



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



# FATORES DETERMINANTE DA ROTATIVIDADE DE PESSOAS EM UMA INDÚSTRIA MOVELEIRA

**Ivandro Fiera**  
ivandro@marel.com.br  
UNOCHAPECO

**Paulo Sergio Jordani**  
pjordani@unochapeco.edu.br  
UNOCHAPECO

**Andrea Bencke Zambarda**  
zambarda@unochapeco.edu.br  
UNOCHAPECO

**Ana Paula Granella**  
anapaula@unochapeco.edu.br  
UNOCHAPECO

**Resumo:** A área de Recursos Humanos tem um importante papel nas empresas e na sociedade, e sua abrangência vem se destacando em todas as organizações. As empresas cada vez mais se preocupam com a satisfação de seus colaboradores, tendo em vista a competitividade entre elas onde exige que, além de manterem bons serviços e produtos no mercado, precisam atentamente manter o seu capital humano, já que muitas empresas ainda têm deficiências em aplicar as práticas de gestão de pessoas, tanto para a retenção de seus talentos quanto para a substituição deles. Diante disso, identifica-se que a rotatividade/turnover de pessoal é um dos mais importantes aspectos organizacionais a serem controlados pelas empresas, neste artigo, buscou-se, através de um estudo de caso com pesquisa descritiva, identificar os potenciais fatores que ocasionam a rotatividade/turnover de pessoal em uma empresa e criar oportunidade de ações para a retenção dos talentos.

**Palavras Chave:** Rotatividade - Gestão de Pessoas - Retenção de Pessoas - -



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente para as empresas seu principal objetivo é maximizar as suas relações com os colaboradores, visto a sua importância para a organização. Considerando a relação entre colaboradores e empresa busca-se os potenciais fatores que ocasionam a rotatividade de pessoal na empresa a qual visa à diminuição do índice de rotatividade de pessoal,

A empresa estudada atua no ramo moveleiro, e iniciou suas atividades em 10 de maio de 1967, em Francisco Beltrão no Paraná. Foi desenvolvida uma análise da rotatividade de pessoal, a qual identificou se há necessidade de melhorias para a Política de Recursos Humanos na empresa e Qualidade de Vida dos Trabalhadores para a retenção de talentos.

Atualmente as pessoas dentro da organização, são consideradas o capital intelectual precioso, pois são as pessoas que conduzem os negócios e são fundamentais para atingir o sucesso ou o fracasso de uma organização. A tecnologia sem dúvida, contribui para os processos de uma empresa, mas por trás disto existe ação humana. No ambiente altamente competitivo as empresas precisam de bases sólidas, de equipes que estejam alinhadas com os valores da organização, focadas no resultado desejado. Diante disso, percebe-se a importância da gestão de pessoas nas organizações em todos os níveis. A gestão de pessoas tem o papel de formar equipes que estejam focadas com os objetivos da empresa, utilizando como ferramentas: processo seletivo, treinamento para desenvolver habilidades, visando desse modo, aumentar seus lucros.

O capital humano pode ser o diferencial da empresa, mas é necessário e fundamental selecionar as pessoas certas que possuem as habilidades necessárias e que sejam comprometidas com a função. Este estudo de caso tem relevância social, pois através da pesquisa de campo possibilitou identificar os principais fatores do ambiente organizacional que contribuem para a rotatividade.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

As empresas necessitam, cada vez mais, reter as pessoas talentosas em seu quadro de funcionários, visando, entre outros aspectos, à manutenção dos seus padrões de serviço.

A exigência do mercado consumidor tem obrigado as organizações a oferecerem serviços cada vez melhores e com algum diferencial em relação aos concorrentes. Esta análise aborda algumas fundamentações teóricas.

### 2.1. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Assim como as instalações físicas, equipamentos e recursos financeiros são necessários para a organização, as pessoas são particularmente importantes, pois trazem a criatividade e o brilho para as empresas.

Entende-se por Administração de Recursos Humanos, uma série de decisões integradas, que formam as relações de trabalho: sua qualidade.

Influência diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 19).

A administração de recursos humanos depende da situação organizacional e está ligada a avaliação dos fatores que envolvem o ambiente, a tecnologia, a política, a filosofia administrativa e também da qualidade e quantidade de recursos humanos disponíveis. Para manterem-se atualizadas, as organizações estudam, observam, compreendem e praticam aspectos que permitem que a mesma obtenha um ambiente organizacional harmonioso e também que ela possa zelar pelo bem-estar do colaborador.

### 2.2. ROTATIVIDADE DE PESSOAL/TURNOVER



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Está relacionada com o desligamento do funcionário de uma organização por diversas razões, os colaboradores podem solicitar a sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional, assim como a empresa poderá buscar por profissionais mais capacitados ou pela inovação em seus sistemas, suas causas podem ser diagnosticadas no próprio questionário no ato do desligamento. Para Chiavenato (1999) a rotatividade alta reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal, ela define e relaciona os mercados de trabalho e de recursos humanos, que pode ser evitada se houver mais critério na contratação, sendo que para combater a rotatividade é preciso detectar as causas do aumento do índice de rotatividade pois é um dos aspectos mais importantes dentro da organização.

A rotatividade dentro de uma organização ou as causas dos desligamentos por parte dos funcionários pode-se dar por diversos fatores, como remuneração, desmotivação, oportunidades de crescimento em outra empresa, falta de comprometimento, entre vários outros fatores, que no decorrer deste trabalho serão abordados. Para Mobley (1992), a maioria dos desligamentos ocorre por iniciativa da empresa, sendo que algumas delas alegam que demitem seus funcionários pelo fato de que estes parecem realmente não quererem permanecer na empresa. Dessa forma, apresentam baixa assiduidade, falta de interesse no trabalho, abuso de atestados médicos para justificar faltas.

