

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS E PSICOLOGIA
ORGANIZACIONAL III**

**TURNOVER: UMA ANÁLISE DOS PRINCIPAIS MOTIVOS DA
ROTATIVIDADE DE PESSOAL DE UMA INDÚSTRIA DE PRODUTOS
DE HIGIENE PESSOAL EM ANÁPOLIS**

**DEBORA HELENA GOUVEIA E SILVA
ELÍRIA FERREIRA GONTIJO
NATALY LUIS RIBEIRO DE SOUZA
RICARDO SARAN CARVALHO**

**ANÁPOLIS
2014**

**DEBORA HELENA GOUVEIA E SILVA
ELÍRIA FERREIRA GONTIJO
NATALY LUIS RIBEIRO DE SOUZA
RICARDO SARAN CARVALHO**

**TURNOVER: UMA ANÁLISE DOS PRINCIPAIS MOTIVOS DA ROTATIVIDADE DE
PESSOAL DE UMA INDÚSTRIA DE PRODUTOS DE HIGIENE PESSOAL EM
ANÁPOLIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional III, sob a orientação da Prof^a. Mestre Márcia Sumire Kurogi.

ANÁPOLIS
2014

**DEBORA HELENA GOUVEIA E SILVA
ELÍRIA FERREIRA GONTIJO
NATALY LUIS RIBEIRO DE SOUZA
RICARDO SARAN CARVALHO**

**TURNOVER: UMA ANÁLISE DOS PRINCIPAIS MOTIVOS DA ROTATIVIDADE DE
PESSOAL DE UMA INDÚSTRIA DE PRODUTOS DE HIGIENE PESSOAL EM
ANÁPOLIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional III da Faculdade Católica de Anápolis como requisito para obtenção do título de Especialista.

Anápolis-GO, 21 de Maio de 2014.

APROVADA EM: _____/_____/_____ NOTA _____

BANCA EXAMINADORA

Ms. Márcia Sumire Kurogi
Orientadora

Dra. Elaine Abrahão Amaral
Convidado (a)

Esp. Aracelly Rodrigues L. Rangel
Convidado (a)

AGRADECIMENTOS

Agradecemos em primeiro lugar a Deus pela vida, capacidade e força que tivemos diante de tantas dificuldades encontradas durante a execução do nosso trabalho de conclusão de curso.

Aos nossos familiares, esposos (as) e filhos pela compreensão por tantas vezes que fizemos falta em nosso lar, nossas desculpas.

À nossa orientadora Márcia Sumire Kurogi pelo carinho, dedicação em nos orientar e principalmente pela simpatia, muito obrigado.

À empresa Rend, na qual executamos o trabalho por, ter nos dado a oportunidade de realizar esse projeto, nossos mais sinceros agradecimentos.

Reunir-se é um começo, permanecer juntos é um progresso, e trabalhar juntos é um sucesso.

Henry Ford

RESUMO

Um índice de turnover ou rotatividade de pessoas elevado pode comprometer de forma negativa nos resultados de uma organização. Sendo assim este estudo tem por objetivo geral identificar os principais motivos que levam uma empresa do ramo de produtos de higiene pessoal, localizada em Anápolis, ao turnover. Para tanto, foi realizada uma pesquisa num determinado período com colaboradores em processo de desligamento. Foi analisado comportamento e os objetivos das pessoas na organização, compreendendo o termo turnover e as vantagens e desvantagens que podem proporcionar a uma organização, incluindo os custos gerados pelo turnover. Foram apresentadas ferramentas de acompanhamento e medição do índice do turnover e a entrevista de desligamento como forma de contribuição do ex-colaborador para que a área de gestão de pessoas possa entender os motivos que levaram ao desligamento e a possibilidade de análise para promover melhorias na organização. Os principais resultados encontrados foram: melhores oportunidades profissionais, motivos pessoais, inadaptação com normas e à cultura da organização.

Palavras-chave: Custos. Entrevista de Desligamento. Organização. Turnover.

ABSTRACT

An index of turnover or a high turnover of personal can compromise negatively the results of a organization. Thus this study has the general objective of identifying the main reasons that would make a company on the personal hygiene products business, located in Anápolis, the turnover. For such a survey was carried out in a given period with collaborators that were in the process of disconnection from the company. The behavior and the objective of the people in the organization was analyzed, comprehending the term of turnover, the advantages and disadvantages that can provide a organization including the costs generated by the turnover. It was presented tools of monitoring and measurement of the index of turnover and the interview of disconnection as a form of contribution from the ex-employee to the area of human resources so that human resources can understand that reasons the got them to disconnect from the company and the possibility of analysis to promote the improvements in the organization. The main results found were: better career opportunities, personal reasons, not adapting to the norms and culture of the organization.

