

ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UMA ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL E FATORES QUE INFLUENCIAM O TURNOVER NA ÁREA OPERACIONAL DA UMA CLÍNICA DE SAÚDE EM FLORIANÓPOLIS/SC

Geórgia Gonçalves
trgeorgia@hotmail.com
Uniasselvi/Fadesc

Helio Alves da Cruz
adm.helio.cruz@gmail.com
Uniasselvi/Fadesc

Resumo: O objetivo deste trabalho é mostrar sobre uma questão presente nos dias a dia das organizações em diversos ramos de atuação, o “Turnover” que quer dizer, Rotatividade de pessoal. Como a empresa Sonitec lida com esta questão e qual o papel do setor de Recursos Humanos no apoio aos demais setores da organização no intuito de nivelar os índices de rotatividade e garantir que o conhecimento das atividades seja mantido dentro da empresa. Para isso questões como qualidade do ambiente de trabalho e fatores motivacionais serão abordados, bem como, as principais ferramentas disponíveis no gerenciamento das pessoas dentro das empresas, ferramentas como pesquisa de clima, avaliações de desempenho, entrevistas de desligamento, entre outras auxiliam a medir e identificar possíveis pontos de melhoria no corpo funcional da organização, porém, devem ser aplicadas de forma inteligente e perspicaz para buscar o máximo de produtividade e o retorno planejado pela organização sem perder a qualidade de vida das pessoas.

Palavras Chave: Rotatividade - Clima Organizacional - Desligamentos - Avaliação - Turnover

1 INTRODUÇÃO

Uma destas tentativas é o que conhecemos hoje por departamento de gestão de competências ou Recursos Humanos ou Departamento Pessoas como também já foi conhecido, apesar de ser um setor de apoio para as empresas e não gerar lucro direto, a existência deste setor na organização é de vital importância para manter as coisas em ordem e no caminho certo.

O problema evidenciado neste trabalho “Turnover” termo em inglês que quer dizer rotatividade de pessoal é hoje um dos maiores problemas enfrentados no mercado e foco de grande dispêndio de recursos financeiros o que impede o crescimento das organizações. Para a solução desta tão importante questão o setor de gestão de competências ou RH tem vital importância e responsabilidade.

O fato é que em muitas organizações a falta de qualidade na contratação aliado a perfis de lideranças retrógrados impedem que o setor de RH ocupe um lugar de destaque no organograma da empresa o que na visão deste estudo é um erro grave. Por concepção este setor promove o apoio para os demais setores da organização, onde além de tarefas burocráticas e cotidianas pode inclusive participar ativamente na qualidade das pessoas contratadas e no mantimento do recurso principal das organizações reconhecidamente como sendo o capital humano.

Neste trabalho será dado enfoque aos índices de Rotatividade de pessoal no setor operacional da Clínica Sonitec. Mais do que reduzir o índice de rotatividade ou “Turnover” é necessário investir na qualidade de vida das pessoas que fazem parte da empresa melhorando o seu ambiente de trabalho, aumentando sua satisfação, motivação e por conseqüência a qualidade dos serviços prestados ao cliente final.

Os objetivos da pesquisa são: Analisar os índices da rotatividade de pessoal ou turnover; Pesquisar os fatores que influenciam os índices de rotatividade dentro da organização; Conhecer os impactos da rotatividade de pessoal dentro da organização; Realizar um estudo de clima organizacional definindo e reconhecendo as necessidades dos atuais colaboradores da empresa.

2 TURNOVER - ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Um importante índice utilizado dentro de uma empresa é a de rotatividade de pessoal ou turnover que segundo Chiavenato (2010) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los. O termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização (CHIAVENATO 1997).

Morales (2002) define o termo turnover como sendo a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente, sendo este intercambio, representado pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. Fernandez (2006) em seu artigo sobre a perda do conhecimento da empresa originada pelo alto turnover, diz que o índice de rotatividade de pessoal é um excelente indicador da saúde da empresa. Quando esse índice está alto, significa que algo não está bem na empresa, mesmo que essa saída seja uma decisão da própria empresa. Precisa-se avaliar com muito cuidado todas as causas que levaram a perda do funcionário.

2.1 DESLIGAMENTOS DE PROFISSIONAIS

O desligamento de um profissional ocorre quando uma pessoa deixa de trabalhar na instituição. Sempre quando isso ocorre, deve-se avaliar como ocorreu esse desligamento, que pode ser: por iniciativa do colaborador ou por iniciativa da empresa. De acordo com Chiavenato (2010) cada saída ou desligamento corresponde quase sempre à admissão de um substituto como reposição. Isso significa

que o fluxo de desligamentos como demissões e aposentadorias deve ser compensado por um fluxo equivalente de admissões ou entradas de pessoas.

Qualquer saída da empresa é traumática, independente se for por opção do trabalhador ou da empresa, segundo Fernandez (2006) quando um membro da equipe sai, toda atividade sofre mudanças em menor ou maior grau.

2.2 INDICE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL - TURNOVER

É baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis em certa área da empresa, dentro de um período de tempo e em termos percentuais que poderá ser medido, para efeito de planejamento de recursos humanos (MORALES 2002). Turnover diz respeito ao processo de demissões e admissões ocorridos num certo período de tempo, em relação à quantidade de pessoas em atividade nesse período. Normalmente este índice é realizado mensalmente para permitir comparações e decisões, já que tem caráter preditivo.

Para calcular o índice de rotatividade de pessoal ou turnover utiliza-se uma fórmula muito simples:

$$\text{IRP: } \frac{A+D}{2} \times 100 \text{ EM}$$

Onde: **IRP**: Índice de rotatividade de pessoal

A: Admissões de pessoal na área considerada dentro do período considerado (entradas);

D: desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa de empresa como por iniciativa dos empregados);

EM: efetivo médio da área considerada dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

Chiavenato (1997) fala que o turnover exprime um valor percentual de empregados que circula na organização em relação ao número médio de empregados, ele usa como exemplo um percentual de 3%, significando que a empresa só poderá contar com 97% do seu efetivo, para trabalhar com 100% do seu efetivo a empresa precisará trabalhar com um excedente de 3% para compensar o fluxo faltante.

Utiliza-se a seguinte fórmula:

$$\text{IRP: } \frac{D}{EM} \times 100$$

Onde: **IRP**: Índice de reposição de pessoal

D: Quantidade de demissões

EM: Efetivo médio no mês

Para Morales (2002) o cálculo do índice de rotatividade de pessoal, por ser parcial, ou seja, não considerar o ingresso de recursos humanos que fluem para dentro da organização, poderá mascarar os resultados com alteração no volume de recursos humanos disponíveis.