Nesta linha de pensamento, Mobley (1992) diz que: O administrador deve ser capaz de diagnosticar a natureza e os prováveis determinantes do *turnover* em sua organização, estimar as prováveis consequências organizacionais positivas e negativas dos vários tipos de *turnover*; desenhar e implementar políticas, práticas e programas para um tratamento efetivo do fenômeno; avaliar a efetividade das mudanças; e antecipar futuras mudanças exigidas para o gerenciamento efetivo do *turnover* em um mundo dinâmico. Ter um controle seguro deste índice é necessário, pois permite à empresa fazer diagnósticos para promover mudanças e efetuar comparações nas alternâncias das saídas de seus funcionários em determinados períodos. Pomi (2005) diz que a rotatividade pode estar relacionada às funções e atribuições da área de recursos humanos e à falta de critérios de avaliação, deficiências nas contratações, falta de um plano estratégico de identificação e retenção de talentos.

Para Chiavenato (2002), não há como imaginar uma empresa que não tenha um mínimo sequer de rotação de pessoal. As empresas funcionam como um sistema aberto; dentro delas, há um grande fluxo de recursos (humanos, informações, energia, máquinas etc) que sofrem modificações antes de serem novamente jogados para o ambiente externo da empresa.

O grande problema, e também umas das principais metas da área de recursos humanos, é promover o equilíbrio entre os recursos que a empresa necessita para colocar bons produtos e serviços no mercado.

### 2.3. CÁLCULO DO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE

Nesta análise não foi feito cálculo da rotatividade pois os questionários foram aplicados e respondidos no período de 01 de dezembro de 2014 a 28 de fevereiro de 2015, totalizando 20 questionários respondidos e analisados. Não há um número que defina um índice de rotatividade ideal, mas, de certa forma, uma situação específica para cada empresa em função de seus problemas e da própria situação externa do mercado (CHIAVENATO 2009).

Ao mesmo tempo, considerando que a rotatividade é algo que sempre ocorrerá na organização, Chiavenato (2009) pondera a respeito do índice de rotação ideal que seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquele que apresenta distorções de desempenho difíceis de serem corrigidas dentro de um programa exequível e econômico. Ainda, segundo o autor, assim, cada organização teria sua rotação

ideal no sentido de que esta permitisse a potencialização máxima da qualidade de seus recursos humanos, sem afetar a quantidade de recursos disponíveis.

#### 2.4. PRINCIPAIS CAUSAS DA ROTATIVIDADE

Diversos fatores podem ocasionar a rotatividade dentro de uma organização. As perdas de pessoas podem impactar perdas de conhecimento, de capital humano, de lucratividade e saúde organizacional. De acordo com Chiavenato (2009), as causas de rotatividade dentro de uma organização podem se dar tanto por fenômenos internos como externos, onde são citados algumas:

**Tabela 1:** Fenômenos das causas da rotatividade

<b>Fenômenos internos das causas de rotatividade</b>	<b>Fenômenos externos das causas de rotatividade</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política salarial das organizações;</li> <li>• Política de benefícios;</li> <li>• Tipo de supervisão exercida sobre o pessoal;</li> <li>• Oportunidade de crescimento profissional, dentre outras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situação de oferta e procura no mercado;</li> <li>• Conjuntura econômica favorável;</li> <li>• Oportunidade de emprego no mercado de trabalho.</li> </ul>

As pessoas também podem deixar a empresa por várias razões, das quais podem ser citadas: Muda o comando da empresa: a qualidade das decisões da gerência piora ou líderes em que os funcionários ainda não confiam ou que não se sentem à vontade assumem o comando; conflito com supervisores imediatos: as pessoas também podem sair quando seu relacionamento com os chefes se torna estressante ou problemático, e elas não vê em nenhuma outra opção; amigos íntimos saem: um ou mais colegas de quem um funcionário gosta particularmente e por quem tem respeito deixam a empresa, rompendo assim uma associação muito importante para ele; Uma mudança desfavorável de responsabilidades: as responsabilidades do cargo de uma pessoa mudam e, com isso, o trabalho deixa de ser atraente para seus interesses mais profundos ou perde significado ou estímulo (CAPPELLI, 2003).

Na visão de Cappelli (2003), quase sempre as pessoas saem pelos motivos errados. Isto é, saem sem entender realmente por que estão insatisfeitas, ou que oportunidades para melhorar a situação podem existir na empresa. De acordo com Milkovich; Boudreau (2000, p. 268) “as demissões [...] são mais comuns em tempos de baixo desemprego. Os trabalhadores mais jovens, com menos dependentes, demitem-se com mais frequência, e as características biográficas e demográficas podem ajudar a prever a tendência à demissão voluntária”.

Para que a empresa consiga ter um diagnóstico completo para promover melhorias no intuito de diminuir a rotatividade, é essencial obter informações das causas da mesma, uma das formas de levantar estas informações são as entrevistas de desligamento. É através da entrevista que os responsáveis pelos Recursos Humanos podem identificar e propor ações que impactem de forma mais efetiva na retenção dos talentos, pois, de acordo com Chiavenato (2002), os principais indícios de uma boa política de Recursos Humanos é a permanência do pessoal na organização, principalmente acompanhada da participação e dedicação das pessoas.

#### 2.5. ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

De acordo com Chiavenato (2009), é a principal ferramenta para a empresa buscar as falhas e corrigi-las ao longo do tempo para diminuir a saída das pessoas. Algumas organizações aplicam a entrevista somente às pessoas que pedem demissões voluntárias,

outras aplicam a entrevista a todos os que se afastam, por iniciativa própria ou não. Este último método tende a ser mais aproveitável.