Keywords: Costs. Disconnection Interview. Organization. Turnover.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01- Tipos de desligamento	24
GRÁFICO 02- Motivos desligamento por iniciativa do colaborador	25
GRÁFICO 03- Motivos desligamento por iniciativa da organização	26
GRÁFICO 04- Satisfação em relação a remuneração e benefícios	27
GRÁFICO 05- Satisfação em relação a relacionamento	28
GRÁFICO 06- Satisfação em relação a orgulho	29
GRÁFICO 07- Satisfação em relação a respeito	30
GRÁFICO 08- Satisfação em relação a crescimento	31
GRÁFICO 09- Satisfação em relação a Reconhecimento.....	32
GRÁFICO 10- Satisfação em relação a condições básicas.....	33
GRÁFICO 11- Pontos Positivos	34
GRÁFICO 12- Pontos Negativos	35

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1. AS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	10
2. O QUE É TURNOVER	13
2.1 Causas que Levam ao Turnover	13
2.2 Vantagens e Desvantagens do Turnover	14
2.3 Custos Causados Pelo Turnover	16
2.4 Índice de Turnover	16
3. ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO	18
METODOLOGIA	20
DISCUSSÃO E ANÁLISE DE DADOS	22
CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS.....	38
ANEXOS	39

INTRODUÇÃO

No mundo corporativo algumas organizações enfrentam um alto índice de turnover ou rotatividade de pessoas, causando um impacto negativo, devido a perda de tempo com recrutamento e seleção, treinamento de novos colaboradores gerando custos e desgastes de pessoas aumentando a sobrecarga de trabalho. Portanto o turnover interfere tanto nos processos organizacionais como administrativos e produtivos.

Há a necessidade em identificar os motivos e causas que levam ao turnover para que assim sejam reduzidos os desgastes gerados pela rotatividade.

O turnover pode causar um impacto negativo em uma organização, portanto quando acontece o desligamento de um colaborador em uma organização gera-se um questionamento: Quais os aspectos e fatores que levaram a esse colaborador a ser desligado ou a se desligar da empresa?

Quando se tem os motivos que mais geram o turnover pode-se trabalhar com possíveis soluções e melhorias na organização. Isso trará benefícios tanto para a empresa quanto para os colaboradores. Para a empresa poderá evitar custos como: rescisão de contrato de trabalho, recrutamento, seleção, treinamento, adaptação, entre outros (advogados, justiça, etc.). Para os colaboradores os benefícios podem ser: estabilidade no emprego, oportunidade de crescimento e evitar desgastes com desligamento, busca e incerteza de novo emprego.

Com isso, o objetivo geral dessa pesquisa foi identificar os motivos que levam ao turnover em uma determinada empresa do segmento de produtos de higiene no Distrito Agroindustrial de Anápolis.

Os objetivos específicos foram levantar o referencial teórico sobre o turnover, para obter melhor compreensão sobre os aspectos que envolvem esse movimento nas organizações. Realizar pesquisa de campo e analisar os dados recolhidos na pesquisa. Conceituar e caracterizar os dados coletados, como informações reais e realizar um paralelo entre a teoria e realidade de uma organização.

1 AS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações podem ser definidas, de um modo geral, como um agrupamento de pessoas unidas por objetivo comum. Dentro de uma abordagem mais ampla, as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos. (CHIAVENATO, 2004).

Em linhas gerais, Chiavenato (2004) considera organização um grupo de indivíduos com objetivos comuns. Assim, um grupo de pessoas procuram determinados objetivos em função dos interesses da coletividade e, muitas vezes, representam também alguns interesses individuais.

Torna-se comum salientar que as organizações do mundo inteiro estão passando por transformações e que, em decorrência desse fato, todas devem estar aptas e se adaptar rapidamente à dinâmica do processo. A busca pelo crescimento organizacional acarretou maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, provocando uma melhor utilização de seus insumos materiais, tecnológicos, humanos e financeiros como forma de sobrevivência. De outro lado, as pessoas passaram a significar um diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional. Na verdade, cada uma das partes depende da outra, numa relação simbiótica, de mútua dependência, na qual há benefícios recíprocos. (SILVA, 2005, p. 1).