2.3 FATORES QUE INFLUENCIAM A ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Toda empresa possui objetivos a serem atingidos e seu sistema torna-se eficaz na medida em que os alcança com um mínimo de recursos, tempo e esforços. Na administração de um sistema, um dos principais problemas é medir e avaliar seu funcionamento por meio de seus resultados, com a utilização adequada de seus recursos e, conforme for detectada a insatisfação dos resultados de um

sistema, a empresa deve replanejar, corrigir as inadequações e ajustar o seu funcionamento (MORALES, 2002). A rotatividade de pessoal não é a causa de um problema, mas sim o efeito de algo interno ou externo que afeta a permanência de um funcionário na organização.

Fernandez (2009) cita que no Brasil, além do capitalismo que faz com que os trabalhadores por não serem donos do capital ou de outros recursos além do seu trabalho ficam a mercê da oferta e da demanda de mercado, há também o índice de analfabetismo que afeta a qualidade da força de trabalho disponível, aumentando a oferta da mão de obra não qualificada que tem demanda menor e paga baixos salários restringindo a contratação de mão de obra qualificada, onde percebe-se a quantidade de vagas em aberto.

2.4 OS IMPACTOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES

A rotatividade de pessoal – pelos seus inúmeros e complexos aspectos negativos - quando acelerada, torna-se um fator de perturbação. Principalmente quando forçada pelas empresas no sentido de obtenção de falsas vantagens em curto prazo, o certo é que a médios e longos prazos a rotatividade provoca enormes prejuízos à organização, ao mercado e à economia como um todo – e, principalmente, ao empregado tomado individual ou socialmente em relação à sua família (CHIAVENATO, 1997).

Fernandez (2006), em seu artigo explica que os colaboradores de uma empresa detêm os conhecimentos da rotina de trabalho, e após algum tempo eles realizam toda suas tarefas sem dificuldades: quando alguém da equipe sai, as atividades sofrem mudanças que em maior ou menor grau afetam a organização. Assim como um motor que para de funcionar caso alguma engrenagem se deteriore, a empresa também sente essa saída.

2.5 ENTREVISTAS DE DESLIGAMENTO

As empresas poderão obter as informações e avaliar os fenômenos internos e externos por meio dos processos de entrevistas de desligamentos realizados com as pessoas que se retiram das organizações, controlando e diagnosticando suas falhas, buscando correções nas causas que provocam a saída do pessoal e entre os fenômenos internos que fazem parte da política de recursos humanos, responsáveis pelos desligamentos (MORALES, 2002).

A entrevista de desligamento é uma grande aliada para verificar a situação de uma empresa e identificar as situações que levam ao índice de rotatividade de pessoal, mas para Fernandez (2009) não se pode contar apenas com a entrevista de desligamento para isso. Ela deve fazer parte de várias avaliações pelas quais o colaborador passou durante toda a sua estada na empresa. Deve-se cruzar com as informações obtidas em avaliações da liderança e dos colegas de trabalho.

2.6 SOLUÇÕES PARA DIMINUIR O ÍNDICE DE TURNOVER

Uma empresa com baixo índice de turnover é bem vista no mercado de trabalho e para chegar a essa situação deve-se entender que as pessoas que desenvolvem as atividades dentro da empresa é que são realmente importantes, levando isso em consideração Fernandez (2006) diz que se deve utilizar uma serie de incentivos para manter seus colaboradores enganchados com as metas da empresa.

Para enfrentar o desafio da rotatividade, muitas organizações estão modificando suas políticas de pessoal, redesenhando os cargos para torná-los mais atraentes e desafiadores, redefinindo a gerência para torná-la mais democrática e participativa, repensando a remuneração para transformá-la em ganho variável em função do desempenho e metas a serem superadas estratégias motivadoras (CHIAVENATO, 1997).

2.7 CLIMA ORGANIZACIONAL

Knapik (2012) diz que o homem é um ser social que depende de organizações e grupos, e essa relação está sujeita a uma infinidade de variáveis que modelam o comportamento humano. Essas variáveis podem ser externa - proveniente do meio ambiente, como a família, a escola, a profissão, a religião, a política, a cultura, etc. – ou internas - decorrentes das diferenças individuais, que são as características de personalidade, desejos, valores, motivações, interesses, etc.

Segundo Russi (2008) diz que entender sobre o comportamento humano das pessoas é muito importante para o sucesso dos negócios nos dias de hoje. Muitas organizações investem maciçamente na área, preocupadas em desenvolver o melhor capital intelectual e/ou humano.”

O clima organizacional deve ser tratado como um elemento de vital importância estratégica dentro da organização. É ele que muitas vezes causa o impacto maior, positivo ou negativo, sobre a motivação, a capacidade de realização e a satisfação dos colaboradores. Nesse sentido, é preciso compreender os estilos de comportamento dos integrantes de cada equipe e suas atitudes no exercício de cada função, para se identificarem os níveis de motivação e satisfação nesses trabalhadores (RUSSI, 2008).

Para Colossi *et al* (1998) o tema clima organizacional é bem relevante porque estuda através de variáveis o funcionamento da organização, a análise do clima serve para identificar onde estão as grandes deficiências e mostrar qual caminho poderá ser tomando pelos gestores que virão a favorecer a integração dos colaboradores e a compatibilidade entre as metas individuais e institucionais, traduzindo assim um melhor desempenho dentro da organização.

Para Souza (2014) a avaliação de clima organizacional apresenta com principal vantagem a identificação dos pontos fracos e fortes de uma organização, por meio das opiniões dos clientes internos. Destaca-se ainda que um clima organizacional favorável traz benefícios significativos tanto para organização como para seus funcionários.

Entre as várias vantagens na realização da pesquisa de clima organizacional Souza (2014) cita a melhoria dos processos comunicacionais, a redução dos índices de absenteísmo e rotatividade de pessoal, o resultado da avaliação da pesquisa são instrumentos valiosos para programas voltados a melhoria da qualidade, o aumento da produtividade e a adoção de políticas de recursos humanos.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

As atividades práticas serão realizadas na Clínica Sonitec Diagnostico por Imagem, empresa que atua desde 1991 no centro da cidade de Florianópolis, e conta hoje com duas unidades e uma equipe de 175 funcionários e menores aprendizes, 10 estagiários, 31 médicos.

O trabalho será realizado através de pesquisa que segundo Gil (2010) pode-se definir como o processo formal e sistemático de desenvolvimento de método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

Nele se organizam as diversas etapas de uma proposta teórica, a ser formulada a respeito de um determinado tema, delimitando em um problema, desenvolvido por meio de passos que se inter-relacionam para solucioná-lo, dentro eles, a metodologia para coleta e análise de dados (DYNIEWICZ, 2007).

O tipo de pesquisa utilizado será a exploratória que consiste em criar uma maior familiaridade com o problema para torná-lo mais claro, e tem como objetivo o aprimoramento de idéias, para Cervo (2007, p. 63) este tipo é normalmente o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e um auxílio que trás a formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas. As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias,

tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para posteriores estudos. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudo de caso (GIL 2010, p. 27). Para Dyniewicz (2007) a pesquisa exploratória tem a finalidade de esclarecer e proporcionar uma visão geral em dimensões mais ampliadas acerca de um determinado fato. Devemos saber como o fato se manifesta e quais variáveis se relacionam a ele.