A entrevista de desligamento permite coletar dados que proporcionarão o aperfeiçoamento da função de recursos humanos dentro da organização, é um processo tão importante quanto uma entrevista inicial de seleção, é semelhante à da seleção, com a diferença de que seu estudo se volta para as causas da saída ou do rompimento da relação empregatícia e da conduta diferenciada dos entrevistados. Sobre a relevância da entrevista de desligamento, observa-se que quando se pretende avaliar o *turnover* de forma consistente, a entrevista de desligamento torna-se um recurso indispensável para que a empresa possa entender como uma determinada área está se relacionando com seus colaboradores e, principalmente, como está utilizando os recursos humanos para atingir os resultados (VARELA 2006).

Os dados que contém a pesquisa de entrevista de desligamento são confidenciais, e quando os mesmos são revelados, os funcionários perdem a confiança nos entrevistadores, e a maioria evita submeter-se à entrevista de desligamento porque as mesmas não são obrigatórias. Varela (2006) ressalta que toda a entrevista de desligamento deve ter o consentimento do ex-funcionário, para evitar a falta de sinceridade nas respostas. Todas as informações colhidas devem ser tabuladas e analisadas após as entrevistas, com o intuito de reunir o máximo de informações possíveis e desenvolver as melhorias necessárias para diminuir a rotatividade de pessoas e alinhar a área de Recursos Humanos com os objetivos gerais da organização.

## 2.6. REMUNERAÇÃO

As empresas trabalham no sentido de procurar sistemas de remuneração que se encaixem ao seu pessoal e que estejam adequados ao nível de serviço que oferecem. O salário, por sua vez, constitui-se na base do contrato formalizado entre empregado e empregador. Ao salário, somam-se, ainda, serviços sociais e alguns benefícios (vale transporte, vale refeição, plano de saúde, participação nos resultados etc) que a empresa proporciona aos trabalhadores. A soma de tudo isso resulta na remuneração.

A partir deste conceito, Chiavenato (2009) salienta que as pessoas não trabalham de graça, e que cada indivíduo está interessado em investir com trabalho, dedicação, com suas habilidades e seus conhecimentos, desde que tenham uma retribuição adequada. Já para as empresas o interesse é investir em recompensas para as pessoas desde que as mesmas possam retribuir para o alcance dos objetivos da empresa. Dutra (2009, p.183) comenta “que a remuneração está relacionada ao tipo de contribuição da pessoa para a empresa. A forma de diferenciar as pessoas é em função do quanto elas agregam de valor para a empresa”. Sendo assim, a remuneração é vista pelo lado da empresa como um investimento, ou seja, quando ela remunera um trabalhador é porque ela está reforçando o acordo de trabalho anteriormente firmado e motivando-o a continuar se esforçando.

## 2.7. CUSTO DA ROTATIVIDADE

O alto nível da rotatividade nas organizações normalmente provoca um adverso no moral, na motivação, na satisfação dos funcionários com o trabalho, refletindo-se também no nível de desempenho organizacional, podendo ocasionar uma ruptura no uso do tempo gerencial. O alto preço da rotatividade de pessoal é o terceiro maior motivo que faz a retenção ser importante, envolve três tipos de custos, segundo Cappelli (2003, p.86), cada um dos quais prejudica os lucros.

Custos diretos, incluindo os desembolsos com recrutamento, entrevistas e treinamentos de substitutos.

Custos indiretos, como efeito sobre a carga de trabalho, o moral e a satisfação dos



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



clientes.

Custos de oportunidades, incluindo o conhecimento perdido e o trabalho que não é executado enquanto os gerentes e outros funcionários se concentram em preencher a vaga e preparar os substitutos.

De acordo com Chiavenato (2009), conforme o nível de interesse da empresa, os cálculos dos custos primários e secundários da rotatividade de pessoal poderão ter maior ou menor desdobramento. Toda vez que um alto funcionário sai da empresa, esta perde uma parte daquilo que representa o maior diferencial competitivo para qualquer companhia que pretenda durar no mercado perde tudo que foi investido no funcionário desde o processo de provisão, manutenção e desenvolvimento. Esta perda é dobrada quando a empresa precisa formar outras pessoas para substituir aquelas que saíram (CHIAVENATO, 2009).

## 2.8. CONHECIMENTO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

A satisfação nunca será totalizada, ou seja, nunca atingirá todos os participantes da organização. Portanto, para que a mesma se atribua de bons resultados, os administradores devem oferecer a seus colaboradores incentivos, benefícios e outras ferramentas que contribuam para uma melhor qualidade de vida dos colaboradores. É necessário também que o gestor de RH tenha conhecimento fluente de todos os aspectos que possam influenciar as pessoas que constituem a organização. Entre esses aspectos pode se citar o Comportamento Organizacional.

O Comportamento Organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, como o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional (ROBBINS, 2004, p. 06).

Segundo Robbins (2004), comprometimento organizacional pode ser definido como situação em que o trabalhador se identifica com uma empresa e seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização. Podemos dizer que o comprometimento acontece quando o colaborador gosta das tarefas realizadas, sente-se bem no ambiente em que se encontra e ainda se interessa em buscar os objetivos da organização. Envolvimento e comprometimento estão interligados, pois quando o indivíduo se envolve com aquilo que faz, automaticamente está se comprometendo com a atividade realizada.

## 2.9. ATITUDE E COMPORTAMENTO NO AMBIENTE DE TRABALHO

A compreensão da conduta humana possibilita conceber atitudes como resultante de valores, crenças, sentimentos; são pensamentos referentes a determinado objeto, pessoa ou situação. O sistema total de crenças do indivíduo corresponde a um agrupamento de suas crenças que variam em profundidade e são formadas como resultado de sua atuação na natureza e na sociedade, ajudando na manutenção de um sentimento de identidade do ego e do grupo, estável e contínuo através do tempo (KANAANE, 1999).