Com as mudanças na sociedade e no mundo do trabalho as pessoas nas organizações estão sendo cobradas por desempenhar atividades adequadas e produtivas para se manter no mercado. Tanto a organização quanto os funcionários buscam acompanhar as mudanças ocorridas seja no aspecto do ser humano quanto no que diz respeito à tecnologia utilizada. (SILVA, 2005).

Afirma Chiavenato (2004) que tanto os indivíduos como as organizações possuem objetivos a alcançar. Os objetivos organizacionais e individuais devem ser trabalhados de forma semelhante e acompanhados constantemente. A utilização de ferramentas que propiciam a análise do alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais é de suma importância para o desenvolvimento e acompanhamento das mudanças no mercado de trabalho.

As pessoas vêm sendo cada vez mais o principal recurso das organizações e, por isso mesmo, seus objetivos também precisam ser considerados no processo de gestão empresarial. Verifica-se que se a organização quer alcançar seus objetivos da melhor maneira possível, ela precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que estas atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as

partes saiam ganhando. Tais mudanças deram origem a uma nova forma de encarar a gestão de pessoas nas organizações. (CHIAVENATO, 2004).

Pode-se observar que as organizações assim como os indivíduos que nela estão inseridos, buscam tanto de forma individual como também de forma coletiva seus objetivos e numa relação mútua buscam um no outro a melhor forma de se relacionarem e acompanhar as mudanças e exigências do mundo corporativo e do mercado de trabalho.

Segundo Boog (2002) o aumento da competitividade no mundo dos negócios, associado às rápidas evoluções tecnológicas, provocou profundas mudanças nas estruturas e nos processos das organizações, bem como no mercado de trabalho e nas relações de emprego. Nesse sentido, as pessoas são encaradas não apenas como “recursos”, mas como parceiros e colaboradores importantes para o sucesso da organização. Os colaboradores precisam estar motivados, satisfeitos no trabalho, capacitados, atuando em funções adequadas às suas aptidões e interesse.

As organizações lidam com constantes inovações tecnológicas, clientes mais exigentes e muito mais concorrentes, não só locais, mas mundiais. Nesse novo ambiente mais complexo e dinâmico, erros são mais prováveis e suas consequências mais imediatas e severas. O impacto dessas transformações no desempenho humano é evidente. São as pessoas que deverão estar aptas a promover as mudanças no ambiente organizacional, o que requer esforço permanente de readaptação e de assimilação de novos conhecimentos. O grande desafio que se apresenta para as empresas será desenvolver a qualificação e potencial de seus colaboradores para obter, em contrapartida, alto desempenho, aceitação de maiores responsabilidades e comprometimento com os resultados desejados. (BOOG, 2002).

Conforme menciona Lucena (1992) a força de trabalho deverá estar apta a promover mudanças no ambiente organizacional, o que aumenta as exigências de qualificação de pessoal. O mundo globalizado e em constante desenvolvimento não para, exigindo cada vez mais que os indivíduos tenham capacidade não apenas de se adaptar, mas também de propor soluções para os problemas, demonstrando iniciativa e criatividade. Atualmente os profissionais não devem ter apenas conhecimento técnico, mas uma série de aptidões e competências pessoais que

lhes confiam diferenciais, isto é, são necessários profissionais que façam a diferença nas organizações.

Partindo do relacionamento entre organização, indivíduo, globalização, mercado de trabalho e satisfação de objetivos, encontra-se um questionamento que se refere aos motivos que levam ao turnover dentro das organizações, já que a busca pelo crescimento organizacional acarretou maior complexidade dos recursos necessários às suas operações. O mundo globalizado cada vez exige mais tanto da organização quanto do colaborador, com isso requer profissionais capacitados, que por sua vez também estão mais exigentes em relação à satisfação com o ambiente de trabalho e com seus objetivos.

2 O QUE É TURNOVER

O turnover ou rotatividade de pessoas segundo Vilas Boas, Andrade (2009) constitui o resultado da saída de alguns colaboradores e da entrada de outros para substituí-los. Chiavenato (2004) acrescenta que o fluxo de saídas deve ser compensado por um fluxo equivalente de entrada de pessoas.

