



Faculdade  
**Católica**  
de Anápolis

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO DE PESSOAS

NÁDIA FERNANDES DE LIMA  
PATRÍCIA PEREIRA DE BRITO

**FATORES E EFEITOS DA ROTATIVIDADE DE UMA EMPRESA DE  
CONSTRUÇÃO CIVIL DA CIDADE DE ANÁPOLIS – GO**

ANÁPOLIS

2011

NÁDIA FERNANDES DE LIMA  
PATRÍCIA PEREIRA DE BRITO

**FATORES E EFEITOS DA ROTATIVIDADE DE UMA EMPRESA DE  
CONSTRUÇÃO CIVIL DA CIDADE DE ANÁPOLIS – GO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado a coordenação do Curso de Pós Graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas da Faculdade Católica de Anápolis como exigência para obtenção do título de especialista em Gestão de Pessoas sob a orientação da Prof<sup>a</sup> Esp. Ana Paula Parreira.

ANÁPOLIS  
2011

**NÁDIA FERNANDES DE LIMA  
PATRÍCIA PEREIRA DE BRITO**

**FATORES E EFEITOS DA ROTATIVIDADE DE UMA EMPRESA DE  
CONSTRUÇÃO CIVIL DA CIDADE DE ANÁPOLIS – GO**

Trabalho submetido a aprovação da banca examinadora composta pelos seguintes  
membros:

---

Marisa Roveda  
Faculdade Católica de Anápolis  
Orientadora

---

Antônio Fernandes dos Anjos  
Faculdade Católica de Anápolis  
Convidado

---

Marisa Roveda  
Faculdade Católica de Anápolis  
Coordenadora

Aprovado em \_\_\_\_\_ Nota \_\_\_\_\_

## **Dedicatória**

À Deus, que está sempre presente em todos os Momentos, nos instruindo, dando-nos força e Sabedoria. Aos nossos familiares que direta ou Indiretamente nos apoiaram. Aos professores que estiveram sempre nos auxiliando.

## **Agradecimento**

À Deus pela oportunidade e privilégio que nos foram dados, em compartilhar tamanha experiência e, ao frequentar este curso, perceber e atentar para a relevância de um tema que não fazia parte do cotidiano de nossas vidas nos acrescentando conhecimento através de orientações.

## **Epígrafe**

*“Não é a quantidade de sujeitos que importa, mas a possibilidade de poder construir novas significações para as necessidades daquilo que se pretende estudar no momento da pesquisa, o que dá o seu caráter é a legitimidade”.*

(Gonzalez Rey, 1999, p. 40)

## Resumo

As empresas são constituídas por pessoas e pelos trabalhos que elas realizam.

A forma como o funcionário se relaciona e estabelece vínculo com a empresa é o que determina seu nível de comprometimento para com a organização.

A convivência do dia a dia: modo ação - reação frente às rotinas de uma empresa, está interligados com a motivação, desempenho, e envolvimento dos funcionários com a missão da organização.

A partir desta relação de troca de objetivos analisaremos fatores que podem estar ligados direto ou indiretamente com a rotatividade dentro da organização.

Este trabalho tem por finalidade abordar fatores que podem ser internos ou externos existentes que influenciam na saída de funcionários. Partimos do princípio de que embasados em livros técnicos, compreende-se como ocorre o fluxo da rotatividade.

**Palavras- chave:** Rotatividade; Pessoas; Motivação.

## **Abstract**

Companies are made by people and by the work they perform.

How the employee relates to and establishing ties with the company is what determines your level of commitment to the organization.

Living day to day, so the action - reaction to the routines of a business is intertwined with the motivation, performance, and employee involvement with the organization's mission.

From this exchange ratio of goals analyze factors that may be linked directly or indirectly related to turnover within the organization.

This study aims to address factors that may be internal or external influences that exist in the output of employees. We start from the principle that grounded in technical books, we understand how the flow occurs of turnover .

**Keywords:** Turnover; People; Motivation.

## Sumário

<b>1 Introdução.....</b>	<b>09</b>
<b>2 Efeitos no mercado de trabalho .....</b>	<b>12</b>
<b>3 Oportunidades internas e externas .....</b>	<b>18</b>
<b>4 Análise dos Resultados .....</b>	<b>21</b>
<b>5 Considerações Finais .....</b>	<b>22</b>
<b>6 Referências Bibliográficas .....</b>	<b>23</b>
<b>7 Anexo .....</b>	<b>24</b>

## 1 Introdução

As organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços, o que de certa forma contribui para que o mercado de trabalho se torne mais dinâmico e sofra contínuas mudanças.

Nesse sentido, pode se afirmar que as características estruturais e conjunturais do mercado influenciam as práticas de RH nas empresas. Afinal, as organizações estão agregando novas pessoas para integrarem seus quadros de pessoal, seja para substituir funcionários que se desligaram, seja para ampliar o quadro de pessoal em épocas de crescimento e expansão.