As crenças funcionam como um filtro, pois selecionam as novas Informações que são incorporadas na consciência individual, associados a motivações e expectativas que o indivíduo manifesta no decorrer de sua existência (KANAANE, 1999, p.78).

Ainda segundo o autor, no conjunto de atitudes que o indivíduo desenvolve, identifica-se a tendência de que as mesmas se mantenham estáveis durante um período significativo e, às vezes, durante toda a vida.

Os conceitos de atitude e de comportamento são empregados para caracterizar reações de indivíduos e grupos, mesmo que possam refletir posições diferenciadas, consideradas, então, comportamento como uma reação e a atitude como uma tendência a reação, a análise da rotatividade vem contribuir no sentido de aprender o nível motivacional e expectativas do trabalhador, fornecendo à empresa um perfil do que poderá ser implantado quanto aos programas de cunho social, objetivando, desta forma, alavancar atitudes, comportamentos e

processo de interação social e profissional.

## 2.10. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência, sempre voltada para facilitar o bem-estar ao trabalho na execução de sua tarefa. Envolve tanto os aspectos físicos e ambientais como os psicológicos, assimilando duas posições: a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho e o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciais sobre a produtividade e a qualidade. Ela tem sido usada como o indicador de experiências humanas no local de trabalho e o grau de satisfação das pessoas que o desempenham.

Para alcançar os níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições (CHIAVENATO, 1999, p.91).

O termo qualidade de vida representa que a organização deve também estar preocupada com o bem-estar do colaborador e sua satisfação no trabalho, ou seja, entende-se que se o funcionário estiver tendo uma boa qualidade de vida, seu desempenho profissional aumentará. “QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais como os aspectos psicológicos do local de trabalho” (CHIAVENATO, 1999).

A qualidade de vida do trabalhador interage com variáveis que são cotidianas na vida do trabalhador, como jornada de trabalho, higiene e segurança no trabalho, desenvolvimento profissional; dessa forma, as organizações escolhem adaptar para sua política projetos de QVT que preveem maior motivação e satisfação entre os colaboradores e, assim, um grau elevado no clima organizacional.

## 3. METODOLOGIA

Os métodos são utilizados na investigação de fenômenos ou no caminho para se chegar à verdade. Em seu sentido mais geral o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado. Este trabalho será realizado por meio de questionário, aplicado na empresa Indústria de Móveis, com o objetivo de analisar o índice de rotatividade de pessoal dos colaboradores.

### 3.1. TIPOS DE PESQUISA

A pesquisa em si baseia-se em denominações, como escolher o tema e o objetivo do trabalho, coletar informações e fazer a análise dos dados obtidos, se desenvolve em um processo que envolve inúmeras fases desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

Para se pesquisar algo é preciso conhecimento sobre o assunto, para analisá-lo e procurar uma possível solução. A pesquisa pode ser classificada em diversas áreas, sendo utilizada nesse estudo a, pesquisa de campo, instrumento de coleta de dados, estudo de caso e pesquisa bibliográfica. A pesquisa pode ser entendida como uma investigação sistemática que visa a fornecer informações para resolver problemas gerenciais, definindo o mínimo necessário para que qualquer esforço possa ser chamado de pesquisa (COOPER; SCHINDLE, 2003).

#### 3.1.1. Pesquisa Bibliográfica

Abrange toda a bibliografia já tornada pública, em relação ao tema de estudo, sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto (LAKATOS; MARCONI, 2005).

A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2002), é desenvolvida com base em materiais

já elaborados, como livros, artigos científicos, publicações periódicas. Em função da forma de utilização podem ser classificados como de leitura corrente abrangem as obras referentes aos diversos gêneros, ou de referência também denominados de consulta são os que têm por objetivo possibilitar a rápida obtenção de informações.

A pesquisa bibliográfica tanto pode ser um trabalho independente como se constituir no passo inicial de outra pesquisa. Todo trabalho científico pressupõe uma pesquisa bibliográfica preliminar (ANDRADE, 2003).

Entende-se, então, a pesquisa bibliográfica como forma de pesquisa realizada através de trabalhos e pesquisas de vários autores para que seja focada a ideia principal do seu objetivo.

### 3.1.2 Pesquisa de Campo

Conforme afirma Vergara (2004), a pesquisa de campo é uma investigação realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno, nela podem ser incluídas entrevistas, aplicações de questionários, observação participante ou não e teste. Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem, espontaneamente, é utilizada com o objetivo de conseguir informações ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta (LAKATOS; MARCONI, 2005). Ou seja, a pesquisa de campo é realizada na empresa onde se aplica e avalia a rotatividade.

### 3.1.3 Estudo de Caso

De acordo com Vergara (2004), o estudo de caso tem caráter de profundidade e detalhamento e pode ou não ser realizada no campo. Entende-se como uma técnica de descrever situações gerenciais ou organizacionais de maneira mais simples e objetiva. Para Gil (2002), o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo seu detalhado e amplo conhecimento, é considerado o estudo mais adequado para a investigação do fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto.

O estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo para examinar aspectos variados de sua vida (CERVO; BERVIAN, 2002, p.67).

O estudo de caso proporciona uma visão global do problema ou da identificação dos possíveis fatores que os influenciam facilitando assim soluções para a organização em estudo.

### 3.1.4 Instrumento de Coleta de Dados

Nesse tipo de pesquisa, identificam-se dois tipos de coleta de dados. Na primeira, o pesquisador tem por objetivo identificar as variações da variável independente nos grupos, ou seja, faz-se um levantamento de dados dos sujeitos; e, na segunda, procurar-se-á mencionar as variáveis dependentes mediante entrevistas ou análise da documentação. A outra forma, utilizada como coleta de dados, é a elaboração de um questionário a ser preenchido pelo informante que poderá ficar anônimo permitindo, assim, que dados obtidos correspondam fielmente aos anseios do informante.