O turnover é determinado por dois tipos de desligamento, por iniciativa do funcionário que ocorre quando este decide por motivos pessoais ou profissionais encerrar a relação de trabalho com o empregador, ou por iniciativa da empresa quando a organização decide desligar colaboradores, tanto para substituir por outros mais adequados quanto para reduzir sua força de trabalho. (CHIAVENATO, 2004).

Observa-se que o turnover se dá como algo inerente às organizações e aos indivíduos, à medida que pessoas vão se demitindo ou sendo dispensadas pelas organizações podem ocorrer as substituições destes por outras pessoas.

2.1 Causas que Levam ao Turnover

Se o turnover em uma determinada organização for alto porque está crescendo e admitindo muitos colaboradores, esse índice elevado não deve preocupar, por outro lado se o turnover for alto porque os empregados estão solicitando seu próprio desligamento, então a área de gestão de pessoas deve se atentar. É necessário avaliar quais são as causas, pois muitas vezes não são percebidas pela organização. (LACOMBE, 2005).

Vilas Boas, Andrade (2009) afirma que o turnover não é uma causa, mas um conjunto de fatores internos e externos como: elevação da oferta de mão de obra e procura do mercado, política salarial, oportunidade de crescimento na organização, relacionamento humano entre outros.

A rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. (CHIAVENATO, 2008, p. 155).

O turnover passa a ser algo preocupante quando o número de colaboradores que deixam a organização é maior do que o desejado pela mesma, portanto a área de Gestão de pessoas deve avaliar as causas desses desligamentos para entender os principais motivos, compreendendo que são a soma de um

conjunto de fatores internos e externos que influenciam nas atitudes tanto do colaborador quanto da organização.

Segundo Lacombe (2005) é necessário analisar o ambiente interno da organização, o clima organizacional, os benefícios, a política de remuneração, as condições de trabalho, as possibilidades de progresso profissional e os demais fatores que possam estar favorecendo o alto turnover.

Chiavenato (2004) considera que o turnover é uma variável que depende de dois tipos de fenômenos os externos e internos. Os fenômenos externos são, por exemplo, as oportunidades de emprego no mercado de trabalho, a situação econômica, a condição de oferta e procura de profissionais no mercado etc. Os fenômenos internos podem ser a política salarial da organização, a política de benefícios, tipo de supervisão exercida sobre a equipe, chances de crescimento profissional, condições de trabalho, cultura organizacional entre outros.

Observa-se que podem ser vários os motivos que geram um alto turnover para uma organização, com isso, se torna necessário que área de gestão de pessoas faça uma análise, afim de identificar os principais motivos, para propor mudanças e melhorias e diminuir um índice elevado que se torna negativo para as organizações.

2.2 Vantagens e Desvantagens do Turnover

Fidelis, Banov (2007) considera que o turnover pode ser negativo ou positivo para a organização. Sendo positivo torna-se uma vantagem e negativo uma desvantagem.

Para Fidelis, Banov (2007) é positivo quando o colaborador que deixa a organização tem um baixo desempenho, tornando uma oportunidade para a contratação de profissionais com maior qualificação. Bohlander, Snell, Sherman (2003) acrescenta que isso pode ser benefício para a organização pois os custos de manter colaboradores não produtivos podem ser maiores do que os custos de recrutamento e treinamento de pessoas mais eficientes.

De acordo com Lacombe (2005) uma alta rotatividade leva a organização a considerar a possibilidade de rever a estratégia organizacional, a política de remuneração, a cultura e o clima organizacional entre outros, o que se torna uma vantagem tanto para a organização quanto para o colaborador.

Entende-se que apesar de negativo, o turnover revela algumas vantagens quando se trata de substituição de pessoas de baixo rendimento profissional por pessoas com alto desempenho e faz com que as organizações reflitam sobre suas práticas e proponham soluções que podem gerar mais benefícios para ambos.

Para Chiavenato(1998) pelos seus inúmeros e complexos aspectos negativos, quando acelerado, o turnover torna-se um fator de perturbação. Principalmente quando forçado pelas empresas no sentido de obtenção de vantagens em curto prazo, o certo é que a médio e longo prazo o turnover gera prejuízos a organização, ao mercado e à economia como um todo e conseqüentemente ao empregado.

De acordo com Bohlander, Snell, Sherman (2003) o turnover é citado como um dos fatores que contribuem para um baixo nível de produtividade. É também um dos principais determinantes da oferta de trabalho, pois mesmo que os demais fatores permaneçam inalterados em uma organização, à medida que o turnover aumenta o nível de pessoal disponível diminui.

