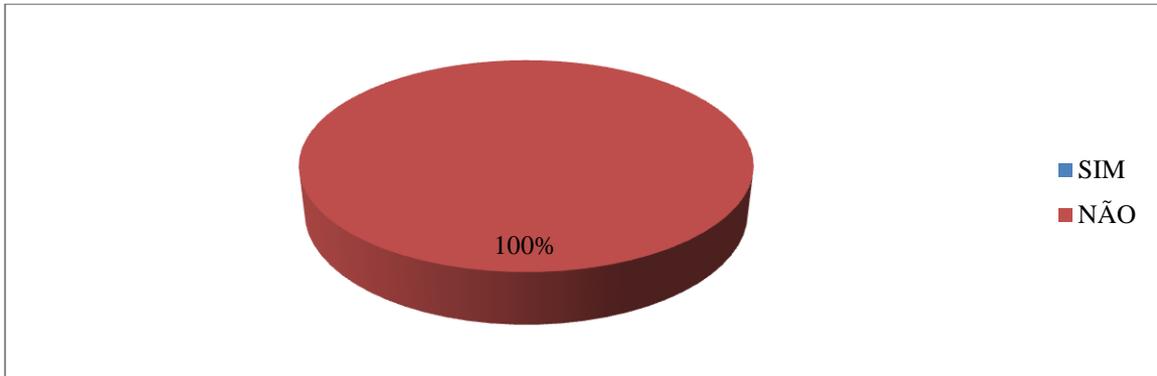
Fonte: Pesquisa realizada no período de 11 a 18 de março de 2013.

Percebe-se no gráfico acima que 67% dos funcionários não receberam nenhum tipo de promoção, enquanto que 33% confirmaram que sim.

As promoções são do tipo: na área comercial - gerente de vendas, supervisor de venda, caixa; e no administrativo: conferência/suporte técnico. Essas promoções na verdade, excetuando o gerente de vendas, não passa de aumento de tarefas, o funcionário passa a ter mais atribuições permanecendo na carteira de trabalho com o mesmo cargo que foi admitido. Os supervisores de venda e o caixa são vendedores que passam a desempenhar mais funções comerciais assim como o gerente de vendas, a diferença é que o gerente de vendas tem sua carteira alterada, mas também vende e não possui muito tempo para gerir de fato.

A valorização do capital intelectual interno é importante, a promoção motiva a equipe a ver que se pode subir de cargo e contribuir consigo e com a empresa, falta deixar claro para as pessoas até onde podem ir como podem chegar através de um plano de cargos e salários.

Gráfico 15 Foi transferido (a) para outro setor

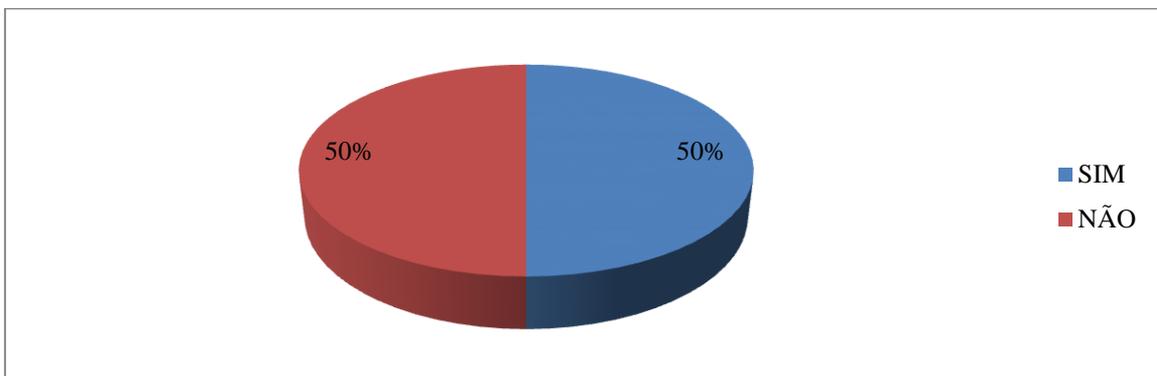


Fonte: Pesquisa realiza no período de 11 a 18 de março de 2013.

O gráfico acima mostra que 100% dos ex-funcionários não foram transferidos para outro setor da empresa.

Nesse sentido não há um aproveitamento do capital intelectual, tem-se custos para recrutar, selecionar e treinar o colaborador, se ele não desempenhar bem a sua função fica impossibilitado de tentar se adaptar a outro setor da empresa. Deve haver esse planejamento de análise de desempenho para poder fazer jus aos investimentos no recurso humano.

Gráfico 16 A empresa oferecia oportunidade para o crescimento profissional



Fonte: Pesquisa realiza no período de 11 a 18 de março de 2013.

Como pode ser observado no gráfico acima 50% afirmaram que a empresa oferecia oportunidade para o crescimento profissional enquanto que os outros 50% concordaram que

não. Abaixo as justificativas na íntegra, dos funcionários que afirmaram que a empresa oferece oportunidade para o crescimento profissional:

“As promoções” (ex-funcionário 1).

“As novas experiências com as promoções. O fato de ela ter dado essa promoção eu viajei pra outras cidades, obtive novos conhecimentos” (ex-funcionário 2).

“Treinamentos. À medida que ia entrando programas novos ia recebendo também os treinamentos” (ex-funcionário 3).

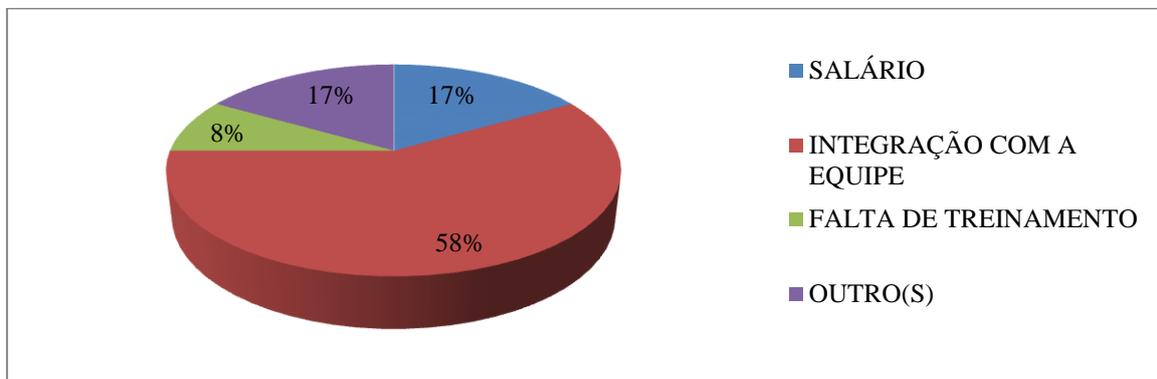
“Aprendizado com clientes, conhecimentos relacionados ao ramo da empresa” (ex-funcionário 4).