Por pesquisa quantitativa entende-se aquela investigação que se apóia predominantemente em dados estatísticos. Mais do que isso: referidos dados devem pertencer ao universo da estatística inferencial. Não significa não poder incluir dados qualitativos. Também não quer dizer que deva se filiar à tradição teórica – metodológica positivista. Nem que esteja vinculada ao enunciado de hipóteses, ou que se destine à experimentação ou deixe de fazê-lo (RODRIGUES, 2007).

Na quantitativa avaliam-se os fatos que podem ser medidos. Qualitativa é a pesquisa que – predominantemente – pondera, sopesa, analisa e interpreta dados relativos à natureza dos fenômenos, sem que os aspectos quantitativos sejam a sua preocupação precípua, a lógica que conduz o fio do seu raciocínio, a linguagem que expressa as suas razões. Também não denota filiação teórica – metodológica, nem implica o uso de hipótese, de experimentação ou de qualquer outro detalhe. Sintetizando: qualitativa é a denominação dada à pesquisa que se vale da razão discursiva (RODRIGUES, 2007).

Segundo Rodrigues (2007) pesquisa documental é a que se vale, se não unicamente, pelo menos básica ou predominantemente de documentos como fontes de informação. Por documentos entendem-se não apenas papéis oficiais, autenticados ou assemelhados. Para Gil (2010) a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Para aprimorar a teoria realizar-se-á um levantamento dos dados adquiridos nos últimos três anos, reconhecendo os índices de rotatividade de pessoal ou turnover dentro do setor operacional da empresa Sonitec, para avaliar os índices se utilizará dados de entrevista com Gestor do setor, questionário de desligamentos e de clima organizacional.

A entrevista é o tipo mais comum de técnica de coleta de dados em pesquisa. Ela tem por finalidade obter informações verbais de uma parcela representativa de uma população. Seus objetivos são: atender aos propósitos da pesquisa; auxiliar, como roteiro, na coleta de dados; e ajudar a motivar o entrevistado (DYNIEWICZ, 2007). Rodrigues (2007) diz que entrevista apresenta a vantagem de permitir a interação do pesquisador com a fonte; é compatível com o aprofundamento da investigação. O questionário é uma técnica de coleta de informações constituída por indagações escritas. Destina-se aos sujeitos eleitos como informantes da pesquisa, seja por conhecerem o assunto sob investigação, por terem testemunhado algum aspecto daquilo que se quer estudar, ou ainda por haver interesse em conhecer a percepção dos ditos sujeitos relativamente a alguma coisa (RODRIGUES, 2007).

4 COLETA DE DADOS NO SETOR OPERACIONAL

A pesquisa foi realizada na empresa Sonitec- diagnóstico por imagem, mais precisamente na área operacional que conta hoje com 54 funcionários, subdivididos em recepção, agendamento presencial e por telefone. Foi realizado um levantamento documental no setor de recursos humanos sobre o número de funcionários no período de 2013 a 2015, número de colaboradores admitidos e desligamentos a pedido da empresa ou a pedido do colaborador e um estudo nos dados colhidos nas entrevistas de desligamento realizadas pelo setor de recursos humanos também no mesmo período. Para completar o estudo foi realizada uma entrevista de avaliação institucional com os colaboradores ativos nas áreas estudadas.

4.1 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

O levantamento dos índices gerados pela rotatividade de funcionários deve ser utilizado como primeiro passo para que as empresas possam reconhecer a realidade dos setores e os fatores que influenciam o desligamento de um profissional. Nesta pesquisa iremos realizar um estudo comparativo anual do índice de rotatividade de pessoal comparando os últimos três anos.

Como podemos verificar na tabela abaixo temos um grande índice de rotatividade de pessoal no setor analisado, neste levantamento está incluído o número de contratação para aumento do quadro funcional.

Ano	2013	2014	2015
Nº de funcionários no início do período	17	33	35
Nº de funcionários no final do período	33	35	38
Admitidos	53	25	43
Demitidos	39	27	47
Índice de turnover	184,00%	76,47%	123,28%

Tabela 1: Índice de turnover com aumento de quadro

Fonte: Sonitec (2016)

Um estudo realizado sobre a rotatividade na força de trabalho da rede municipal de saúde de Belo Horizonte, Minas Gerais (Sancho e *et* 2011) estabelece valores para a avaliação dos índices de rotatividade seguindo parâmetros de suas pesquisas:

0 a 7% - esperado

15 a 25% - ruim

7 a 15% aceitável

maior que 25% - crítico

Ainda observando o quadro do índice de rotatividade nota-se a existência de uma queda entre o período de 2013 e 2014, este índice voltou a subir no ano 2015 continuando fora do nível aceitável descrito nas literaturas pesquisadas. Ao avaliar os índices observando o número de colaboradores contratados para aumento de quadro percebe-se que os valores continuam elevados em um nível crítico.

4.2 ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

A entrevista de desligamento é entregue ao colaborador no momento do desligamento independentemente do tipo de rescisão contratual, demissão por parte da empresa ou a pedido do colaborador. O setor de recursos humanos pede para que o colaborador entregue no momento da devolução dos uniformes, não sendo obrigatório responde-la.

Realizou-se um estudo das entrevistas do período de 2013 a 2015. Em 2013 foram devolvidas 19 entrevistas, destas 13 foram respondidas e 6 entregues não respondidas, em 2014 foram devolvidas 26 entrevistas com 17 respondidas e 09 não respondida e em 2015 tivemos a devolução de 12 entrevistas com 09 respondidas e 03 não respondidas, como podemos observar obteve-se 37,16% de entrevistas que podem ser avaliadas para ter uma melhor visão da empresa.

Das questões respondidas pelos funcionários desligados foi constatado que em 2013 e 2014 o maior motivo de afastamento foi pelo recebimento de outra proposta, gerando um percentual de 30% em 2013 e em 2014 35%, levando a constatação que a busca por melhores condições de emprego é um fator que impulsiona a saída do funcionário da empresa.



Gráfico 1: Motivo do desligamento em 2013

Fonte: Entrevista de desligamento, Sonitec (2016)



Gráfico 2: Motivo do desligamento em 2014

Fonte: Entrevista de desligamento, Sonitec (2016)



Gráfico 3: Motivo do desligamento em 2015

Fonte: Entrevista de desligamento, Sonitec (2016)

Podemos verificar pelos gráficos acima que em 2015 não houve desligamentos por recebimento de outra proposta, e como nos anos anteriores nos outros itens há uma variedade de motivos citados pelos funcionários, dentre os quais podemos eleger como os principais: Inadaptação com o ambiente de trabalho e com os horários.