Algumas vezes, a rotatividade pode escapar ao controle da organização, quando os desligamentos efetuados por iniciativa dos empregados aumentam de volume. Em um mercado de trabalho competitivo e em regime de oferta intensa, costuma ocorrer um aumento da rotação de pessoal. (CHIAVENATO, 1998, p.177).

A saída de pessoas significa até mesmo a perda de conhecimento, mas, se o colaborador desligado for trabalhar em uma organização concorrente, a perda é ainda maior, devido à transferência de conhecimento que esse colaborador leva para a nova organização, e gera custo para a formação e treinamento de um novo profissional. (LACOMBE, 2005).

Segundo Araújo, Garcia (2009) o alto turnover é sinônimo de perda de lucratividade, de produtividade e de saúde organizacional, impacta na motivação das pessoas e no comprometimento acarretando ainda mais o absenteísmo e a rotatividade.

Acredita-se que o turnover apresenta mais desvantagens do que vantagens para uma organização. São vários os fatores de desvantagem como baixo nível de produtividade, perda de conhecimento, perda de lucratividade, saúde organizacional, entre outros fatores que num conjunto representam uma série de prejuízos tanto para uma organização quanto para o colaborador.

2.3 Custos Causados Pelo Turnover

Chiavenato (1998) assegura que a rotatividade de pessoal envolve custos para a organização, caracterizando-os como primários, secundários e terciários.

- Custos primários são quantitativos e estão diretamente relacionados ao desligamento de cada funcionário e sua substituição por outro. Constitui a soma do custo de admissão mais o custo de desligamento. Estando inclusos os custos de recrutamento e seleção, registro e documentação, treinamento e desligamento.
- Custos secundários são qualitativos e referem-se aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade. Os tipos de custos podem ser: reflexos na produção, reflexos na atitude do pessoal, custo extra-laboral e custo extra-operacional.
- Custos terciários são apenas estimáveis, que se fazem sentir a médio e em longo prazo. Sendo os custos extra-investimento e perdas nos negócios (CHIAVENATO, 1998).

Estes custos são estimados como de duas a três vezes o salário mensal do colaborador que está saindo, não incluindo custos indiretos como a produtividade baixa antes de sua saída e horas extras de outros funcionários devido ao cargo vago. Além disso, a principal despesa é o custo que envolve o treinamento de novos funcionários (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Chiavenato (2004) considera que a real importância além dos resultados numéricos e quantitativos, é a conscientização por parte dos gestores das organizações a respeito do reflexo negativo que o turnover elevado pode trazer, não só para a organização, mas também para a comunidade e para o colaborador.

Observa-se que os custos podem ser considerados como o maior fator de desvantagem para a organização, pois quando o turnover é elevado traz grandes prejuízos.

2.4 Índice de Turnover

Para efeito do planejamento da estratégia de Recursos Humanos o turnover é medido através do cálculo do índice de rotatividade de pessoal, baseado no volume de entrada e saída de pessoal em certo período de tempo, que exprime um valor percentual de colaboradores que circulam na organização. (CHIAVENATO, 2008).

O turnover é em geral calculado por períodos mensais, semestrais ou anuais. Um único valor isolado pode não ser muito significativo, mas sua comparação com períodos anteriores, na maioria das vezes resulta em informações importantes para verificar as razões das causas de possíveis aumentos possibilitando a tomada de ações para o controle ou redução do turnover. (LACOMBE, 2005).

Nota-se que a área de Gestão de Pessoas pode contar com ferramentas que exprimem em percentual o que representa o índice de turnover para que a mesma possa acompanhar e controlar esses resultados.

Chiavenato (2004) sugere a seguinte equação para o cálculo do turnover:

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

Sendo:

A = o número de admissões de pessoal dentro do período.

D = o número de desligamentos de pessoal (seja por iniciativa da empresa como também dos empregados), dentro do período.

EM = efetivo médio dentro do período.

Um índice com percentual igual a zero não ocorre na prática em uma organização, porém um índice muito elevado também não seria desejável. O índice ideal seria aquele que permitisse a retenção dos bons profissionais, substituindo os colaboradores que apresentarem um desempenho insatisfatório para a organização. Não há um índice ideal que defina a rotatividade, cada organização terá um índice que corresponde aos seus problemas internos. (CHIAVENATO, 2008).