“Transferência pra outra loja, mais eu recusei” (ex-funcionário 5).

“Treinamentos” (ex-funcionário 6).

A maioria dos que afirmaram haver oportunidade para o crescimento estão ligados à área de vendas. As oportunidades devem ser iguais para todos na empresa, claro que os mais aptos irão se sobressair, mas todos devem ter a ciência de que há a oportunidade, e quais fatores são relevantes, ou seja, como é o critério de avaliação para, por exemplo, aplicar uma promoção para determinado cargo.

Gráfico 17 Que fator mais influencia a demissão dos funcionários



Fonte: Pesquisa realizada no período de 11 a 18 de março de 2013.

Como pode ser observado no gráfico acima, 58% afirmaram que o fator que mais influencia nas demissões está relacionado à integração com a equipe, 17% que há relação com o salário, 17% outros fatores e somente 8% relacionaram à falta de treinamento.

O fator integração com a equipe é justificado por mais da metade como sendo causado pela competição desonesta entre a equipe, falta de autonomia do superior, dificuldade de adaptar-se às outras pessoas, rejeição em passar os conhecimentos aos novatos, brigas, abaixo algumas falas:

“A maioria saiu por causa de briga, discussão entre a equipe” (ex-funcionário 1).
 “Às vezes tem funcionários que são mais apegados aos superiores outros não, com isso gera um desconforto, há um coleguismo” (ex-funcionário 2).

Uma parcela reclama que o salário é baixo demais ou que há muito serviço para pouco salário. O treinamento é colocado por perceber que há pessoas que desenvolvem atividades sem o conhecimento necessário, às vezes é aquele coleguismo já conhecido pelos outros.

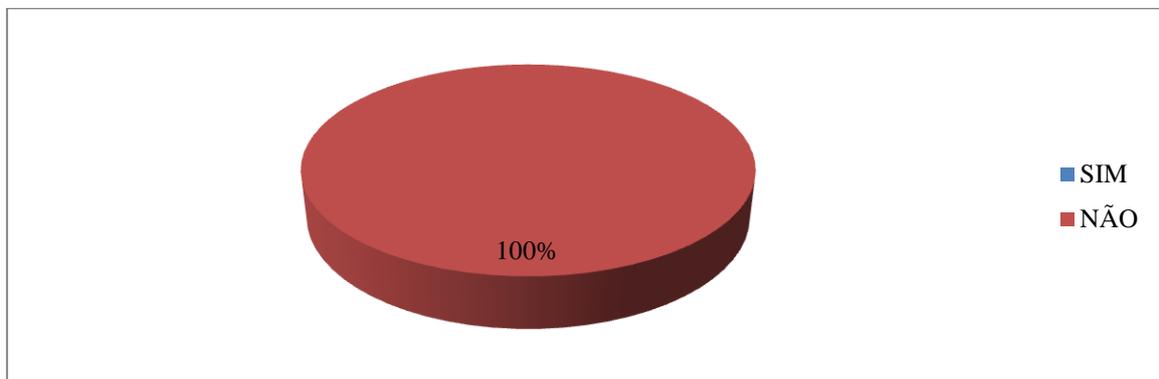
Por fim o pessoal que informou haver outros fatores citou a falta do compromisso por parte do funcionário.

Fica visível a influência do clima organizacional nas demissões dos funcionários mais da metade saiu por conta de problemas com a equipe, apesar de ter havido reclamação quanto ao salário, é um fato isolado, deve-se entender que alguns funcionários não saem muito satisfeito com a empresa e acabam tentando ataca-las a qualquer custo.

4.2 Resultado e análise do formulário aplicado ao nível estratégico

A administração estratégica da Empresa Alfa é composta por (02) dois gestores homens, pai e filho, o primeiro com o 2º grau completo, diretor/gerente administrativo e o último Bacharel em Administração, gerente comercial. A partir do formulário que consta no apêndice B são apresentadas, a seguir, as informações relacionadas à gestão com pessoas da empresa.

Gráfico 18 A empresa possui Departamento de Recursos Humanos (DRH)



Fonte: Pesquisa realiza no período de 11 a 18 de março de 2013.

De acordo com o gráfico 18, acima, percebe-se a inexistência do Departamento de Recursos Humanos, 100% dos gestores tem a consciência que a empresa não o possui.

O custo para manter um DRH nas empresas de pequeno porte é muito alto, e pelo porte, as questões de RH não estão na rotina. A empresa não precisa ter a estrutura, mas deve ter no mínimo um *Staff*.

4.2.1 Como ocorre o processo de recrutamento de pessoal na empresa

A partir da entrevista com os Gestores, o recrutamento de pessoal acontece da seguinte forma:

“Atualmente quem está fazendo sou eu. Primeiro agente pega currículos, se não tiver currículos suficientes faz-se algum tipo de anúncio informando que precisamos de vendedor” (gerente comercial).

“O candidato passa na loja, pergunta se está recebendo currículo e entrega seu currículo” (diretor/gerente administrativo).

Com base nas falas percebe-se a falta de padronização do processo de recrutamento, tem-se um Gerente Comercial, que deveria estar envolvido com vendas, metas, produção, ofertas, enfim, atuando também em uma área que requer extremo planejamento e atenção. Fica visível que há somente uma modalidade de recrutamento, o anúncio, isso quando os currículos que já constam arquivados não são suficientes.

É visível que cada gestor tem sua visão particular do recrutamento da empresa. É importante comentar que a comunicação da vaga também deve ser planejada, recrutar pessoas da empresa para um novo cargo, buscar talentos fora da organização, divulgar a que vaga o candidato vai concorrer, quais as atribuições, remuneração e nível de qualificação, por exemplo.

4.2.2 Como ocorre o processo de seleção de pessoal na empresa

No que se refere ao processo de seleção da empresa os gestores deram as seguintes respostas:

“Faz-se a seleção de currículos, chamasse os candidatos, digamos que tenha vaga como agora aconteceu, eu tinha (04) quatro vagas e ai eu chamei (09) nove

candidatos selecionados por currículo. Tem um treinamento prévio do tipo de como funciona, explicando pra eles como é a remuneração, e aí uma vez aceito de ambos os lados eu começo o treinamento, o treinamento é só pra dar uma ideia de como funciona, depois desse treinamento eu faço as simulações de venda, de acordo com a simulação é que agente vai identificando cada candidato com os seus desdobramentos, com seu jogo de cintura” (gerente comercial).

“Através de teste, entrevista, avalia o candidato, pra avaliar o conhecimento do candidato” (direto/gerente administrativo).