Para melhor avaliar o motivo do desligamento outras perguntas são realizadas na entrevista como mostrado nos próximos itens:

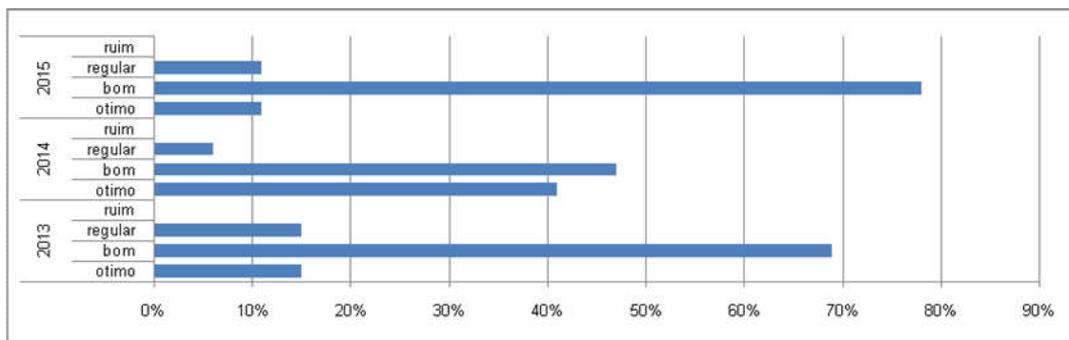


Gráfico 4: Ambiente de trabalho na sua área

Fonte: Entrevista de desligamento, Sonitec (2016)

Observa-se que nos três anos as opiniões das pessoas desligadas consideravam ter um bom ambiente de trabalho na sua área (média de 80%).

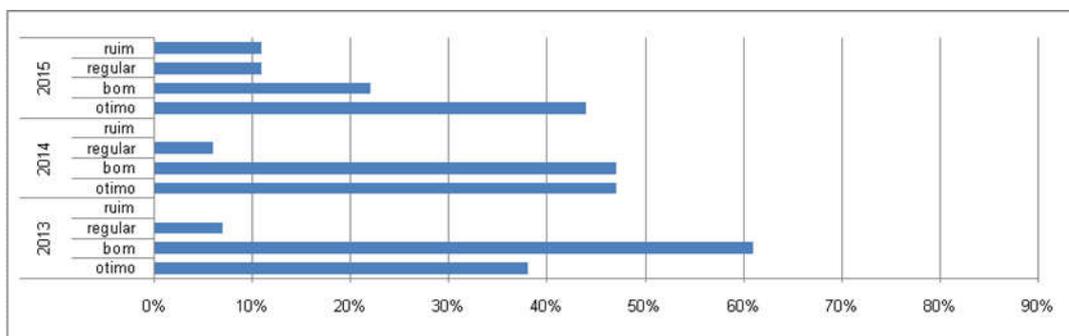


Gráfico 5: Orientações do seu coordenador ou gerente

Fonte: Entrevista de desligamento, Sonitec (2016)

Pelo gráfico citado acima se observa que em 2013 e 2014 a maioria dos colaboradores desligados (média de 90%) achava ótima ou boa a orientação dos coordenadores ou gerentes para seus funcionários, em 2015 esta média caiu para 70% aumentando o índice de regular e ruim (média de 25%).

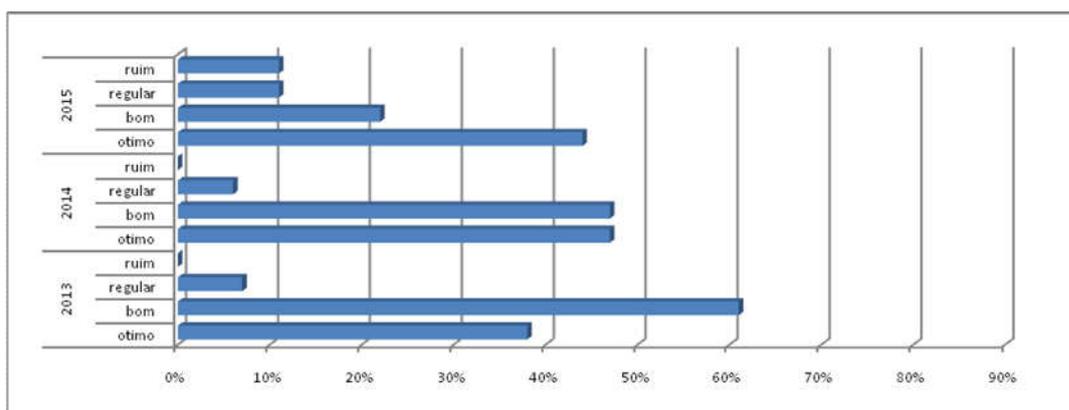


Gráfico 6: Relacionamento com seu coordenador ou gerente

Fonte: Entrevista de desligamento, Sonitec (2016)

Em relação ao relacionamento com os coordenadores ou gerente observa-se que em 2013 e 2014 a média era de 90% entre ótimo e bom, já em 2015 está média baixou para 65%, aumentando o índice de insatisfação para 22%em média.

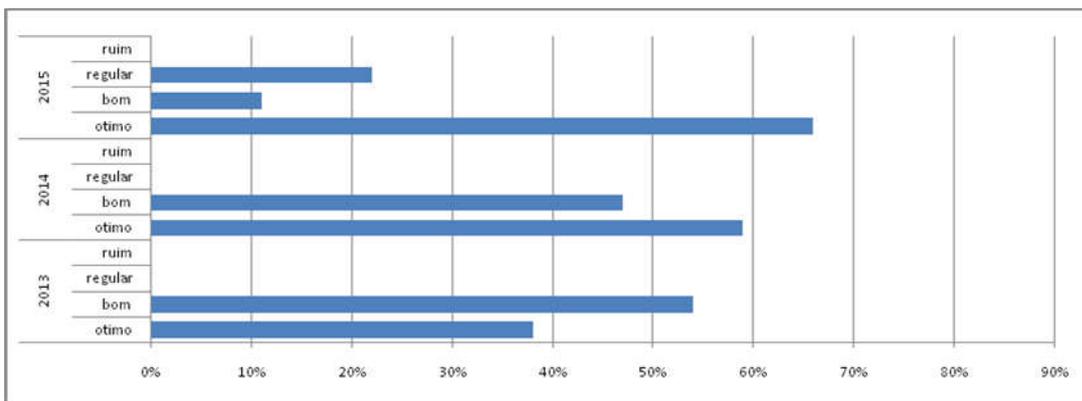


Gráfico 7: Relacionamento com os colegas de trabalho

Fonte: Entrevista de desligamento, Sonitec (2016)

Para os funcionários desligados (média de 90%) em 2013 e 2014 o relacionamento com os colegas era ótimo ou bom. Em 2015 esta média baixou para 75%, aumentando assim o índice de insatisfação (média de 22%).