Chiavenato (1999), no entanto, aponta o lado negativo da rotatividade de pessoal para as empresas, afirmando que o fluxo de entrada e saída de pessoas geraria uma despesa que poderia ser evitada se houvesse mais critérios e atenção na seleção de mão de obra.

Para reduzir o índice de rotatividade de pessoal é necessário pesquisar as principais causas que podem estar acontecendo internamente na empresa, e através dela diagnosticar cada uma e finalmente atribuir uma solução.

A causa da rotatividade de pessoal pode ser diagnosticada pelos fenômenos internos e externos à organização cujos dados são obtidos em entrevistas no ato dos desligamentos, espontâneas ou programadas registradas de modo confidencial, ou por dados coletados pela própria empresa – avaliados pela política de recursos humanos. A rotatividade e o absenteísmo são fatores imprevisíveis negativos tanto para organização quanto para o empregado.

Diante deste contexto este trabalho de pesquisa tem a intenção de descobrir: Quais os fatores que elevam o índice de rotatividade (Turnover) na empresa?

Para tanto foi feita uma pesquisa em uma empresa no ramo de construção civil no município de Anápolis que é hoje uma das maiores e mais modernas fábricas do Centro-Oeste e Distrito Federal.

Está em uma região estrategicamente privilegiada, a 50Km de Goiânia, e 160 Km de Brasília, a capital do Brasil. Agilizando negócios e aproximando mercados.

O Departamento de Cálculos, possui em seu corpo técnico: engenheiro calculista, arquiteto, técnicos em edificações e estagiários; técnicos especializados para todas orientações necessárias, fiscalizações e acompanhamento técnico, na montagem da laje.

A empresa tem a missão de cumprir rigorosamente os prazos para entrega, atender com qualidade e com custos compatíveis, satisfazer as necessidades e superar as expectativas dos clientes, ser reconhecida como uma empresa de excelência no setor da construção civil e contribuir para a qualidade de vida e o progresso profissional de seus colaboradores.

A pesquisa realizada foi a exploratória, que pode ser definida como:

O entendimento dos fatores que exercem influência na situação que constitui o objeto de pesquisa, desenvolve idéias com vista em fornecer hipótese em condições de serem testadas em estudos posteriores. Deve conduzir a procedimentos relativamente sistemáticos para obtenção de observação empírica, bem como para a identificação das relações entre fenômenos estudados. (GIL, 2002).

A pesquisa exploratória pode ser realizada através de diversas técnicas, geralmente com uma pequena amostra, permite ao pesquisador definir o seu problema de pesquisa e formular a sua hipótese com mais precisão, ela também lhe permite escolher as técnicas mais adequadas para suas pesquisas e decidir sobre as questões que mais necessitam de atenção e investigação detalhada, e pode alertá-lo devido a potenciais dificuldades, as sensibilidades e as áreas de resistência.

Uma pesquisa pode ser considerada de natureza exploratória, quando esta envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram, ou têm, experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. As pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo.

A pesquisa exploratória é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa que geralmente são assuntos com pouco ou nenhum estudo anterior a seu respeito. O objetivo desse tipo de estudo é procurar padrões, ideias ou hipóteses. A ideia não é testar ou confirmar uma determinada hipótese. As técnicas tipicamente utilizadas para a pesquisa exploratória são estudos de caso, observações ou análise

históricas, e seus resultados fornecem geralmente dados qualitativos ou quantitativos. A pesquisa exploratória avaliará quais teorias ou conceitos existentes podem ser aplicados a um determinado problema ou se novas teorias e conceitos devem ser desenvolvidos. (GIL, 1999).

Foi feita a pesquisa qualitativa e quantitativa a fim de obter opiniões, conceitos e atitudes através de questionários aplicados, com perguntas fechadas para entendimento dos possíveis fatores relacionados à saída de funcionários.

Com o objetivo de gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos que envolvem verdades e interesses locais, foi realizada a pesquisa aplicada.

Foi feita Pesquisa de campo no período de agosto de 2010 a janeiro de 2011 a aplicação de 20 questionário aos funcionários que se desligaram da empresa, havendo de 4 a 5 desligamentos no mês.

O objetivo geral desse trabalho é: Diagnosticar os fatores internos e/ou externos relacionados à rotatividade dos funcionários.

Os objetivos específicos se concentram em:

- Fazer levantamento bibliográfico em livros técnicos, sites especializados sobre os fatores internos e externos que contribuem para a rotatividade da empresa.
- Investigar os fatores da rotatividade realizando entrevistas com os gestores e aplicando questões aos colaboradores que estão se desligando da empresa.
- Analisar os dados coletados a fim de se fazer um diagnóstico sobre a problemática.
- Propor sugestões para manter os colaboradores na empresa.

## 2. Efeitos no mercado de trabalho

O mercado de trabalho está relacionado com aqueles que buscam um emprego e aqueles que oferecem uma vaga.

A interação entre esses dois grupos se dá através dos processos de recrutamento e seleção, onde tanto o profissional quanto a organização procuram se satisfazer.