Diante disto percebe-se que há três operações no processo de seleção: Seleção, treinamento e seleção de fato. Após analisar os currículos, a empresa dá um treinamento e os que obtiverem um bom desempenho são contratados. Perde-se então, tempo treinando pessoas que não serão admitidas. Percebe-se que cada gestor tem sua estratégia de seleção, o processo deve ser padronizado, deve-se avaliar o perfil do candidato, quanto a habilidades, conhecimentos, atitudes, experiências, enfim, busca-se conhecer o indivíduo para saber se o seu perfil é o exigido pelo cargo. Para saber se está selecionando o candidato mais bem preparado, a empresa precisa primeiramente conhecer o cargo e suas exigências.

4.2.3 Como ocorre o processo de integração do colaborador com a empresa

Segundo os gestores a integração do pessoal acontece da seguinte forma:

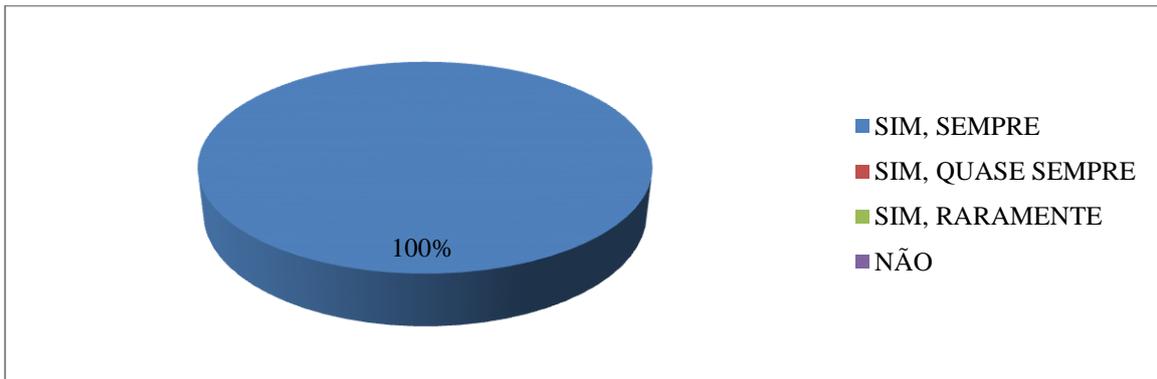
“Apresentação em *slide*, apresentando o que cada um da administração faz, na parte de vendas a integração ocorre no dia-a-dia, quando se tem o convívio” (gerente comercial).

“Através da exposição do organograma” (diretor/gerente comercial).

Pode-se perceber que a empresa busca mostrar as pessoas e o que elas fazem, bem como qual a estrutura da organização, por meio do organograma.

No estágio de integração, onde a pessoa é adaptada ao trabalho, busca-se principalmente mostrar ao novo funcionário quem é a empresa e o que ela faz, é essencial que se conheça as políticas, diretrizes, missão, visão e os valores que compõem essa organização, sem isso em mente o colaborador não irá atingir os objetivos da organização.

Gráfico 19 Oferece treinamento aos colaboradores

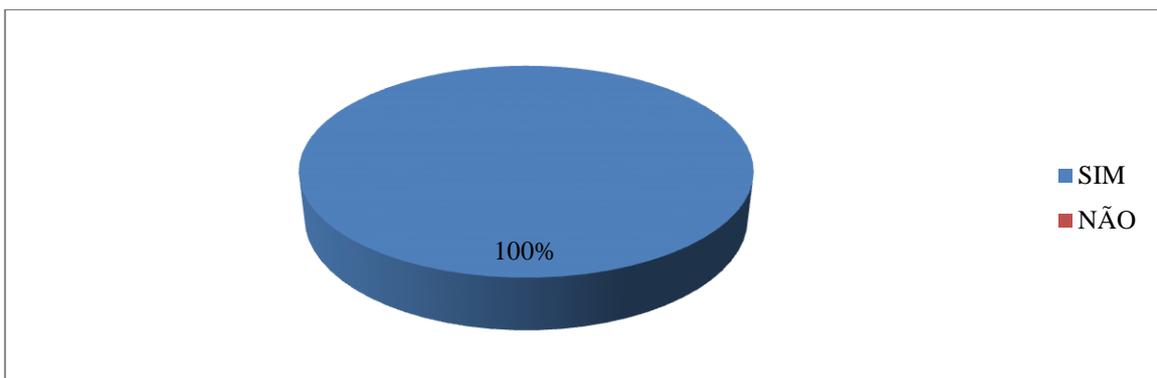


Fonte: Pesquisa realiza no período de 11 a 18 de março de 2013.

Segundo o gráfico acima, 100% dos gestores afirmaram que a empresa oferece sim sempre treinamento aos colaboradores.

Esse fator está relacionado também, ao fato de a empresa ser franquia, nesse caso a franqueadora oferece um treinamento virtual, *e-learning*, periodicamente aos vendedores da empresa. O treinamento deve ser adaptado às necessidades do treinando, é um fator que capacita e motiva o funcionário a produzir mais e com qualidade. Como os treinamentos periódicos são por meio virtual, é necessário que no mínimo o colaborador tenha noções de informática para poder se desenvolver de forma eficiente no treinamento, caso contrário o treinamento não lhe servirá.

Gráfico 20 Avalia de alguma forma o desempenho do seu pessoal



Fonte: Pesquisa realiza no período de 11 a 18 de março de 2013.

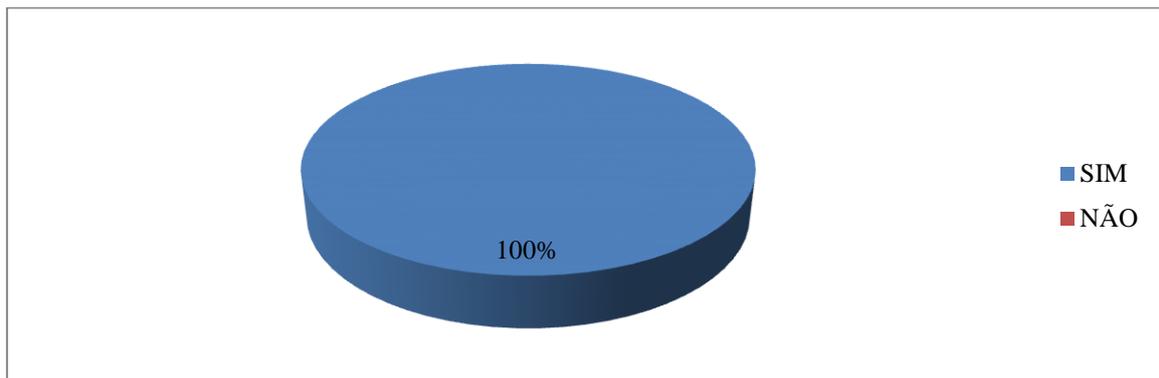
Segundo o gráfico acima, em se tratando da verificação se os colaboradores estão aptos a desenvolver suas tarefas, ou seja, se há avaliação de desempenho, 100% dos gestores responderam que sim e falaram como:

“De acordo com a produção. Quando eu quero saber se ele está desenvolvendo a questão de atendimento, eu mensuro através de clientes ocultos e de clientes conhecidos, agente pede às vezes a um amigo: vai lá, veja como é o atendimento. No sistema o próprio administrativo reconhece quando a pessoa está ou não apta ali ou está executando a atividade como deve executar. O administrativo identifica se ele está botando a venda no sistema certo, se os contratos estão *ok*, se estão digitalizando correto.” (gerente comercial).