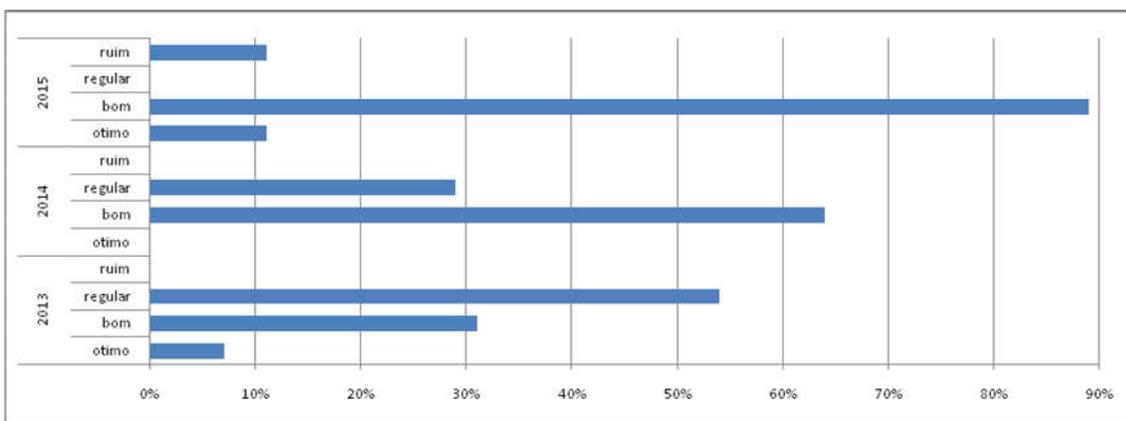


Gráfico 8: Salário

Fonte: Entrevista de desligamento, Sonitec (2016)

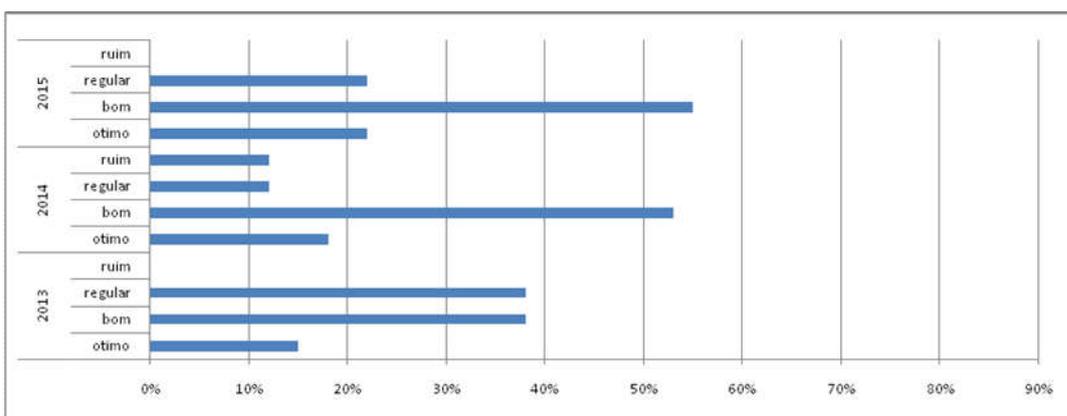


Gráfico 9: Benefícios

Fonte: Entrevista de desligamento, Sonitec (2016)

Observa-se comparando o gráfico que houve uma melhora na opinião sobre salário, em 2013 a maioria (cerca de 55%) achava regular, em 2014 a média para bom aumentou para 65% diminuindo

assim o índice de regular para menos de 30%, em 2015 o índice de ótimo e bom ficou em cerca de 90%.

Em relação aos benefícios observa-se que houve uma oscilação entre os anos analisados, mas sempre mostrando que a maioria (média de 75% a 85%) achavam satisfatórios os benefícios oferecidos pela empresa.

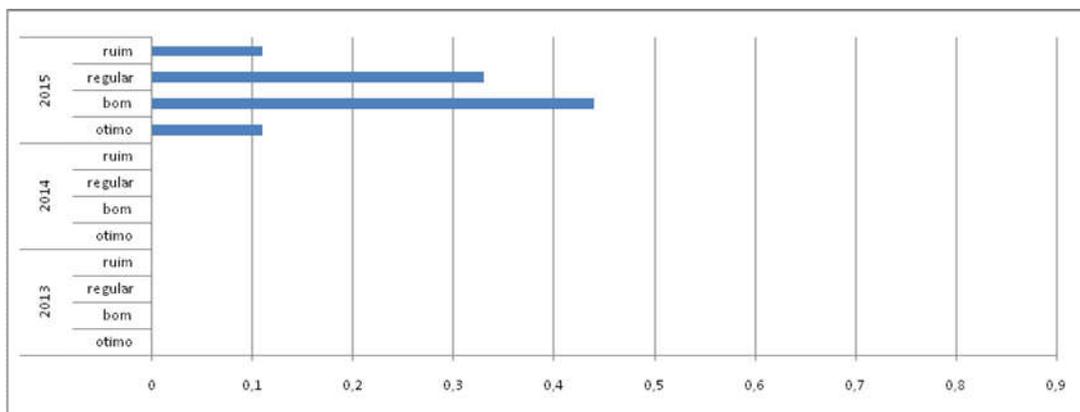


Gráfico 10: Infra-estrutura (equipamentos de trabalho)

Fonte: Entrevista de desligamento, Sonitec (2016)

Nos anos de 2013 e 2014 esta pergunta não estava incluída na entrevista. Em 2015 esta pergunta dividiu os funcionários sendo que média de 55% respondeu que era satisfatório, enquanto 45% responderam que estava insatisfeito com os equipamentos de trabalho.

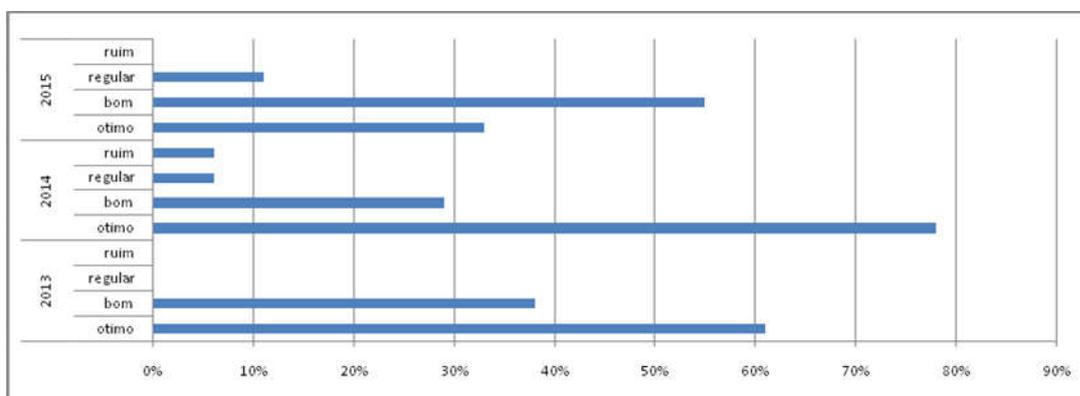


Gráfico 11: Área de recursos humanos e Departamento Pessoal

Fonte: Entrevista de desligamento, Sonitec (2016)

Em 2013 percebe-se que a totalidade dos funcionários estava satisfeita com o setor de Recursos humanos e departamento pessoal, em 2014 e 2015 a opinião mudou, sendo que mesmo assim ainda existe um bom índice de satisfação (média de 90%).