Após essa etapa, ocorre um envolvimento da missão da organização, objetivos, valores do profissional, qualidade de serviços prestados.

Diante do ambiente, cultura e valores, geram-se efeitos (seja eles: absenteísmo, motivação...) relacionados com a satisfação, ou insatisfação tanto do profissional quanto da organização.

### 2.1 Rotatividade

A rotatividade está relacionada com saída e entrada de funcionários de uma organização. As razões para o desligamento podem ser pedido de demissão por descontentamento, a falta de motivação ou busca por uma melhor colocação profissional.

A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, as entradas para compensar as saídas de pessoas. Substituir um funcionário requer tempo e é dispendioso. A cada desligamento quase sempre corresponde a admissão de um substituto como reposição. Isso significa que o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser compensado por um fluxo equivalente de entradas (admissões) de pessoas. O desligamento ocorre quando uma pessoa deixa de ser membro de uma organização. (CHIAVENATO, 2005).

Além de gerar custos para a empresa, uma rotatividade elevada causa descredibilidade das pessoas em relação a empresa. É um processo que envolve exames, treinamentos, além de desgastes em homologações e rescisões.

Existem dois tipos de desligamento: o desligamento por iniciativa do funcionário e o desligamento por iniciativa da organização.

Desligamento por iniciativa do funcionário. Ocorre quando um funcionário decide por razões pessoais ou profissionais encerrar a relação de trabalho com o empregador. A decisão de desligar-se depende de duas percepções. A primeira é o nível de insatisfação do funcionário com o trabalho. A

segunda é o número de alternativas atrativas que ele visualiza fora da organização, isto é, no mercado de trabalho. (CHIAVENATO, 2005).

O funcionário pode estar insatisfeito com o trabalho em si, com o ambiente de trabalho ou com ambos. Muitas organizações têm lançado incentivos financeiros para tornar o desligamento mais atrativo, como os Planos de Demissão Espontânea (PDE), quando pretendem reduzir o tamanho de sua força de trabalho sem se enredar nos fatores negativos associados a um corte unilateral. Esses planos envolvem o pagamento de alguns meses de salário, dependendo do tempo de casa, e a extensão do benefício de assistência médico-hospitalar por alguns meses.

Pode ocorrer por o trabalho já não ser mais desafiador, envolvente, prazeroso, ou o mercado de trabalho oferecer maiores condições de trabalho.

Desligamento por iniciativa da organização (demissão). Ocorre quando a organização decide desligar funcionários, seja para substituí-los por outros mais adequados as suas necessidades, seja para corrigir problemas de seleção inadequada, seja para reduzir sua força de trabalho. As mudanças efetuadas no desenho dos cargos provocam transferências, realocações, compartilhamento de tarefas, redução de horas de trabalho e demissões de funcionários. Para reduzir o impacto dessas mudanças organizacionais, o remédio tem sido o corte de horas extras, o congelamento de admissões, a redução da jornada de trabalho. Quando a demissão se torna indispensável, as organizações utilizam critérios discutidos e negociados com seus funcionários ou sindicatos, para evitar problemas de redução do moral e fidelidade que afetam a produtividade, minimizar possíveis ações judiciais. (CHIAVENATO, 2005, p.87).

De acordo com Chiavenato, entende-se que a organização está disposta a demitir seus funcionários quando já não se tem alternativas para que mesmo continue realizando suas tarefas como antes, tendo como premissa muitas vezes o seu processo produtivo as empresas podem optar , por redução de custos em vez de desligamentos.

## 2.2 Benefícios da Motivação

Nota-se que os funcionários contribuem efetivamente com a organização não só no seu conhecimento técnico, mas sim sendo reconhecido pelo que faz, sendo recompensado, sendo promovido, desta forma, é de grande valor para as empresas terem funcionários no seu crescimento sustentável. Nos últimos anos as

empresas buscam profissionais que, saibam administrar suas emoções de maneira inteligente conseguindo alcançar resultados.

É notório que o interesse pelo comportamento organizacional no trabalho tenha, nestas últimas três décadas, atingido níveis excepcionalmente elevados.

Arthur Glasser propõe que o fracasso da maioria das nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E sim, na maneira de lidar com as pessoas, foge a nossa compreensão o hábito dos administradores achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico (BERGAMINI 1997,p.24).

A evolução do tempo faz com que as empresas despertem um novo olhar para seus colaboradores, estes sendo o principal ativo com idéias, criatividade, sentimentos.

É necessário que cada vez mais preocupam-se com o intelecto e não só com conhecimento técnico, a saber que o que movimenta a organização são processos realizados com qualidade.

As organizações estão valorizando mais a qualidade no trabalho do que o conhecimento técnico, trazendo grandes benefícios para cada colaborador fazendo com que cada um trabalhe motivado gerando lucro para as empresas, pois um colaborador desmotivado trará poucos rendimentos sem fins lucrativos.