“De acordo com o batimento de metas e cursos corporativos. Fazemos sempre a revisão, perguntas sobre todos os assuntos que foram passados no treinamento” (diretor/gerente administrativo).

A avaliação de desempenho é uma forma de se verificar a necessidade ou não de novos treinamentos, serve como referência para as promoções bem como para as demissões. Prova a qualidade do treinamento anteriormente aplicado, permite identificar falhas que devem ser corrigidas para melhorar a *performance* do colaborador.

Gráfico 21 Oferece condições para ascensão do colaborador no cargo

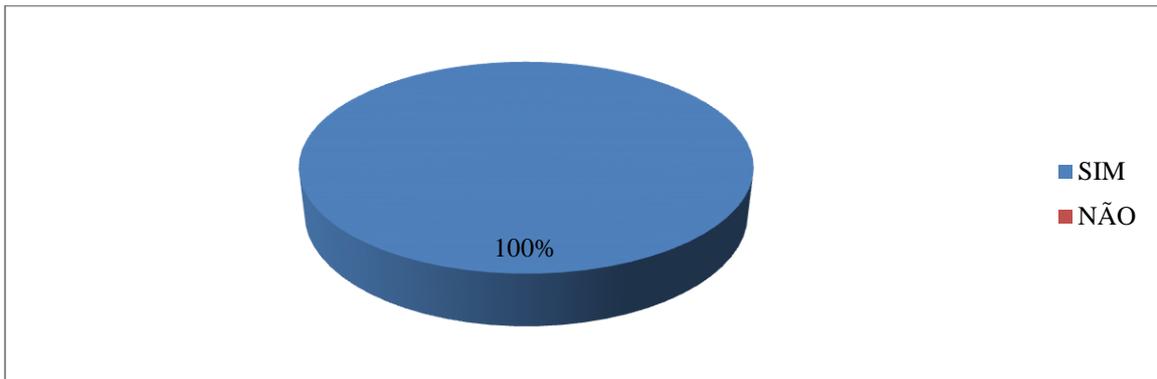


Fonte: Pesquisa realizada no período de 11 a 18 de março de 2013.

Como pode ser observado no gráfico acima, 100% dos gestores concordam que a empresa oferece condições para a ascensão do colaborador no cargo.

Esse resultado está relacionado ao fato de a empresa, dependendo da sua necessidade, promover as pessoas, oferecer treinamento, por exemplo, como afirmaram seus ex-funcionários, essa é uma oportunidade de crescimento. Não se vê, no entanto, a prática de promoções bem definidas, e expressas a todos, essas oportunidades surgem raramente com a necessidade da empresa. Um novo funcionário não entra sabendo que pode ser promovido, esse aspecto dificulta a atração de talentos na empresa, devido à falta de perspectiva no trabalho.

Gráfico 22 Há um plano de cargos e salários



Fonte: Pesquisa realizada no período de 11 a 18 de março de 2013.

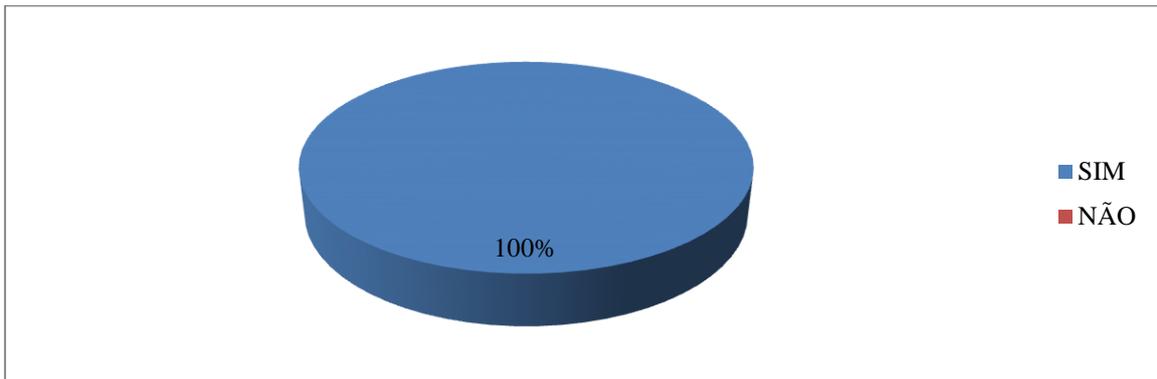
De acordo com o gráfico acima, 100% dos gestores disseram que na empresa há um plano de cargo e salários. Segundo eles o plano funciona da seguinte forma:

“Não é formalizado, mas agente já tem isso tanto para o comercial como para o administrativo, agente já tem questão de aumento de cargos e salários de acordo com o tempo também de empresa. No administrativo o funcionário entra recebendo (01) um salário de acordo com as funções que ele absorve e que a empresa demanda e o desempenho dele, agente vai aumentando para (01) um salário; daí (01) um salário mais $\frac{1}{4}$ de salário; daí (01) um salário mais meio salário; daí (01) um salário mais $\frac{3}{4}$ de salário daí (02) dois salários. Na área comercial temos os vendedores com (01) salário mais incentivos de acordo com o volume de vendas e o responsável de loja com (01) um salário e meio mais o incentivo de acordo com o número do resultado da loja” (gerente comercial).

“Com base na responsabilidade e pela carga de serviço imposto ao funcionário. Cargos de confiança exige muita responsabilidade” (direto/gerente administrativo).

Pode ser observado que há a ideia do plano, mas o mesmo não é formalizado, não chega ao conhecimento de todos. A análise de cargos é uma ferramenta para desenvolver um sistema de remuneração compatível com os cargos e salários do mercado. Essa administração do salário busca a retenção, permitindo que o funcionário compare seus ganhos e trabalho no mercado, mantendo assim coerente os seus esforços, o leva a permanecer na empresa por perceber que fora dela não encontrará nada melhor.

Gráfico 23 Oferece algum tipo de recompensa



Fonte: Pesquisa realiza no período de 11 a 18 de março de 2013.