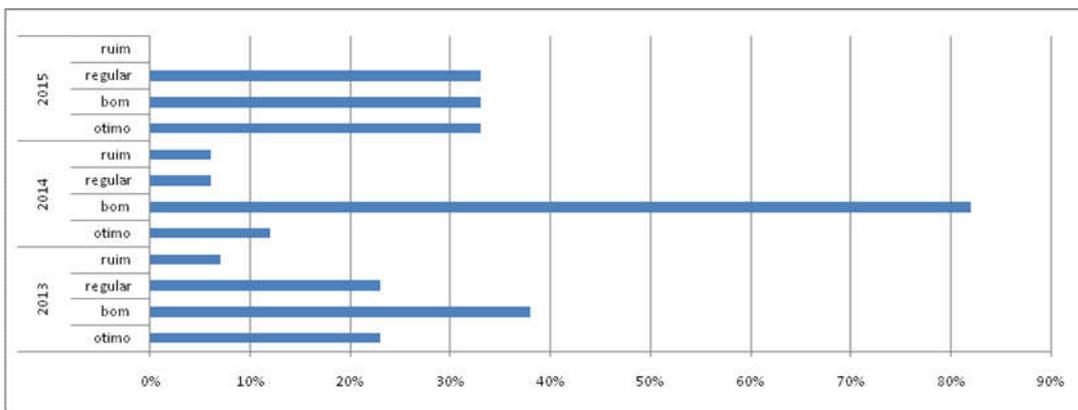


Gráfico 12: Treinamentos

Fonte: Entrevista de desligamento, Sonitec (2016)

Observa-se uma alternância neste item, sendo que em 2013 o índice de satisfação era de 60% e insatisfação era de 30%, em 2014 melhorou o índice de satisfação para quase 100% e em 2015 o índice de satisfação passou para 70%, aumentando novamente o índice de insatisfação (média de 35%).

4.3 AVALIAÇÕES INSTITUCIONAL

A pesquisa foi realizada no período de 04 a 08 de abril de 2016, sendo aplicada a 37 funcionários, distribuídos nos setores de recepção, agendamento presencial e por telefone, seguindo o mesmo modelo da entrevista de desligamento adaptado para avaliar o clima organizacional. Vejamos as respostas:

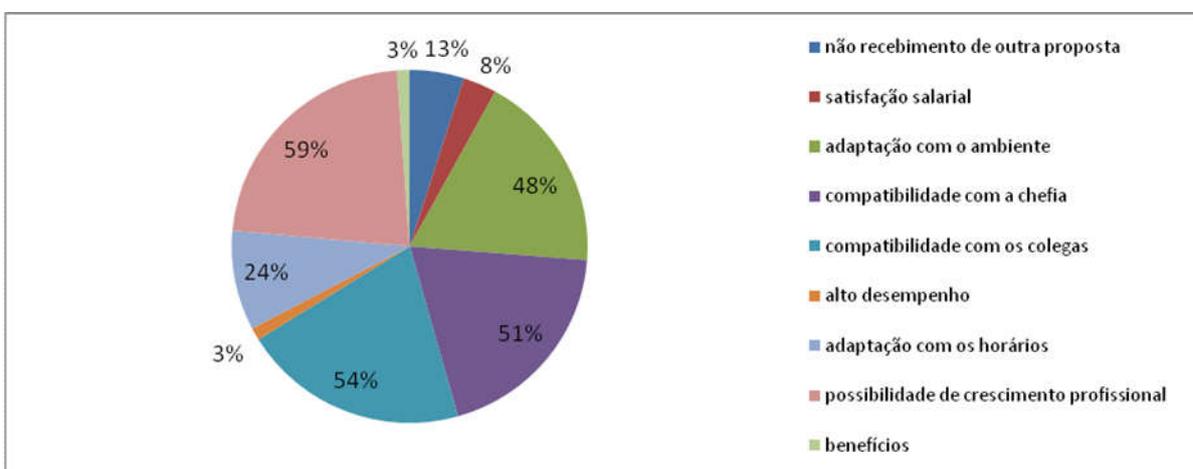


Gráfico 13: Motivo da permanência na empresa

Fonte: Avaliação Institucional, Sonitec (2016)

Como podemos observar no gráfico acima os principais motivos que levam os funcionários a permanecer na empresa atualmente é o relacionamento interpessoal com colegas e chefias e o ambiente de trabalho. A influência dos colegas e chefia, além de um ambiente de trabalho saudável contribui diretamente para redução do índice de turnover nas empresas.

Para se ter uma melhor percepção da opinião dos colaboradores sobre a empresa realizou-se outras perguntas obtendo os resultados conforme os gráficos a seguir:

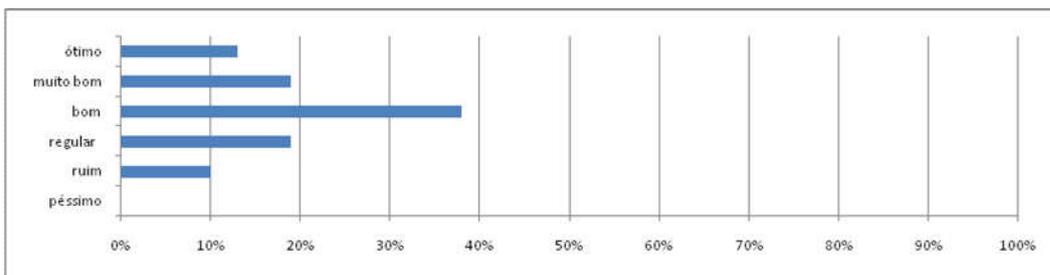


Gráfico 14: Ambiente de trabalho da sua área

Fonte: Avaliação Institucional, Sonitec (2016)

Como podemos observar em relação ao ambiente de trabalho o nível de satisfação dos funcionários é maior (cerca de 65%) enquanto o nível de insatisfação girou em torno de 30%.

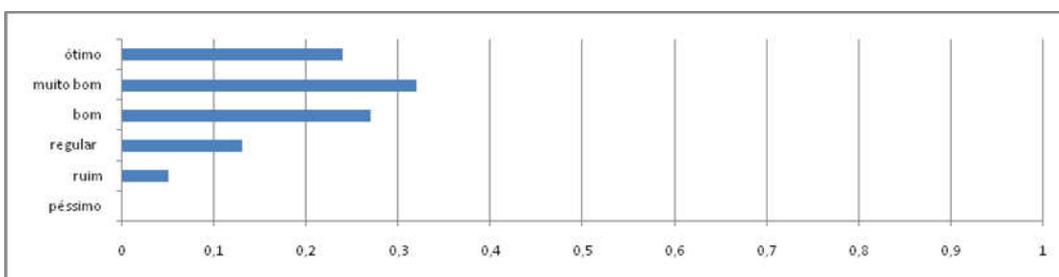


Gráfico 15: Orientações do seu coordenador ou gerente

Fonte: Avaliação Institucional, Sonitec (2016)

Sobre este item observamos que são satisfatórias as orientações dos coordenadores ou gerentes.