Para Vergara (2004), na coleta de dados deverá ser informado como serão coletados os dados pretendidos para responder o problema e a adequação dos mesmos. Os dados podem ser colhidos de várias formas; neste caso, será a de questionários, que se caracteriza por uma série de questões apresentadas aos respondentes por escrito, onde ele precisará ter números de questões que sejam adequadas à obtenção de respostas.

A coleta de dados, por fim, é uma das melhores maneiras para se fazer a avaliação dos colaboradores, já que os mesmos não precisam ser identificados, facilitando assim respostas verdadeiras e coerentes.





28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



### 3.1.5 Questionário

Segundo Vergara (2004), o questionário é caracterizado por uma série de questões, apresentadas por escrito ao respondente e, às vezes, chamado de teste, podendo ser aberto ou fechado. No questionário aberto, as respostas livres são dadas pelas respondentes; no fechado, o respondente faz escolhas ou pondera diante das alternativas apresentadas.

O questionário também precisa ter um número de questões que seja adequado a obtenção da resposta ao problema que se busca, mas que não cansa o respondente.

A pesquisa utilizará questionário para coletar dados que serão avaliados e analisados para posterior tomada de decisão, é a forma mais utilizada nas pesquisas de clima e, geralmente, é o mais aceito pelos respondentes pelo fato do anonimato; isso garante maior credibilidade a esta técnica. Ele pode ser aplicado a todos os funcionários ou a uma amostra deles, o mais usual é aplicá-lo a todos, e a grande vantagem desta técnica, é que ela permite que um funcionário levante uma questão em seu depoimento, pessoal e dê seu ponto de vista, isso funciona como um convite para que os demais participantes apresentem suas próprias visões do assunto concordando ou discordando (LUZ, 2003).

## 4. DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa foi fundada em 10 de maio de 1967 e seu objetivo era a fabricação de produtos de concreto surgindo então a Marmoritaria Estrela Ltda. Seus primeiros produtos foram: tanques, pias de granitina, tubos de concreto, construção de escolas, casas e muros. Entrou no segmento moveleiro no ano de 1971, quando os clientes pediam por um balcão para que pudessem colocar as pias. De início esses balcões foram feitos por outra empresa, mas como a demanda era grande, a indústria partiu para o segmento moveleiro a partir de então.

Atualmente dispõem de uma estrutura que proporciona 300 empregos diretos e que faz da indústria uma das maiores fabricantes de moveis do Brasil, com produtos comercializados no mercado interno e externo.

Tem como sua missão, satisfazer às necessidades e desejos dos consumidores, com produtos e serviços de qualidade e preços competitivos, através de uma força de vendas bem preparada e gerenciada, maximizando as áreas de atuação, fidelizando parceiros e otimizando resultados positivos para todos. Sua visão consiste em buscar, permanentemente, seu crescimento, através da excelência dos produtos, processos e inovações tecnológicas, garantindo o desenvolvimento de talentos e propiciando a satisfação dos sócios, colaboradores e parceiros, em harmonia com o meio ambiente e a sociedade. Seus valores baseiam-se em uma empresa justa, íntegra, socialmente correta e comprometida com resultados.

Contando com a sua experiência, a empresa investe em tecnologia, matéria-prima selecionada e treinamento, conseguindo qualidade em seus produtos, e ainda para maior agilidade, a indústria também dispõe de serviços de suporte ao cliente como, treinamento, software para projetos, assistência técnica e rede de representantes em todas as regiões.

### 4.2. INTRODUÇÃO AOS RESULTADOS

Falar em satisfação dos funcionários é muito subjetivo, afinal, cada um tem seus objetivos e necessidades. Pode-se dizer, então, que a satisfação de um indivíduo depende da sua formação, da sua ambição, da função exercida na empresa, das suas expectativas no trabalho, de suas experiências e do seu dia a dia.

Percebe-se, que a satisfação com o trabalho engloba os conceitos de resultados, tratamento e procedimentos justos. Todos devem procurar descobrir quais são as atividades

que lhe dão maior grau de satisfação e alegria e, conseqüentemente, praticá-las mais. Assim como, se deve descobrir, também, quais são os problemas que causam a maioria das preocupações e eliminá-los, tornando-se assim, seres humanos mais felizes e satisfeitos.

#### 4.3. ANÁLISE INDIVIDUAL

A seguir estão apresentados os gráficos e as análises respectivamente de cada questão da entrevista.

##### 4.3.1. Razão para Desligamento

Como se pode perceber no gráfico 1 existe percentuais diferentes para o desligamento da empresa, sendo 5% pela insatisfação salarial, 5% quanto aos benefícios, desentendimento com supervisor não foi citado nem um momento, abandono de emprego 15%, má conduta 5%, mudança de cidade 25% e 45% que não citaram motivos. Percebe-se que a um número expressivo de pessoas que saíram por mudança de cidade e em outros está: estudando ou não se adaptou no setor.