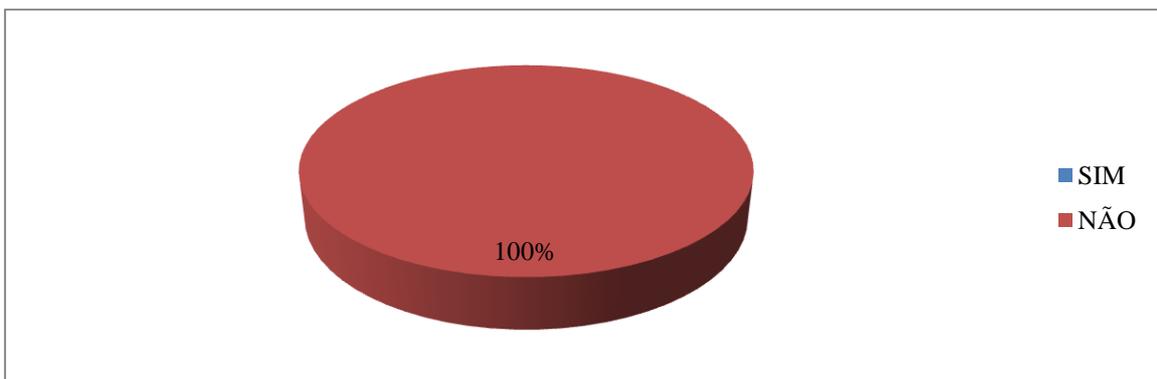
Como se pode ver 100% dos gestores afirmam que a empresa oferece algum tipo de recompensa, os mesmo afirmam ser:

“Incentivos financeiros” (gerente comercial).

“Às vezes prêmios financeiros” (direto/gerente administrativo).

Essa recompensa se refere ao incentivo que é oferecido para os vendedores que alcançam as suas metas. Observou-se que as demais áreas da empresa, como o administrativo, por exemplo, não faz parte dessas gratificações. Deve haver uma forma de recompensar todos os integrantes da organização, isso influencia na satisfação do colaborador. Essa parte variável da remuneração é difícil existir em um departamento administrativo, mas é possível acontecer através de participação nos lucros da empresa, nos resultados obtidos pelo esforço de todos.

Gráfico 24 Calcula o índice de rotatividade dos colaboradores

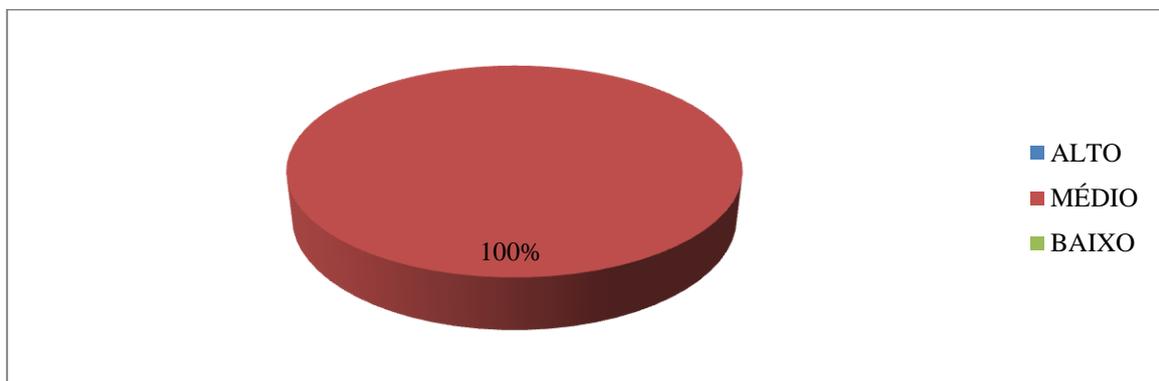


Fonte: Pesquisa realiza no período de 11 a 18 de março de 2013.

Quanto ao índice de rotatividade, percebe-se no gráfico 24, acima, que 100% dos gestores afirmaram não calcular.

Percebe-se que a variável *turnover* não faz parte do conhecimento da empresa, o nível de flutuação de funcionários em uma organização é importante para medir a eficiência da gestão com pessoas, as práticas de recursos humanos, e como a empresa deve atuar de forma a reter e atrair novos talentos para si.

Gráfico 25 Como classificaria o grau de desligamentos



Fonte: Pesquisa realizada no período de 11 a 18 de março de 2013.

De acordo com o gráfico acima 100% dos gestores classificam o grau de desligamento da empresa como sendo médio.

Esse aspecto confirma o não conhecimento da rotatividade por parte dos gestores, os mesmos atribuem essa classificação levando em conta a visível saída e entrada de funcionários, não se utilizando de fórmulas e dados concretos para comprovar.

Segundo Lacombe (2005) a rotatividade é calculada somando-se o número de funcionários que entraram em um período mais os que saíram no mesmo período dividido pelo total de funcionários ativos no final do período. Dessa forma aplicando à matriz da Empresa Alfa tem-se:

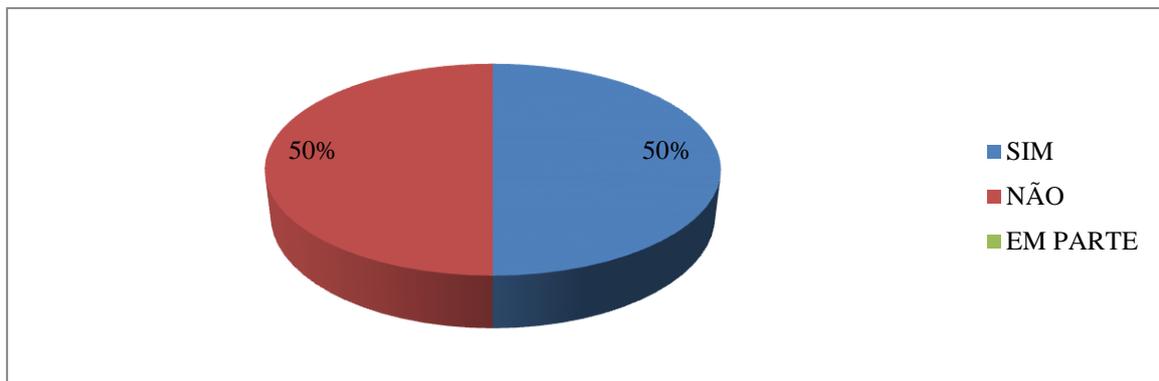
$$IR = \frac{13 + 12}{8} = 3,125$$

Seguindo as orientações de Pontes (2010), multiplica-se por 100 para encontrar o índice em percentual. Por tanto ficaria 312,5% em 20 meses, que é o período em estudo.

Fazendo a média, chegamos a 15,62% de rotatividade ao mês. Ainda de acordo com esse autor o resultado de 1% ao mês é bom.

A taxa de rotatividade do comércio varejista brasileiro foi de 58,5% em 2009, o que daria aproximadamente 4,9% ao mês (DIEESE, 2011). Por tanto o *turnover* da matriz da Empresa Alfa está (03) três vezes a mais que a média do comércio varejista do Brasil, enfim, o índice é alto.