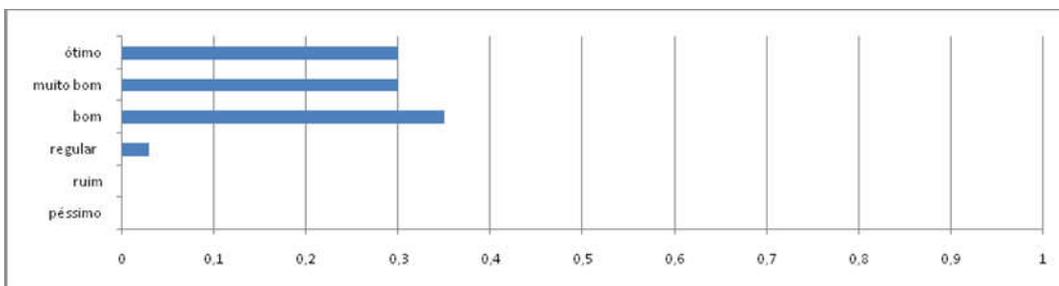


Gráfico 16: Relacionamento com seu coordenador ou gerente

Fonte: Avaliação Institucional, Sonitec (2016)

Para os funcionários do setor operacional o relacionamento com os coordenadores ou gerente é satisfatório (média de 95%).

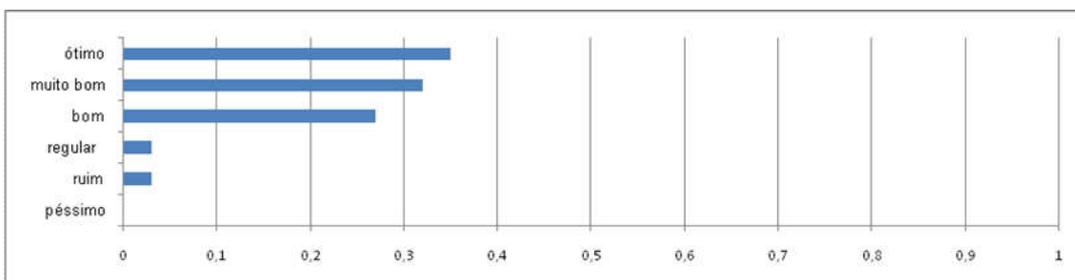


Gráfico 17: Relacionamento com os colegas

Fonte: Avaliação Institucional, Sonitec (2016)

Observa-se que também o nível de relacionamento com os colegas está em um nível muito bom (média de 95%).

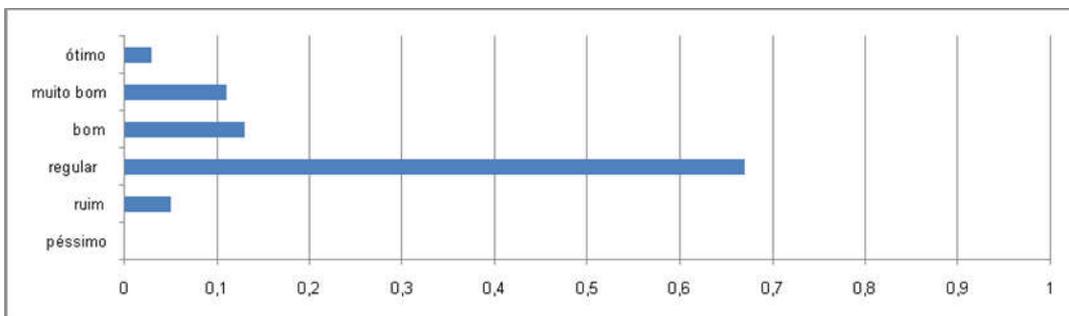


Gráfico 18: Salário

Fonte: Avaliação Institucional, Sonitec (2016)

Quando avaliamos o nível de satisfação em relação aos salários percebe-se que os colaboradores estão insatisfeitos (média de 75%) citam como de regular a ruim.

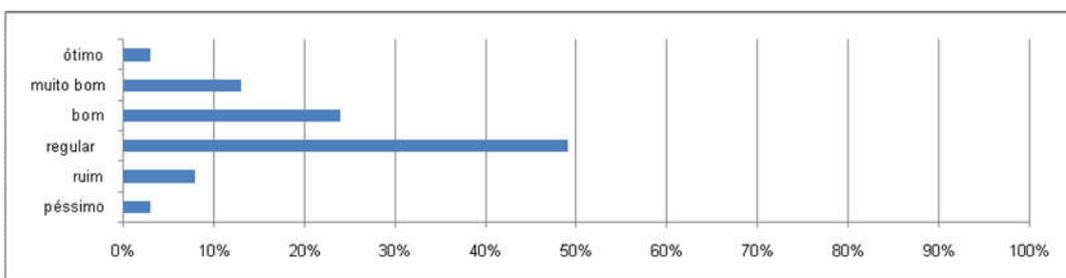


Gráfico 19: Benefícios

Fonte: Avaliação Institucional, Sonitec (2016)

Observa-se neste tópico que a maioria dos colaboradores está insatisfeita (média de 68%) com os benefícios oferecidos pela empresa.

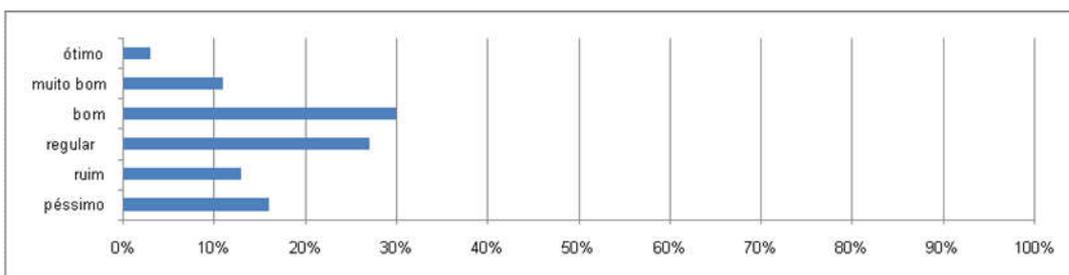


Gráfico 20: Infra estrutura (equipamentos de trabalho)

Fonte: Avaliação Institucional, Sonitec (2016)

Sobre a infraestrutura houve divisão das opiniões dos colaboradores onde 55% acham insatisfatórias, 45% acham que está de boa a ótima.