O verbo motivar não pode existir sem complemento. Os responsáveis por empresas comentem o erro de solicitar pessoal motivado dentro do mesmo espírito, como se isso significasse uma qualidade permanente e distribuída de forma homogênea, não existe o pequeno gênio da motivação que transforma cada um de nós em trabalhador zeloso ou nos condena a ser o pior dos preguiçosos, a desmotivação não é um defeito de uma geração, nem uma qualidade pessoal, pois ela está ligada a situações específicas. (BERGAMINI, 1997, p.27)

A motivação está em cada indivíduo, as empresas hoje em dia buscam profissionais qualificados e acima de tudo motivados, proativos que tenham visão de futuro. Cabe lembrar que não existe um gênio da motivação que transforma cada um, mas sim aquele que precisa de benefícios, motivação financeira, com necessidade de segurança e também aqueles que necessitam de status evitando assim a desmotivação no trabalho.

Abraham H. Maslow defendia que as necessidades subjacentes à toda a motivação humana poderiam ser organizadas numa hierarquia de cinco níveis básicos. A teoria ainda propunha que as necessidades de nível mais baixo de indivíduo precisavam estar satisfeitos antes que ele pudesse se interessar pelos de nível superior. São elas :

- Necessidades Fisiológicas

- Necessidades de Segurança
- Necessidades Sociais
- Necessidades de auto-estima
- Necessidades de realização (BOWDITCH, 1992)

Entende-se que a organização tem que saciar desde as necessidades fisiológicas para os níveis mais avançados, mesmo porque quando o empregado se sente seguro e pode confiar em sua organização e a mesma dê condições para que ele alcance (satisfaça) suas necessidades, ele a passa a ter outro comportamento e compromete-se cada vez mais com a organização.

Quanto mais se aprofunda o estudo do comportamento motivacional humano, mais claramente se percebe que a motivação de cada um está ligada a um aspecto que lhe é muito caro, aquele que diz respeito a própria felicidade pessoal.(BERGAMINI 1997).

A motivação está ligada ao clima organizacional, quando ocorre uma grande parceria entre empregado e empregador à crescimento sustentável da empresa gerando um índice elevado de satisfação no ambiente de trabalho, ou seja, gerando animação, interesse e colaboração dos empregados. Entende-se que motivação é quando se tem um motivo para agir, ter significa uma vontade a mais PR trás de suas ações, ela é responsável pela persistência da pessoa para adquirir uma meta, pois ela é essencial para uma aprendizagem eficiente.

Em termos de comportamento organizacional, alguns estudos da linha comportamental propõem, por exemplo, que a atração do empregado pelas recompensas externas como forma de reconhecimento tem grande poder para determinar um desempenho satisfatório. A base teórica concebido pelas teorias comportamentalistas como motivação deve ser mais corretamente entendida como uma forma de condicionamento.

Em contrapartida as recompensas intrínsecas são mais intangíveis por natureza,e compreendem coisas como a realização pessoal e profissional a estima de outras pessoas,ou o interesse que um trabalho possa despertar numa pessoa.Assim, as recompensas intrínsecas são intimamente ligadas a natureza do trabalho em si,ao passo que as recompensas extrínsecas se relacionam ao contexto e os aspectos materiais do trabalho sendo executados (BOWDITCH 1992).

As recompensas externas se caracterizam pelos benefícios oferecidos pela organização tendo como objetivo satisfazer os seus funcionários a fim de que eles desempenhem seus trabalhos da melhor forma.

Não só recompensas externas motivam um funcionário mas todo o contexto dentro de um ambiente, o entusiasmo, a satisfação, o sentimento de reciprocidade para com a empresa.

Portanto as recompensas externas, juntamente com as recompensas intrínsecas (realização profissional) devem estar alinhadas.

### 2.3 Cultura organizacional

Os funcionários são envolvidos pela forma de valores, regras, que são impostas pela organização. Sendo assim, segundo GIL (2001).

Todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que possuem, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas, pelo clima expresso tanto por seu layout físico quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo. Envolve aspectos que as empresas mais valorizam e que muitas vezes constituem a própria razão de sua existência. (GIL 2001)

A cultura organizacional é um conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por cada empresa, com suas normas, valores e atitudes é ela que constitui o modo de pensar e agir existentes em uma organização. Independente de cada empresa, cada uma apresenta uma cultura organizacional diferente, caracterizada pelos seus valores.

As atitudes, crenças, valores, e costumes das pessoas em uma sociedade fazem parte integral de sua cultura naturalmente, essa cultura afeta seu comportamento no emprego e no ambiente interno da organização, influenciando suas reações às atribuições de trabalho, estilos de liderança e sistemas de recompensa. Como os ambientes externos e internos do qual faz parte, a cultura está passando por uma mudança contínua. (BOHLANDER, 2003).

Assim como a organização cada empregado é dotado de uma cultura, valor, regra, costumes, crenças que são desenvolvidos durante a sua trajetória, desde a infância a fase adulta e dotada de conhecimento.

E que dependendo da sua família, ambientes, lugares freqüentados pode chegar a ter divergência de acordo com o local de trabalho escolhido.

A cultura de uma empresa influi não somente na forma de agir como também na forma de reagir frente às situações expostas.