Gráfico 26 O grau de desligamentos percebido se deve a falhas no recrutamento



Fonte: Pesquisa realiza no período de 11 a 18 de março de 2013.

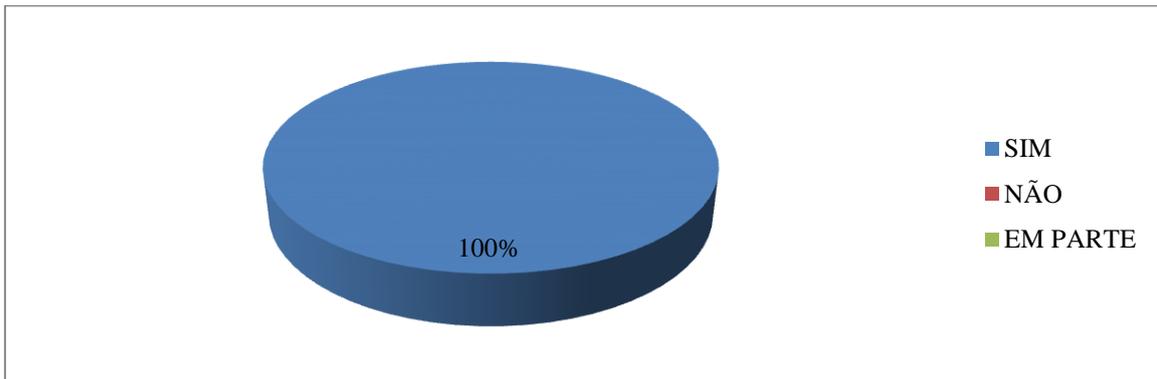
Conforme o gráfico acima 50% dos gestores respondeu que Sim, o grau de desligamentos percebido tem relação com falhas no processo de recrutamento, e 50% apontou que não.

Segue abaixo na íntegra a justificativa do por que o gestor acha que o grau se deve a falhas no recrutamento:

“Por falta de mão-de-obra na cidade. Dificuldade de encontrar mão-de-obra no mercado, a maior dificuldade nossa é de encontrar pessoas” (gerente comercial).

A dificuldade em se achar pessoas para a empresa são supridas por meio de técnicas de recrutamento. Existem vários canais onde as vagas de emprego podem ser oferecidas, cabe à empresa usá-las adequadamente. Quanto ao gestor que respondeu não, quando lhe foi perguntado como funciona o processo de recrutamento, o mesmo respondeu que as pessoas iam deixando os currículos na loja, essa visão traduz a ideia de que, não falta gente para trabalhar, por isso a empresa pode esperar as pessoas virem atrás do emprego.

Gráfico 27 O grau de desligamentos percebido se deve a falhas na seleção



Fonte: Pesquisa realiza no período de 11 a 18 de março de 2013.

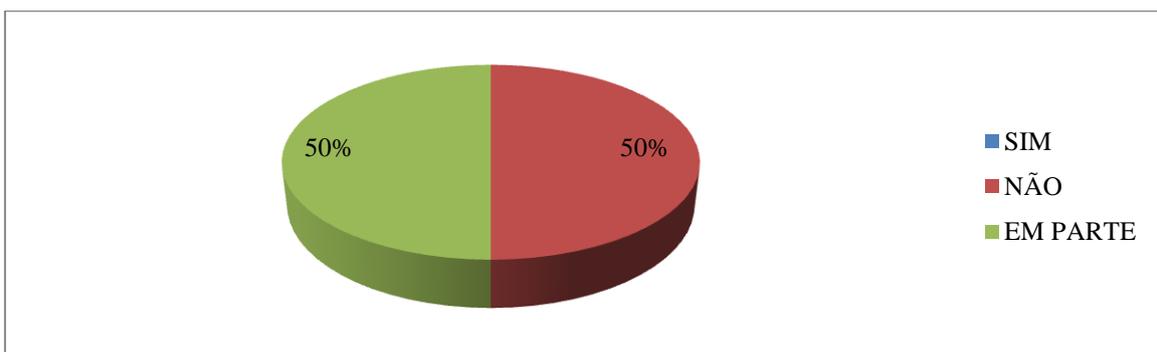
Como pode ser vista no gráfico acima 100% dos gestores afirmam que o grau de desligamento percebido se deve a falhas no processo de seleção.

Os mesmos justificaram o seguinte:

“Como eu não tenho um corpo de pessoas de uma qualidade boa, eu tenho que selecionar os menos ruins” (gerente comercial).
 “Por que temos que selecionar os menos ruim, não existem pessoas totalmente qualificadas para a nossa empresa” (diretor/gerente administrativo).

Fica evidente que o processo de recrutamento impacta diretamente na seleção de pessoal, se o recrutamento for falho a seleção também o será. Percebe-se que a qualidade da seleção está comprometida, o processo de seleção procura o mais bem preparado, nesse caso o mais bem preparado pode não possuir o perfil que a matriz da Empresa Alfa necessita. Enquanto não se planejar os métodos de recrutamento adequados, a empresa continuará a ter sérios problemas com seleção de pessoal.

Gráfico 28 O grau de desligamentos percebidos se deve a falhas no treinamento



Fonte: Pesquisa realiza no período de 11 a 18 de março de 2013.

De acordo com o gráfico 28, acima, 50% dos gestores afirmam que o grau de desligamento percebido não se deve a falhas no treinamento enquanto que 50% em parte acreditam.

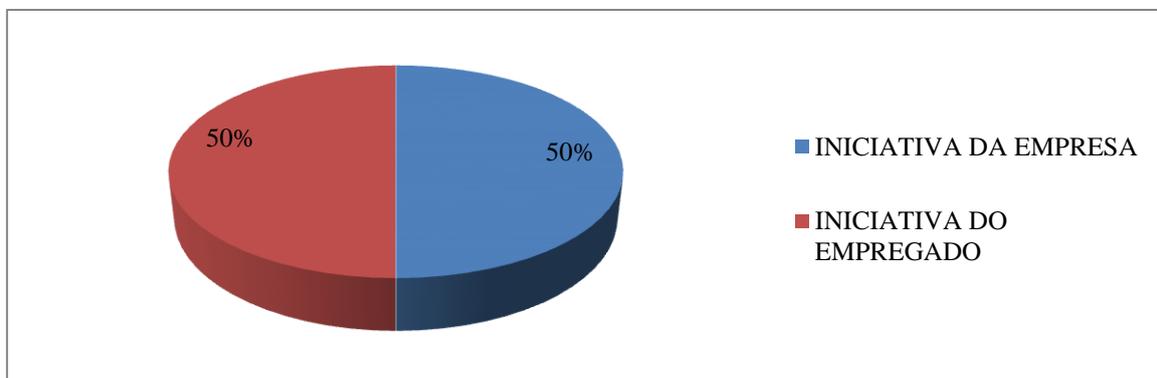
Segue abaixo a justificativa do gestor que acredita em parte:

“Por que até então, não havia uma pessoa, como agora tá, eu dedico a fazer treinamento com as pessoas” (gerente comercial).