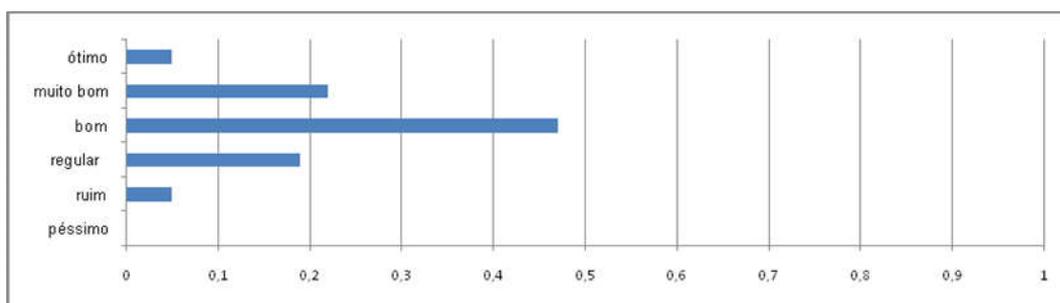


Gráfico 21: Área de Recursos Humanos e Departamento Pessoal

Fonte: Avaliação Institucional, Sonitec (2016)

Quando perguntados sobre a área de Recursos Humanos e Departamento Pessoal os colaboradores opinaram como satisfatória (média de 70%).

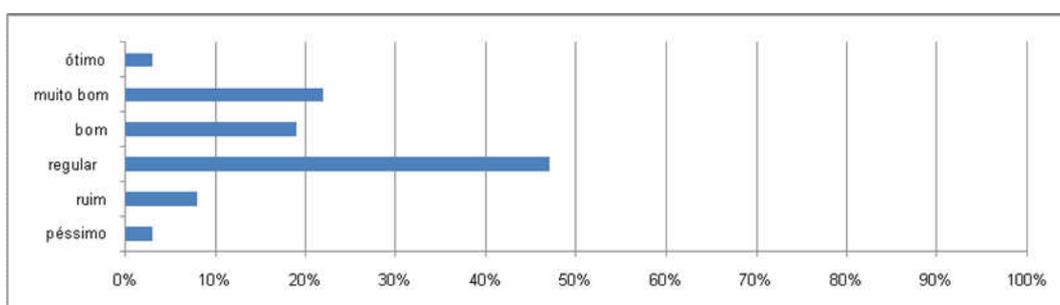


Gráfico 22: Treinamentos

Fonte: Avaliação Institucional, Sonitec (2016)

Em relação à parte de treinamentos observa-se que cerca de 60% está insatisfeita com os treinamentos oferecidos pela empresa.

5 CONCLUSÃO

Com base no exposto nesta pesquisa ficam claros pontos importantes para ser trabalhado pela empresa, melhorando assim o bem estar dos trabalhadores. Estratégias e programas voltados à reciclagem e aperfeiçoamento dos colaboradores, benefícios mais atrativos e um planejamento de carreiras setoriais trariam uma redução significativa do índice de turnover descrito na pesquisa.

Neste cenário um processo de recrutamento mais eficaz, desde a abertura do processo seletivo, uma posterior contratação e inserção no ambiente de trabalho, com pessoas melhor capacitadas á vaga que se destina proporciona pessoas mais engajadas em suas atividades e maior qualidade do produto ou serviço entregue pela empresa.

Pontos como estes contribuem para o bem estar dos colaboradores melhorando a infra-estrutura e a qualidade do ambiente de trabalho. Com isso, a empresa recebe de contra partida maior engajamento e comprometimento dos colaboradores durante a execução de suas atividades laborais no dia a dia. Outro ponto de vital importância neste processo é o ambiente de trabalho, que deverá ser o mais sadio possível, proporcionando uma relação interpessoal vantajosa onde exista a troca de experiências entre as pessoas, fazendo com que as mesmas aumentem a sua produtividade sempre alinhada aos preceitos definidos na missão e visão da organização.

A aplicabilidade de um programa de melhoria dos pontos críticos descrito na pesquisa não é uma tarefa simples e demanda o engajamento do corpo diretivo da organização uma vez que em tempos de crise econômica, funcionários comprometidos representam uma economia direta de insumos

e desperdícios, aumentando também a satisfação do cliente final que por consequência fortalecerá a marca.

É fato que para que este programa de melhoria obtenha êxito, gestores e superiores precisam também se reciclar, assumindo uma postura versátil, dinâmica e comprometida com a excelência do serviço prestado transmitida e implementada por seus liderados.

6 REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, LuisCesár G. de.** Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional, 2ª ed. – São Paulo. Atlas, 2009
- CARVALHO, Antonio Vieira de. Nascimento, Luiz Paulo do. Serafim, Ozeléa Clen Gomes.** Administração de recursos humanos – São Paulo. CengageLearnig, 2012.
- CERVO, Amado L. Da Silva, Roberto. Bervian, Pedro A.** Metodologia Científica, 6ª ed. – São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto.** Administração de recursos humanos – São Paulo. Atlas, 1979.
- _____. Recursos humanos, 4ª ed. – São Paulo. Atlas, 1997.
- _____. Administração de recursos Humanos, 2ª ed. – São Paulo. Atlas, 1980.
- DYNIWICZ, Ana Maria.** Metodologia da pesquisa em saúde para iniciantes – São Caetano do Sul. Difusão, 2007.
- FERNANDEZ, Henrique Montserrat.**
[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/39FFD559DE73D5C6832575C700149565/\\$File/NT00040F3A.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/39FFD559DE73D5C6832575C700149565/$File/NT00040F3A.pdf). Acesso em 28/08/2015.
- _____.
[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/B536BA9CA589F281032571D70066178A/\\$File/NT000321CE.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/B536BA9CA589F281032571D70066178A/$File/NT000321CE.pdf). Acesso em 28/08/2015.
- GIL, Antonio Carlos.** Métodos e Técnicas de pesquisasocial, 6ª ed. – São Paulo. Atlas, 2010.
- KARKOTTI, Gilson Riban** Gestão de recursos humanos – Curitiba. Camões, 2008.
- KNAPIK, Janete.** Gestão de pessoas e talentos – Curitiba. Intersaberes, 2012.
- MORALES, Mércia.** Princípios da administração de recursos humanos: aplicados em cursos técnicos e de qualificação profissional – São Paulo. Textonovo, 2002.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de.** Teoria geral da administração: umaabordagem prática, 2ª ed. – São Paulo. Atlas, 2010.
- RODRIGUES, Rui Martinho.** Pesquisa acadêmica: como facilitar o processo depreparação de etapas – São Paulo. Atlas, 2007.
- SILVEIRA, Amélia. Colossi, Nelson. Sousa, Claudia Gonçalves.** Administração Universitária: estudos brasileiros – Florianópolis. Insular, 1998.
- SOUZA, Carla Patrícia da Silva.** Cultura e Clima organizacional: Compreendendo aessência das organizações – Curitiba. Intersaberes, 2014.