Observa-se que o índice de turnover pode ajudar e muito a área de Gestão de pessoas a acompanhar os resultados de suas práticas, porém além desses controles a organização pode e deve a partir dele se basear para implementar melhorias e novas estratégias.

3. ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

Uma das principais ferramentas utilizadas pela equipe de gestão de pessoas, para diagnosticar e determinar as causas da rotatividade e para implementar mudanças no planejamento organizacional é a entrevista de desligamento. (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

A entrevista de desligamento também é uma forma de controlar e medir os resultados da política de Recursos Humanos praticada pela organização. Aplica-se o questionário de entrevista indiferentemente a todos os colaboradores demissionários, tanto aqueles que solicitam o desligamento, como aqueles que são desligados por motivos próprios à organização. (CHIAVENATO, 2008).

O questionário de entrevista de desligamento registra informações a respeito da opinião do colaborador, refletindo sua percepção da situação e permite identificar problemas existentes e possíveis fatores que determinam a rotatividade de pessoal. (CHIAVENATO, 2008).

Compreende-se que a entrevista de desligamento é uma ferramenta utilizada com o apoio do colaborador em processo de saída da organização para gerar benefícios para ela mesma, observando assim que até mesmo num momento de desligamento o colaborador pode contribuir com suas vivências e percepções na organização.

Para favorecer comparações e conclusões, o questionário deverá ser estruturado com perguntas previamente estabelecidas e respostas livres, pois terão que ser confrontadas com outras e tabuladas. A vantagem desse tipo de entrevista é que o colaborador desligado responde sem receios, pois já não possui vínculo empregatício com a organização. (LACOMBE, 2005)

As informações colhidas por meio das entrevistas de desligamento e outras fontes permitem uma análise situacional da organização e uma avaliação dos efeitos da política de RH desenvolvida pela organização, determinando as alterações necessárias, com vista em estratégias que permitam sanar seus efeitos sobre a rotatividade de pessoal. (CHIAVENATO, 2008, p. 156).

Segundo Chiavenato (2008) quando uma política de Recursos Humanos é inadequada ela gera uma predisposição ao desligamento de colaboradores, portanto um indício de uma política de Recursos Humanos adequada é a permanência do colaborador na organização.

Pode-se compreender que assim como o cálculo do índice de turnover, a entrevista de desligamento também é uma ferramenta eficaz na Gestão de Pessoas, enquanto uma demonstra em valores e define se o turnover é elevado ou não, a outra revela os principais motivos que levam a organização ao turnover. Ambas em conjunto dão alicerce para a implantação de melhorias e mudança na organização.

METODOLOGIA

1. Finalidade e o tipo da pesquisa

Foi realizada a pesquisa pura, que segundo Ciribelle (2003) busca apenas ampliar os horizontes do conhecimento realizando amplas generalizações, não tendo a intenção da aplicação prática dos informes obtidos. Sendo assim, foram coletados dados para levantamento de informações a respeito do turnover, onde foram analisados os motivos do desligamento de colaboradores da Indústria Rend.

Tipo de pesquisa realizada foi a pesquisa quali-quantitativa, segundo Traldi, Dias (2011) o pesquisador faz uso de dados numéricos e descritivos. Sendo um questionário de entrevista com perguntas objetivas e subjetivas.

2. Instrumento de coleta de dados

Foi utilizado o questionário que de acordo com Rampazzo (2005) é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas na qual se obtém respostas mais precisas. A aplicação do questionário de entrevista de desligamento ocorreu individualmente, assim que se procedeu a formalização do aviso de desligamento, seja por parte da organização ou do colaborador.

O questionário contém vinte e nove questões objetivas e duas questões subjetivas e é subdividido por temas que são: Remuneração e benefícios, relacionamento, orgulho, respeito, crescimento, reconhecimento e condições básicas, na qual se pode verificar a opinião do ex-colaborador de uma forma ampla.

Os ex-colaboradores responderam o questionário com perguntas objetivas, marcando para cada questão uma das seguintes opções: nunca, raramente, quase sempre ou sempre. A partir desses dados foi realizada a análise documental e os resultados foram expressos por meio de gráficos.