Agora há uma maior dedicação por parte do gerente comercial, em treinar o pessoal, o que antes acontecia de forma desorganizada. Já o diretor/gerente administrativo comenta que o problema não está no treinamento, pois a franqueadora oferece treinamento periodicamente.

As tecnologias mudam, os negócios mudam, o treinamento deve fazer parte da estratégia de recursos humanos, à medida que novas tendências surgem, os colaboradores precisam ser treinados para se adaptarem ao novo trabalho.

Gráfico 29 Os desligamentos na empresa ocorrem em sua maioria



Fonte: Pesquisa realizada no período de 11 a 18 de março de 2013.

Segundo o gráfico acima, 50% dos gestores acreditam que na matriz da Empresa Alfa a maioria dos desligamentos ocorre por iniciativa do empregado, enquanto que 50% acredita que se deve à iniciativa da própria empresa.

De fato a maioria ocorre por iniciativa do empregado, essa informação foi comprovada na pesquisa junto aos ex-funcionários. O resultado foi que 67% dos funcionários pediram para sair da empresa. Se considerar que a empresa é quem tem a iniciativa de demitir o funcionário, implica dizer que todo o seu planejamento de recursos humanos é falho e a

demissão é uma correção do seu erro. Se o seu pessoal está pedindo para sair segue o mesmo raciocínio a diferença é que o talento vai embora procurar algo melhor.

4.2.4 Que fator leva a empresa a demitir o funcionário

Através do formulário de pesquisa, os gestores opinaram sobre que fatores levam a empresa a demitir um funcionário, abaixo as falas na íntegra:

“Falta de compromisso por parte do funcionário, falta de habilidade, conhecimento e atitude” (gerente comercial).

“Descompromisso, falta de responsabilidade, falta de produtividade, falta de conhecimento básico” (diretor/gerente administrativo).

Todos os fatores sem exceção estão relacionados ou com a má gestão com pessoas ou com falhas no planejamento de recursos humanos. A eficiência nos processos de recrutamento, seleção e treinamento não geram pessoas inabilitadas, sem conhecimento, improdutivas da mesma forma que uma boa gestão com pessoas, torna os indivíduos compromissados, responsáveis. A gestão do capital intelectual da matriz da Empresa Alfa deve ser pensada, a fim de valorizar esse recurso intangível bem como o planejamento de recursos humanos precisa ser equilibrado com as estratégias da organização.

4.2.5 Que fator leva o funcionário a pedir demissão

O levantamento de dados permitiu pesquisar a opinião dos gestores sobre os fatores que levam o funcionário a pedir para sair da matriz da Empresa Alfa. A seguir as falas originais:

“Encontrar uma oportunidade melhor ou porque ele está se mudando da cidade” (gerente comercial).

“Quando o funcionário sai para trabalhar por conta própria; passou no concurso; passou no vestibular e teve que mudar de região” (diretor/gerente administrativo).

Percebe-se dentre as afirmações dos gestores que se o funcionário procura oportunidades melhores é porque a empresa não dá oportunidade para esse colaborador, criar

condições para o crescimento pessoal e profissional dos funcionários é um fator que tem impacto na retenção e atração de pessoal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou principalmente identificar a influencia das práticas de recrutamento, seleção e manutenção de pessoal na rotatividade da matriz da Empresa Alfa, situada na cidade de OEIRAS-PI. Paralelo a esse objetivo os aspectos do modelo de gestão com pessoas dessa organização foram analisados bem como foi verificado seu processo de recrutamento, seleção, treinamento e principalmente foram identificados os fatores que levam à saída do seu pessoal da empresa.

São vários os fatores que influenciam os desligamentos de funcionários na empresa estudada, tanto relacionados à política de Recursos Humanos quanto na gestão com pessoas em si.

A maior parte do seu pessoal pede para sair devido a cobranças exageradas dos superiores, os colaboradores nesse aspecto não se sentem totalmente confortáveis no emprego devido à pressão. Os resultados são: brigas, dificuldade de adaptação com as pessoas, competições desonestas, o que comprova também problemas no processo de integração das equipes. É necessária uma gestão mais flexível e participante, é recomendável a utilização de reuniões com as equipes como meio de adquirir *feedback* da gestão com pessoas.

Aliado a essas questões está, a própria inexistência do DRH, que produz a necessidade do gerente comercial atuar nos processos de recrutamento e seleção, que na empresa ocorrem de forma desorganizada e sem padrão. Por outro lado, a empresa oferece treinamento sempre, seus funcionários o aprovam e se sentem qualificados, não havendo com isso dificuldades em desenvolver suas tarefas. Tendo em vista o custo que se pode incorrer uma pequena empresa ao estruturar um DRH, aconselha-se terceirizar as atividades de recrutamento, seleção e treinamento.

A fase de integração do colaborador à empresa é ineficiente, pois não busca mostrar, a esse novo integrante, quem é a empresa, o que ela faz, a organização está se preocupando em apresentar os seus processos operacionais e estruturais, esquecendo-se dos objetivos do empreendimento. Isso gera no futuro conflitos de interesses organizacionais e pessoais. A recomendação é que se faça a apresentação da empresa: expondo sua origem, missão e visão.

Apesar da remuneração aplicada pela empresa ser considerada pela maioria boa, a falta de gratificações para alguns setores gera uma percepção, por parte dos colaboradores, de não reconhecimento pelo esforço desenvolvido. As promoções e transferências não fazem parte da política de desenvolvimento organizacional, falta perspectiva de crescimento pessoal e profissional dentro da organização. Há o processo de avaliação de desempenho, porém

sente-se a necessidade de formalização, assim como deve ocorrer com o plano de cargos e salários já praticado. É aconselhável que se faça a análise de cargos na empresa, para promover novas políticas de compensação mais equitativas assim como permitir uma maior recolocação de pessoal nas funções.

Constatou-se o desconhecimento do cálculo do *turnover* por parte dos gestores e a percepção equivocada que tinham sobre o grau de desligamentos de pessoal na organização. Há uma visão míope por acreditar que somente fatores externos como: oportunidades melhores de emprego no mercado, aprovação em concursos ou vestibulares, enfim, levam os seus colaboradores a pedirem demissão, quando na verdade o problema maior está no ambiente interno. Recomenda-se a prática do cálculo do índice de rotatividade para avaliar a eficiência das práticas de gestão com pessoas na organização, como também a pesquisa de campo junto aos seus colaboradores para levantamento de informações do ambiente organizacional.