Quando se acredita e vivencia os valores adquiridos muitas vezes pode se sentir incomodado pela forma de atuação da empresa. Não com que a empresa esteja errada, ou seja antiética frente a alguns quesitos, mas é que cada pessoa e instituição, segue valores diferentes, e o que é errado pra um pode não ser para outro vai depender da forma com que foram aculturados.

O relacionamento nas organizações entre as pessoas que nela trabalham interfere nas habilidades, pois executam seu trabalho na forma de atender clientes, lidar com superiores e colegas focalizando metas e resultados e alcançando, sobretudo seguir as regras da organização a fim de aculturar se a ela.

## 2.4 Liderança

Os estilos gerenciais estão intimamente ligados a forma de atuação de colaboradores e encarregados. Em equipes de trabalho, alguns se sobressaem ao tomar frente de atividades, responsabilidades e os definimos como líderes, esses líderes são responsáveis pelas formas de atuação de cada liderado, por darem as coordenadas de como agir dentro de seus setores, e estão envolvidos diretamente com o processo de motivação.

Liderança é um dos papéis dos administradores. A pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados. A capacidade de liderar está intimamente ligada com o processo de motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderados (MAXIMIANO, 2007, p. 252).

Existem vários conceitos para liderança, entretanto todos com o mesmo objetivo, um líder capaz de influenciar um grupo com seus conceitos e ideias, tomando decisões de caráter estratégico, ou seja, com um “poder” exercido sobre as pessoas.

O líder é capaz de lançar um desafio ao seu grupo apelando ao senso de responsabilidade, valores, desejos, aptidões e habilidades dos liderados.

A liderança sempre está ligada a pessoas, e é necessário que líderes e encarregados tenham metas a alcançar e façam com que seus funcionários estejam empenhados a atingi-los.

O líder geralmente identificado por seu carisma, que se traduz por peculiaridades marcantes, por um traço vitorioso, exuberante, afirmativo, suave, doce ou severo e agressivo. Mas sempre apresentado como uma personalidade forte.(Matos, 2002, p.18).

Entende-se que o líder é um formador de cultura de seus valores e idéias, capazes de influenciar as atitudes e comportamentos dos colaboradores. Algumas empresas estão se preocupando em formar líderes que alcance metas e não objetivos, gerando resultados sustentados. As organizações formam estes líderes, mas nem sempre há liderança integrada, existindo muita ação e pouca reflexão.

### **3. Oportunidades internas e externas**

O mercado de trabalho oferece através das empresas, diversas vagas que podem ser pleiteadas por candidatos interessados, sendo necessário passar pelo processo de recrutamento e seleção.

#### **3.1 Recrutamento**

Para ingressar em uma organização é necessário que esteja preparado e qualificado para a função. O Recrutamento permite que currículos sejam avaliados e oportunidades sejam oferecidas tanto internas quanto externamente da organização.

O papel do recrutamento é divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuem determinadas características desejadas. O recrutamento funciona como uma ponte entre o mercado de trabalho e o mercado de RH (CHIAVENATO, 1999).

O recrutamento oferece oportunidades de vagas a pessoas que possuam características desejadas ele é uma ponte entre mercado de trabalho e o RH.

Existe dois tipos de recrutamento interno e externo, o interno é aquele que atua sobre os candidatos que estão ativos na organização, ou seja, uma forma de promove-los

O recrutamento atrai candidatos no mercado de RH para abastecer seu processo seletivo, funcionando como um processo de comunicação, ele comunica e divulga oportunidades de emprego ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo, podendo ser este interno ou externo.

O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro das organizações, selecionando funcionários para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras. O externo atua sobre candidatos que estão no mercado de RH fora das organizações para submetê-los ao processo de seleção de pessoal. (CHIAVENATO, 1999).

O recrutamento externo é uma forma de oportunidade de preenchimento de vagas nas empresas, focalizando os candidatos que estão no mercado de RH, esses candidatos trazem uma bagagem para as organizações contendo experiências e habilidades não existentes atualmente nas empresas. Entretanto o recrutamento interno visa dar oportunidades aos colaboradores que almejam um crescimento profissional e pessoal elevando sua motivação no trabalho.

### 3.1.1. Seleção

Os candidatos recrutados, ou seja, aqueles mais adequadas aos cargos iniciam uma nova etapa a de seleção de pessoas a fim de pleitearem à vaga sendo assim:

A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas delas possam ingressar nas organizações. Aquelas que apresentam características desejadas pela organização. Seleção constitui a escolha certa da pessoa na hora certa para o lugar certo. (CHIAVENATO, 1999).

A seleção de pessoal é uma tomada de decisão, uma responsabilidade de linha e uma função de staff devem ser executadas por especialistas e psicólogos. Ela abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente, aquele que tem melhores condições de se ajustar à empresa e ao cargo e de conseguir um bom desempenho.