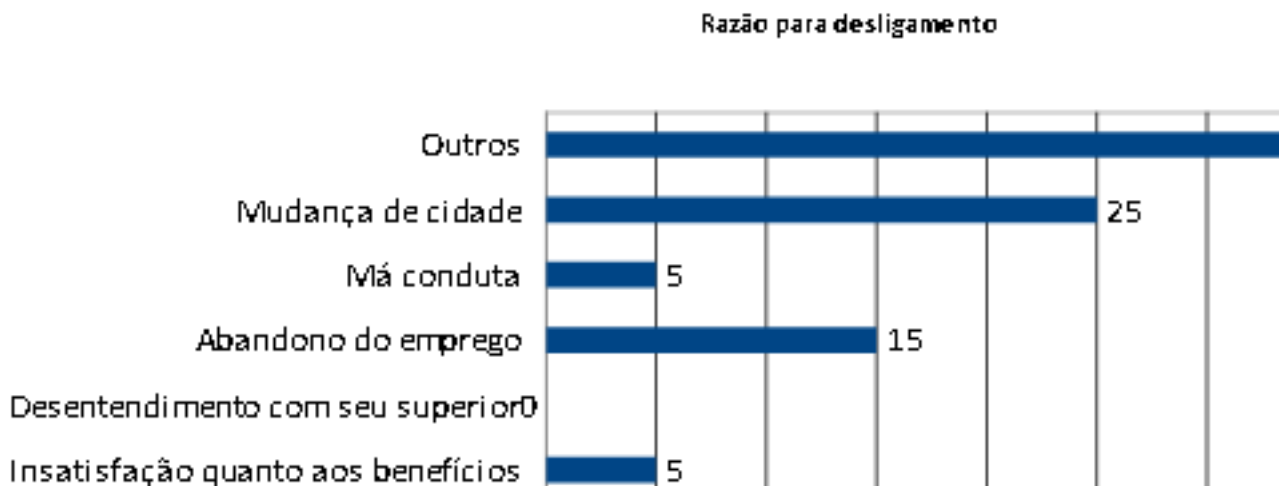


Gráfico 1: Razão para desligamento.

##### 4.3.2. Trabalharia na Empresa Novamente

Neste gráfico percebe-se que há uma satisfação considerável em trabalhar na empresa novamente visto que 75% afirmaram que trabalhariam e apenas 25% não. O que se verifica é que desses 75% afirmaram que é uma empresa boa de trabalhar. Nos 25% alguns não citaram os motivos pelos quais saíram e outros não se adaptaram ao setor e não conseguem trabalhar em indústria.

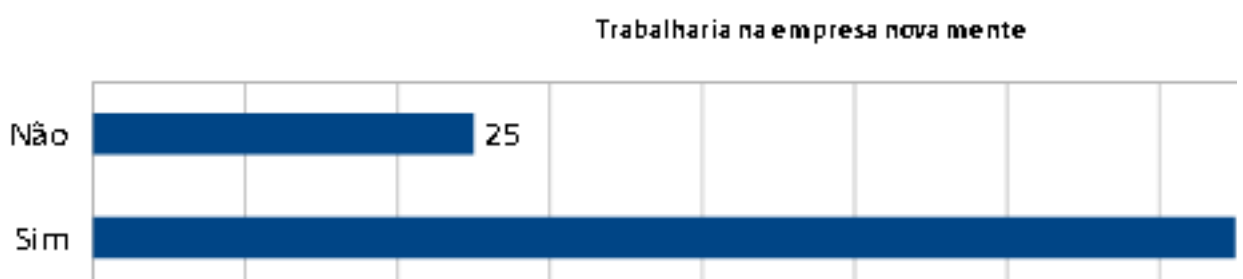


Gráfico 2: Trabalharia na empresa novamente.

#### 4.3.3. Perspectiva de Trabalho Fora da Empresa

Percebe-se neste gráfico, que dos 44% que se desligaram da empresa apenas um citou perspectiva fora da empresa se dedicar mais aos estudos e 56% não tem trabalho fora da empresa.

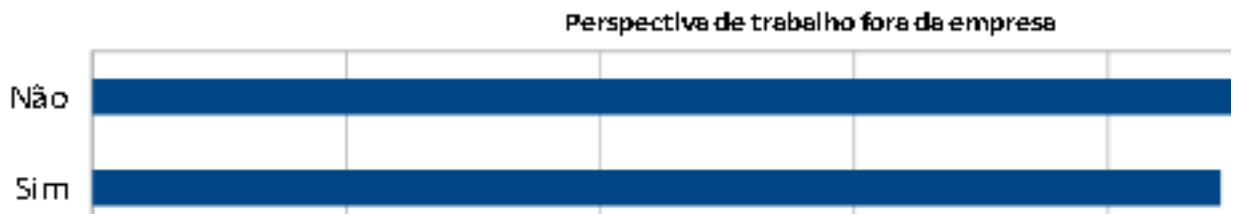


Gráfico 3: Perspectiva de trabalho fora da empresa.

#### 4.3.4. Experiência Condizente com o Cargo

Quando perguntado se a sua experiência condizia com seu cargo ocupado 44% disseram que sim e apenas 56% disseram não ser condizente ao cargo.

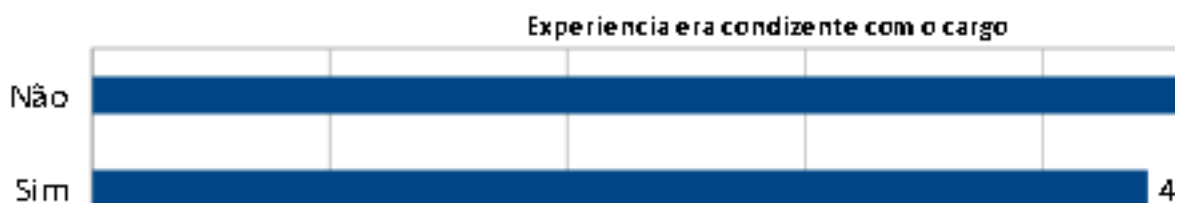


Gráfico 4: Experiência condizente com o cargo.

#### 4.3.5. Oportunidade de Treinamento e Crescimento na Empresa

Percebe-se que existe a oportunidade de treinamento e crescimento na empresa onde 40% afirmam ter sempre, 20% quase sempre, 30% raramente e 10% nunca. Esses percentuais mostram que há programas de treinamento ficando na casa dos 60%. Esse percentual de 30% e 10% diz respeito ao interesse do colaborador também, pois o mesmo deve buscar incentivos para aperfeiçoar seu trabalho cobrando sempre do seu supervisor imediato programas de treinamentos.