O estudo sobre a influência das práticas de recrutamento, seleção e manutenção de pessoal no *turnover*, além de expor as características, estabelecer uma relação e definição da natureza de variáveis da empresa estudada, proporcionou uma nova visão do problema. Não há um fator isolado que provoque a rotatividade, e sim uma série de questões que vão da atuação do DRH até a gestão do capital humano como um todo. Diante disso futuras pesquisas podem ser desenvolvidas de forma a relacionar a influência do mercado de trabalho, das ofertas de concurso, do ensino, das leis trabalhistas, com a rotatividade de pessoal nas empresas; sugere-se também um estudo aprofundado sobre a relação que o clima organizacional tem sobre os desligamentos.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: práticas atuais sobre o RH estratégico**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BICHUETTI, José Luiz. **Gestão de pessoas não é com o RH**. São Paulo: Lafonte, 2011.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- DIEESE. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho**. São Paulo: DIEESE, 2011.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio século XXI escolas: O minidicionário da língua portuguesa**. 4 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de Recursos Humanos PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- JOIA, Luiz Antonio. Geração de modelos teóricos a partir de estudos de casos múltiplos: da teoria à prática. In: VIEIRA, Marcelo M. Facão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FVG, 2006.
- LACOMBE, Francsico José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6 ed. São Paulo - LTr, 2010.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatório de pesquisa em administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE A - Formulário sobre o *turnover* aplicado aos ex-funcionários da matriz da empresa Alfa

- 1) Perfil:
 - a. Sexo: _____
 - b. Idade: _____
 - c. Escolaridade: _____
 - d. Função: _____
- 2) Durante quanto tempo trabalhou na empresa?
 - a) Anos _____
 - b) Meses _____
- 3) De que forma você foi desligado (a) da empresa?
 - a. ____ Demissão com justa causa
 - b. ____ Demissão sem justa causa
 - c. ____ Você pediu para sair
 - d. ____ Fim de contrato
 - e. Outro _____
- 4) Sentia-se bem no emprego? Justifique?
 - a. ____ Sim _____
 - b. ____ Não _____
 - c. ____ Em parte _____
- 5) Como classificaria a remuneração que você recebia?
 - a. ____ Excelente
 - b. ____ Muito Boa
 - c. ____ Boa
 - d. ____ Razoável
 - e. ____ Ruim
 - f. ____ Indiferente
- 6) Você recebeu algum treinamento da empresa?
 - a. ____ Sim
 - b. ____ Não
- 7) Se respondeu Sim na questão anterior, como classificaria o treinamento que você recebeu?
 - a. ____ Excelente

- b. Muito Bom
 - c. Bom
 - d. Razoável
 - e. Ruim
 - f. Indiferente
- 8) Como avaliaria a sua qualificação para o trabalho que desenvolvia?
- a. Excelente
 - b. Muito Boa
 - c. Boa
 - d. Razoável
 - e. Ruim
 - f. Indiferente
- 9) Você sentia dificuldade em desenvolver seu trabalho? Se Sim, justifique.
- a. Sim _____
 - b. Não
- 10) A empresa exigia que você trabalhasse além do horário normal de expediente?
- a. Sim
 - b. Não
- 11) Seus esforços no trabalho eram reconhecidos pelos superiores?
- a. Sim
 - b. Não
- 12) Você recebia algum tipo de gratificação pelo esforço desenvolvido? Se Sim qual(s).
- a) Sim _____
 - b) Não
- 13) Além do salário pago, a empresa oferecia outro(s) tipo(s) de recompensa(s) a seus funcionários? Se sim qual(s)?
- a) Sim _____
 - b) Não
 - c) Às vezes _____
- 14) Recebeu algum tipo de promoção? Se sim, qual?
- a. Sim _____
 - b. Não
- 15) Você alguma vez foi transferido para outro setor? Se sim por quê?
- a. Sim _____

b. ____ Não

16) A empresa oferecia oportunidade(s) para o crescimento profissional dos seus funcionários? Se Sim qual(s)?

a) ____ Sim_____

b) ____ Não

17) Em sua opinião, que fator mais influencia a demissão dos funcionários? Justifique?

a. ____ Salário_____

b. ____ Integração com a equipe_____

c. ____ Falta de treinamento _____

d. ____ Outro(s)_____

APÊNDICE B - Formulário sobre o *turnover* aplicado ao nível estratégico da empresa Alfa

- 1) Perfil:
 - a. Sexo _____
 - b. Idade _____
 - c. Escolaridade _____
 - d. Função _____
- 2) A empresa possui um Departamento de Recursos Humanos (DRH)?
 - a. ____ Sim
 - b. ____ Não
- 3) Como ocorre o processo de recrutamento de pessoal na empresa?

- 4) Como ocorre o processo de seleção de pessoal na empresa?

- 5) Como ocorre o processo de integração do colaborador com a empresa?

- 6) A empresa oferece treinamento aos colaboradores?
 - a. ____ Sim, sempre
 - b. ____ Sim, quase sempre
 - c. ____ Sim, raramente
 - d. ____ Não
- 7) A empresa avalia de alguma forma o desempenho do seu pessoal? Se Sim, como?
 - a. ____ Sim _____
 - b. ____ Não
- 8) A empresa oferece condições para a ascensão do colaborador no cargo?
 - a. ____ Sim
 - b. ____ Não
- 9) Na empresa há um plano de cargos e salários? Se sim, como funciona?
 - a. ____ Sim _____
 - b. ____ Não

- 10) A empresa oferece algum tipo de recompensa(s)? Se Sim, qual(s)?
- a. Sim _____
- b. Não _____
- 11) A empresa calcula o índice de rotatividade dos colaboradores? Se Sim, de quê forma?
- a. Sim _____
- b. Não _____
- 12) Como classificaria o grau de desligamentos na empresa?
- a. Alto
- b. Médio
- c. Baixo
- 13) O grau de desligamento percebido, em sua opinião, se deve a falhas no processo de recrutamento?
- a. Sim. Por quê? _____
- b. Não
- c. Em parte. Por quê? _____
- 14) O grau de desligamento percebido, em sua opinião, se deve a falhas no processo de seleção?
- a. Sim. Por quê? _____
- b. Não
- c. Em parte. Por quê? _____
- 15) O grau de desligamento percebido, em sua opinião, se deve a falhas no processo de treinamento?
- a. Sim. Por quê? _____
- d. Não
- e. Em parte. Por quê? _____
- 16) Os desligamentos na empresa ocorrem em sua maioria por:
- a. Iniciativa da empresa
- b. Iniciativa do empregado
- 17) Quais fatores levam a empresa a demitir o funcionário?
- _____
- _____
- 18) Em sua opinião que fatores levam o funcionário a pedir demissão?
- _____
- _____