A seleção é a segunda etapa do processo que começa ao recrutamento e termina com o contrato definitivo após o período de experiência. Uma boa seleção costuma considerar não só a vaga atual mas o potencial do candidato (LACOMBE 2005 p.79).

A técnica mais utilizada nas grandes e médias empresas para uma seleção de funcionários é a entrevista de pessoal, e é a que mais influencia na decisão final a respeito dos candidatos, sendo várias etapas a serem executadas, começando pela triagem preliminar dos currículos, e após sua avaliação a entrevista na unidade de seleção, sendo colhidas informações confiáveis do mesmo, seguido por testes psicológicos e profissionais, aplicando dinâmicas de grupo, entrevistas pelas chefias futuras e informações de empregos anteriores.

Após a seleção que começa um vínculo entre funcionário e empresa, pois fecha a etapa que começa no Recrutamento e termina com a seleção.

O recrutamento e seleção devem fornecer não somente um diagnóstico, mas principalmente um prognóstico. Não apenas uma ideia atual, mas também uma projeção de como a aprendizagem e a execução se situarão no futuro. (CHIAVENATO, 2004, p. 185).

Pode-se afirmar que, o objetivo de recrutar e selecionar pessoas nas organizações são de agregar talentos a empresa para sua produção e produtividade com base em criatividade, inovação e adequar as novas exigências do mercado.

### 3.2 Treinamento

Após a admissão do funcionário na organização o mesmo passa por um processo de treinamento, onde é orientado de como fazer o que lhe for designado através de coordenadas de curto prazo, a fim de obterem certo conhecimento sobre as tarefas a serem realizadas, pois:

Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática de maneira organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos. (CHIAVENATO, 2004, p. 402).

O treinamento é a formação do funcionário, onde é adquirido habilidades, competências e conhecimento para a formação do profissional, ou seja, para produzir ou fazer acontecer.

Já o desenvolvimento se refere mais propriamente a evolução pessoal do funcionário, ao crescimento como pessoa, ser humano ou como profissional.

O que sabemos é que não se pode treinar ou desenvolver alguém que não tenha interesse. E esse é um dos grandes obstáculos aos progressos de T e D embora nem sempre é evidente em algumas organizações. Contudo o treinamento exige repetição de exercício, às vezes, frustrantes no início, que se torne gratificante com o passar do treinamento.

O desenvolvimento acontece no aperfeiçoamento das habilidades pessoais e profissionais, mas como o aprendizado é um processo contínuo a formação de um profissional acontece no dia a dia desde pequenas tarefas as mais complexas.

## **Análise dos Resultados**

De acordo com os dados analisados os motivos pelo qual um colaborador se desliga da empresa são diversos, começando pela forma em que ocorre o desligamento que muitas vezes este não sabe que irá ocorrer, já em outros casos a empresa que é pega de surpresa.

Fatores intrínsecos, extrínsecos, cultura adotada pela empresa, ambiente de trabalho, salário, envolvimento com toda a equipe são fatores que desencadeiam um desligamento.

De acordo com o questionário aplicado nota se que há insatisfação ambos os lados, pois por um lado a empresa fornecia aquilo que lhe é obrigatório: equipamentos e materiais. Portanto supõe-se que a falta de benefícios, promoções e um salário adequado faziam com que os funcionários não mantivessem seu vínculo empregatício.

Entende-se que não só ter um bom relacionamento interpessoal, materiais adequados e ambientes com equipamentos para execução do trabalho, não dá ao funcionário condições para suprir suas necessidades e o manter motivado para continuar exercendo seus trabalhos com qualidade.

Propõe se então que as condições de trabalho sejam revisadas, os salários sejam adequados a cada função, benefícios sejam oferecidos, e um ambiente favorável a realização das atividades com qualidade.

## Considerações Finais

Tendo em vista as análises feitas sobre os dados apresentados na pesquisa pode-se concluir que as pessoas são as peças mais significativas da organização e que são elas que contribuem para a existência e a permanência da empresa no ambiente de mercado, bem como seu crescimento constante. Daí a importância de saber lidar e gerir as pessoas cada uma com seu modo de pensar, agir, e executar, tentando adequar a cadeia de valores, atitudes de seus funcionários junto à cultura da organização. Cabe salientar que os fatores que influenciam na rotatividade são diversos e muitas vezes complexos, dificultando assim, para as organizações, a tarefa de retenção dos trabalhadores.

Uma das principais preocupações dos gestores de hoje está na questão de produtividade, visto que a maioria dos processos é feitos em linha, ou seja, existe uma interdependência entre os setores. O índice de absenteísmo e rotatividade de colaboradores pode ser uma forma de desmotivação. E para evitar estes tipos de problema nas empresas é necessário buscar o porquê que as pessoas no ambiente de trabalho não agem somente por causa dos seus impulsos interiores, das necessidades não atendidas ou devido a aplicações de recompensas e punições.

Percebe se assim que o gestor deverá criar mecanismos a fim de poder equilibrar a parte psicológica do colaborador com os valores da organização, através de treinamentos, bom recrutamento, estilos de liderança adequada à cultura organizacional.