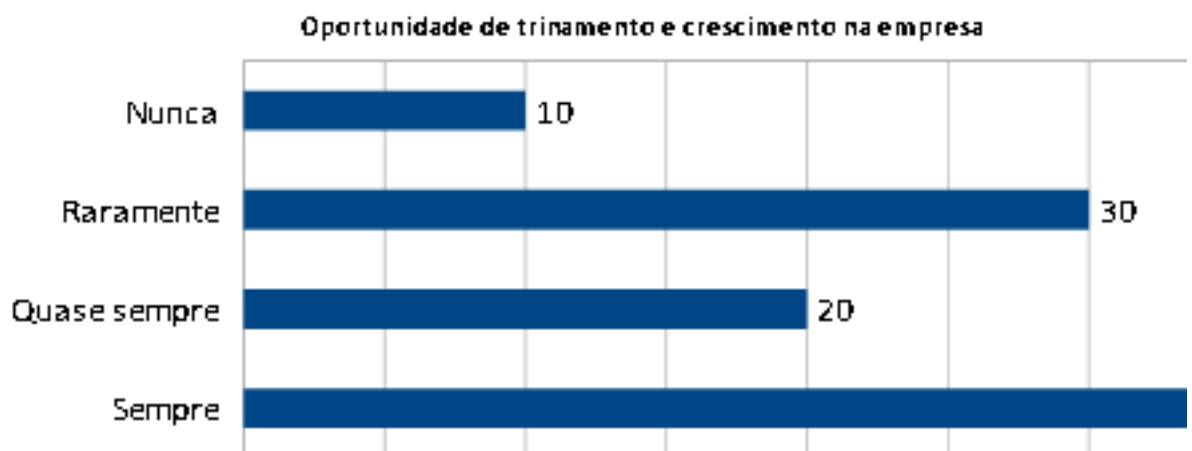


Gráfico 5: Oportunidade de treinamento e crescimento na empresa.

#### 4.3.6. Relacionamento com Supervisor



Em relação ao relacionamento dos colaboradores com seus superiores a pesquisa demonstrou um grau de satisfação dos mesmos, onde 53% encontram-se satisfeitos e 21% muito satisfeitos. Totalizando um grau de satisfação em 73%, e o percentual de insatisfação ficou na casa dos 20%, e um índice considerável.

#### Relacionamento com o seu supervisor

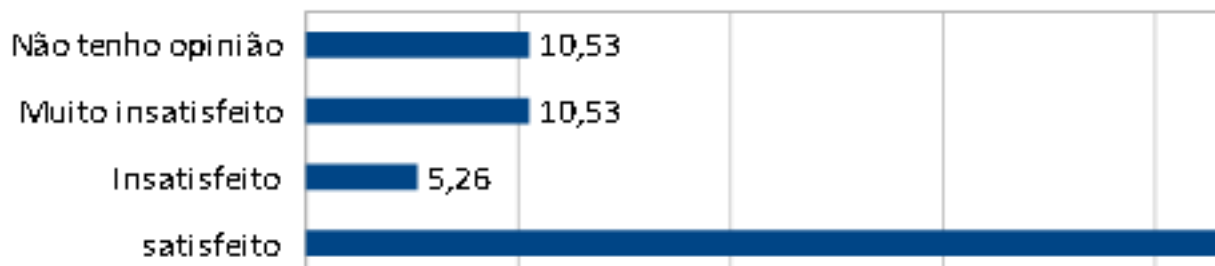


Gráfico 6: Relacionamento com supervisor.

#### 4.3.7. Habilidade do Supervisor na Condução da Equipe

Neste aspecto, apresenta-se um grau de satisfação de 70%, e de muita satisfação em 5% em relação à habilidade de seu supervisor na condução da equipe ficando na casa dos 75%. Ainda pode haver melhorias quanto às habilidades do supervisor, haja vista que como líder deve sempre ser o exemplo para melhor o trabalho em equipe, tendo em vista que 10% mostraram insatisfação e 5% não tem opinião.

#### Habilidade do supervisor na condução da equipe

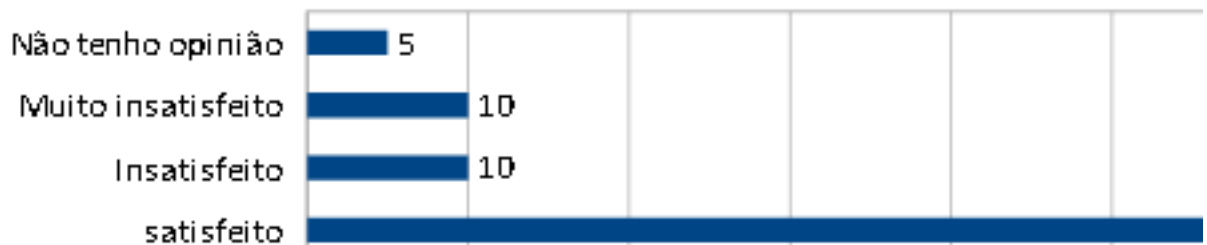


Gráfico 7: Habilidade do supervisor na condução da equipe.

#### 4.3.8. Relacionamento com Colegas de Trabalho

Em relação ao relacionamento com seus colegas o número de satisfação fica na casa de 55%, entre satisfeitos, muito satisfeito 30%, insatisfeito 20% e que não deram sua opinião 5%. Esse índice de satisfação de 85% muito bom tanto para se trabalhar em equipe quanto para o bem estar do colaborador no seu ambiente de trabalho.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento

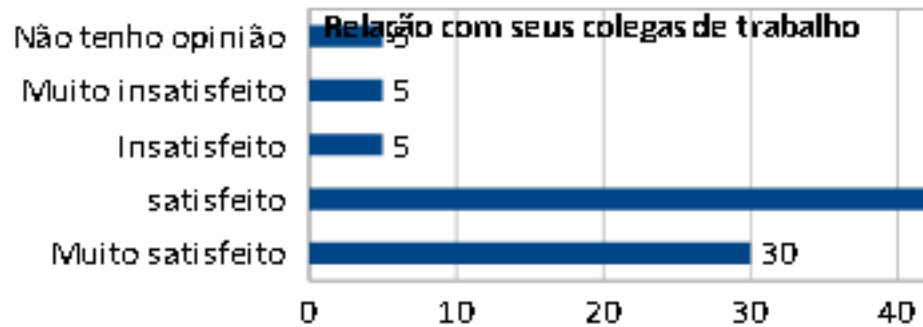


Gráfico 8: Relacionamento com colegas de trabalho.

Tabela 2: Índice de satisfação ao avaliar a empresa de modo geral, nos seguintes aspectos

	Muito Sa- tisfeito	Satisfei- to	Insatis- feito	Muito In- satisfeito	Não tenho Opinião
Relacionamento interpessoal	2%	16%	0%	0%	1%
Ambiente físico e tecnológico	16%	53%	11%	11%	11%
Valores e normas da empresa	15%	50%	20%	5%	10%
Planejamento, organização e metas	10%	75%	5%	0%	10%
Oportunidade treinamento e crescimento	5%	60%	20%	0%	15%
Salário e benefícios oferecidos	35%	40%	20%	0%	5%

Pode-se identificar na tabela 2 que tanto o índice de satisfação com relação a convivência com os colegas quanto aos outros valores questionados, os colaboradores mostram-se satisfeito, isso é muito bom e muito importante pois se percebe que o colaborador avaliou de forma positiva a satisfação em trabalhar na empresa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dados coletados, foi criado e já está sendo implantado, vários benefícios que implicam diretamente na liderança dos supervisores e no relacionamento. Dessa forma serão apresentadas as melhorias que já vem sendo implantadas pela empresa e outras que serão implantadas conforme andamento e programação de cada setor. Primeiramente os supervisores participaram de várias palestras sobre liderança e relacionamento interpessoal, e puderam expor qual sua maior dificuldade, a qual posteriormente cada um está trabalhando, sendo uns são com relação ao relacionamento e outros com dificuldade em liderar. Depois das palestras foi acordado entre os gerentes e supervisores que passaram a ter reuniões mensais, para que todos possam expor tanto o andamento de cada setor, o qual é passado estatísticas de produção de cada setor mensalmente, e avaliação de como os colaboradores estão se comportando com as mudanças já praticadas.

Como a empresa sempre apoia os funcionários quanto aos estudos, todos os supervisores voltaram a estudar, e a se qualificar na sua área com cursos e treinamentos específicos para cada setor e para cada dificuldade, tanto com relacionamento quanto a liderança, e para melhorar a qualidade da supervisão exercida. Assim com os treinamentos mostrou-se que há oportunidades para o colaborador se qualificar, se atualizar e se desenvolver profissionalmente. Também já está sendo trabalhado com os supervisores o



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



trabalho em equipe, mostrando o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe para solucionar problemas, para buscar oportunidades, para aprimorar processos e para inovar. O papel do supervisor é fundamental na satisfação da equipe de trabalho, por isso o mesmo deve sempre buscar melhorias para o seu diferencial.

Avaliar a rotatividade de pessoal, permite às empresas identificar as percepções de seus colaboradores sobre os diferentes aspectos que influenciam o seu bem-estar e, conseqüentemente, a qualidade de vida no trabalho. Permite, ainda, identificar oportunidades de melhoria da qualidade, da produtividade, do comprometimento dos colaboradores com os resultados da empresa e, por conseguinte, aumentar a própria rentabilidade tendo um bom relacionamento com seus colegas. Com base nos dados apresentados nesse trabalho, pode-se dizer que os objetivos foram alcançados, visto que novas melhorias já estão sendo trabalhadas e a aceitação perante os colaboradores e a convivência entre eles já mostrou que está fluindo conforme reuniões mensais realizadas conforme sugerido, e também que a análise da rotatividade será feita a cada 6 meses.

A empresa preocupa-se com o bem-estar dos seus colaboradores, ou seja, visa a proporcionar um bom ambiente de trabalho e benefícios que auxiliem a vida pessoal e profissional, disponibilidade de treinamentos para a capacitação atingindo assim a motivação de todos. Considerando que cada organização tem sua realidade social, econômica, cultural, tecnológica e financeira, deve-se sempre buscar a melhor forma de se estruturar, coordenar as atividades e otimizar seus recursos humanos e financeiros, de forma a atingir os objetivos tanto da empresa como da equipe de colaboradores.

## 6. REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M.M. Introdução à metodologia do trabalho científico. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- CAPPELLI, Peter. Contratando e mantendo as melhores pessoas. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas, novo papel dos recursos humanos. Rio de Janeiro: Campos, 1999.
- \_\_\_\_\_. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos a empresa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_. Recursos humanos. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S.. Métodos de pesquisa em administração. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antonio. C. Como elaborar projetos de pesquisa, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KANAANE, R. Comportamento humano nas organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas 1999.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos da metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- LUZ, R.. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOBLEY, W. R. Turnover: causas, conseqüências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992.
- ROBBINS, Stephen. P. Comportamento organizacional. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- POMI, Rugênia Maria. A importância da gestão do turnover, 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php>>. Acesso em: 19 dez. 2014.
- VARELA, Eduardo. Entrevista de desligamento: uma ferramenta valiosa. 2006. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Relacao\\_trabalhista/Artigo/6401/turnover--entrevista-de-desligamento-uma-ferramenta-valiosa.html](http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_trabalhista/Artigo/6401/turnover--entrevista-de-desligamento-uma-ferramenta-valiosa.html)>. Acesso em: 21 dez. 2014.
- VERGARA, Sylvia. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.