Compreende se a importância de estudar os estilos, motivações, visto que cada pessoa tem suas qualidades e habilidades, cabendo a estas buscar organizações que valorizam, e lhes proporcionam ambientes para uma maior satisfação e alcance dos objetivos.

Cabendo aos gestores, diretores, assumirem as responsabilidades que lhes é propostas para um maior engajamento entre colaboradores, a fim de alcançarem resultados satisfatórios para a organização.

## Referências Bibliográficas

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4° Edição. São Paulo: Atlas, 1997.

BOWDITCH, James L. **Elementos de Comportamento Organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. 3° Reimpressão da 1° Edição de 1992. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

BOHLANDER, George W.; SNILL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Maria Lucia G. Leite Rosa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos na organização**. 3° Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 4° Edição. São Paulo Editora Atlas S/A 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. 7° Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

LACOMBE, Francisco Jose Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MATOS, Francisco Gomes de. Nova Liderança. **Organização-Modelo Estratégico de Gestão em renovação Contínua**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7° edição. São Paulo: Atlas, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11° Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

## **Anexo**

## FICHA DE ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

01. Você está se desligando da empresa, por que :

pediu demissão

foi demitido

02. Sua opinião em relação a empresa, colegas e gerente?

Valorizava funcionários

Todos se davam bem

A maioria

Não se davam bem

03. No desempenho de suas funções, você tinha os equipamentos e materiais necessários para trabalhar em boas condições ?

não usava

não

sim

mais ou menos

04. O horário de trabalho era favorável ?

sim

não

mais ou menos

05. O seu salário estava:

ótimo ( sentimento de total satisfação )

regular ( poderia ser melhor )

bom ( o salário supre as necessidades que tenho na vida )

ruim ( salário não é suficiente para suprir minhas necessidades na vida)

06. Recebeu alguma promoção, desde que foi admitido na empresa?

sim

não

07. A empresa oferecia benefícios

sim

não

08. Outras empresas de mesmo ramo oferecem melhores condições de trabalho?

sim

não

mais ou menos

09. Ambiente de trabalho

Limpo

Organizado

Iluminado

Frio

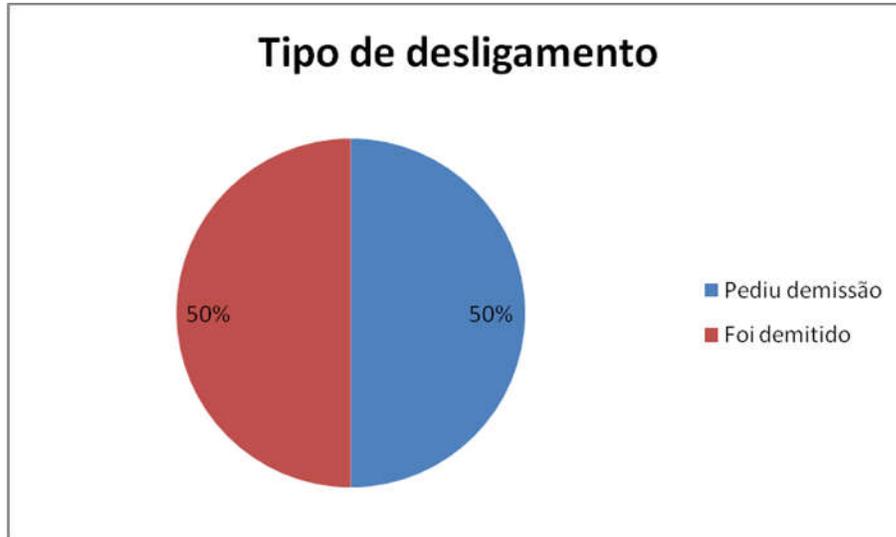
Barulhento

Sujo

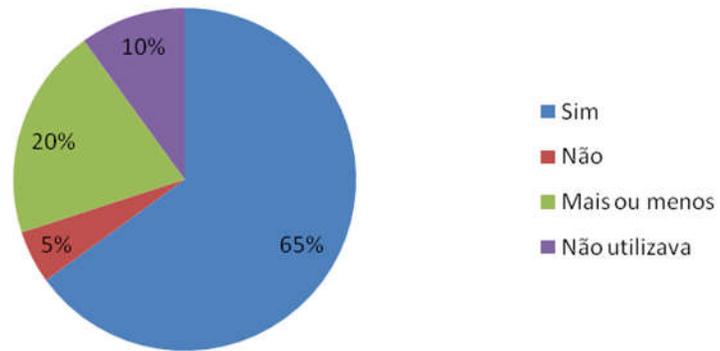
Quente

Temperatura Ambiente

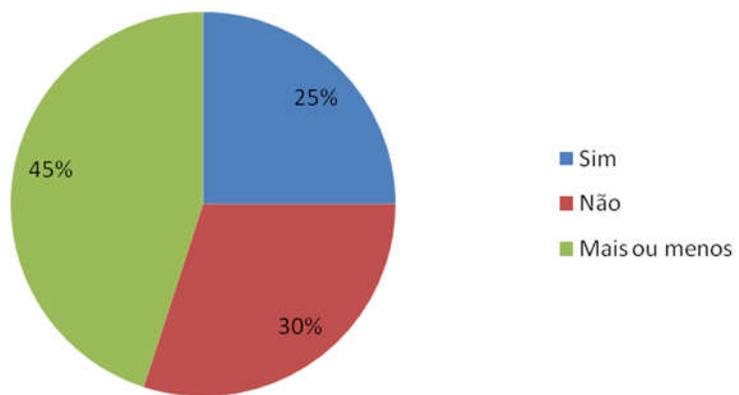
## Resultados questionários



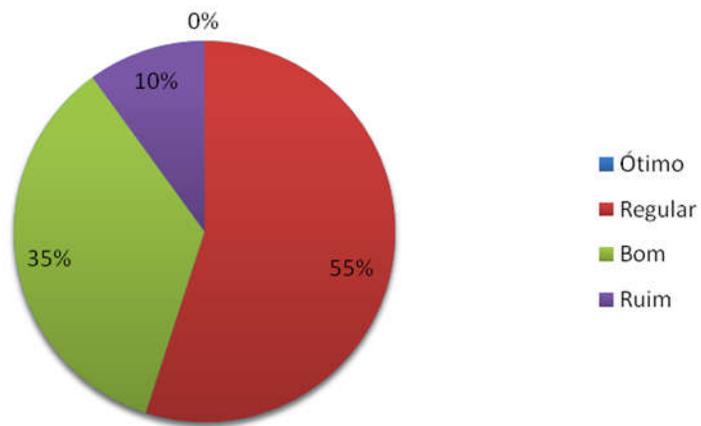
### Possuia equipamentos e materiais necessários para realização dos trabalhos?



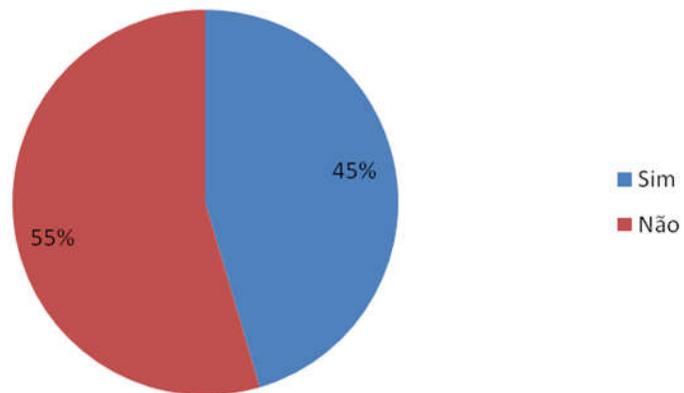
### O horário de trabalho era favorável?



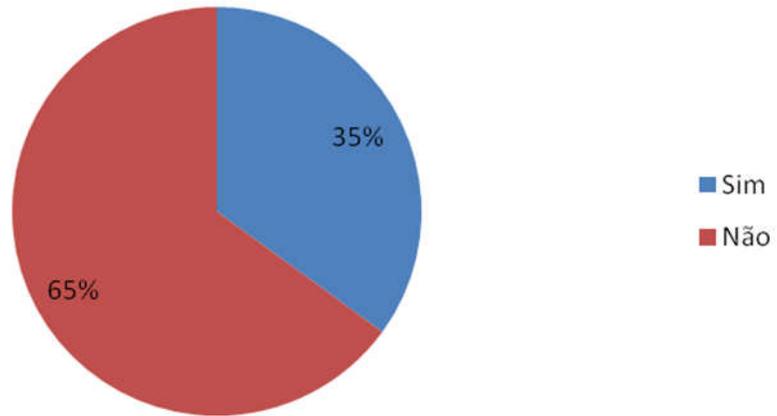
### Qualifique o seu salário



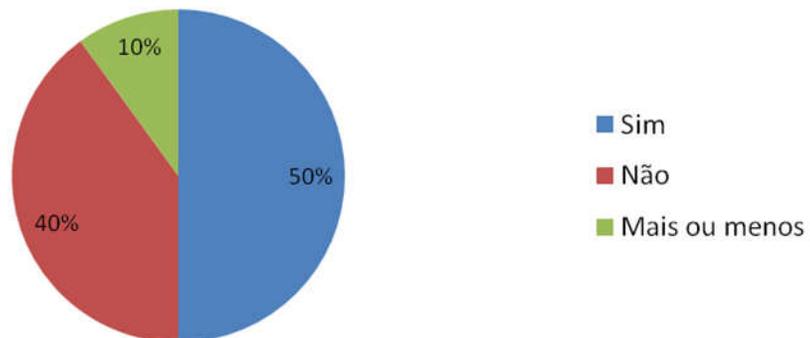
### Recebeu alguma promoção?



## Oferecia Benefícios



## Outras empresas de mesmo ramo oferecem melhores condições de trabalho?



### Qualifique seu ambiente de trabalho