3. Campo de pesquisa

A pesquisa foi realizada na Indústria Rend, sendo um dos maiores grupos empresariais no segmento de higiene pessoal no Brasil. Com parques industriais instalados no Rio de Janeiro e em Goiás, possui mais de 1.000 colaboradores

diretos (RJ + GO). Sua Missão é: Buscar a excelência na produção e comercialização de produtos para a higiene pessoal, preservando o meio ambiente e superando as expectativas dos clientes.

Tendo como Visão “Não somos ainda o que queremos ser, não somos ainda o que merecemos ser, não somos ainda o que vamos ser, mas graças a Deus, somos mais do que éramos.” (Martin Luther King).

Seus Valores são a valorização das pessoas e do trabalho em equipe, excelência na qualidade dos produtos, foco no cliente, autonomia, responsabilidade social, ética nos relacionamentos; compromisso ambiental, simplicidade e brasilidade.

Todo processo de pesquisa e coleta de dados na organização foram autorizados através de documento formalizado pela indústria Rend.

4. População e amostra

Participaram os colaboradores da Indústria Rend em processo de desligamento, no período de julho a dezembro de 2013, sendo no total de 83 ex-colaboradores, a organização possuía no período avaliado um quadro efetivo de 515 colaboradores. Levando-se em consideração que o parque industrial situado em Goiás esta em processo de ampliação de maquinários e aumento do quadro de pessoal.

5. Procedimento de Análise de dados

Através do questionário de entrevista de desligamento respondido pelos ex-colaboradores, foi possível realizar um levantamento de dados onde foram compilados em planilha do Excel e posteriormente retratados em forma de gráficos, possibilitando uma melhor análise dos dados obtidos.

DISCUSSÃO E ANÁLISE DE DADOS

Perfil dos ex-colaboradores da Indústria Rend que participaram da pesquisa no período de julho a dezembro de 2013:

Sexo:

Masculino = 76%

Feminino = 24%

Tempo de CIA:

Menos de 1 ano = 56%

De 1 a 2 anos e 11 meses = 35%

Acima de 3 anos = 9%

Idade:

De 18 a 25 anos = 38%

De 26 a 30 anos = 27%

De 31 a 40 anos = 20%

Acima de 40 anos = 15%

Estado Civil:

Solteiro = 64%

Separado = 1%

Marital = 11%

Divorciado = 1%

Casado = 23%

Área:

Administrativa: **15%**

Operacional: **85%**

Índice de Turnover:

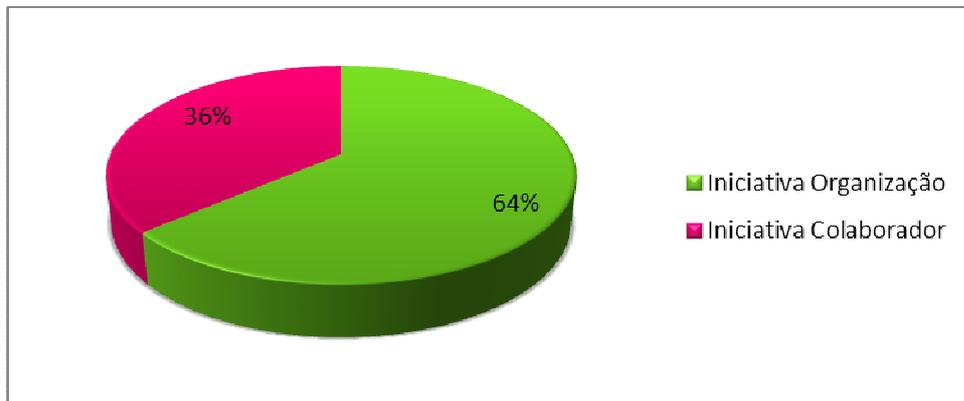
$$T = \frac{A+D}{2} \times 100 \quad T = \frac{126+83}{2} \times 100 \quad T = 21,03\%$$

$$\frac{2}{EM} \quad \frac{2}{497}$$

O turnover é medido através do cálculo do índice de rotatividade de pessoal, baseado no volume de entrada e saída de pessoal em certo período de tempo, que exprime um valor percentual de colaboradores que circulam na organização. (CHIAVENATO, 2008).

O índice obtido constata que no período avaliado, de julho a dezembro de 2013 houve uma movimentação de 21% do quadro de pessoal da organização. Deve-se levar em consideração que a empresa estudada estava passando por um momento de expansão, o que gera uma interferência nos valores obtidos. Com isso não se pode concluir que obteve um índice elevado de turnover.

GRÁFICO 01 - Tipos de desligamento



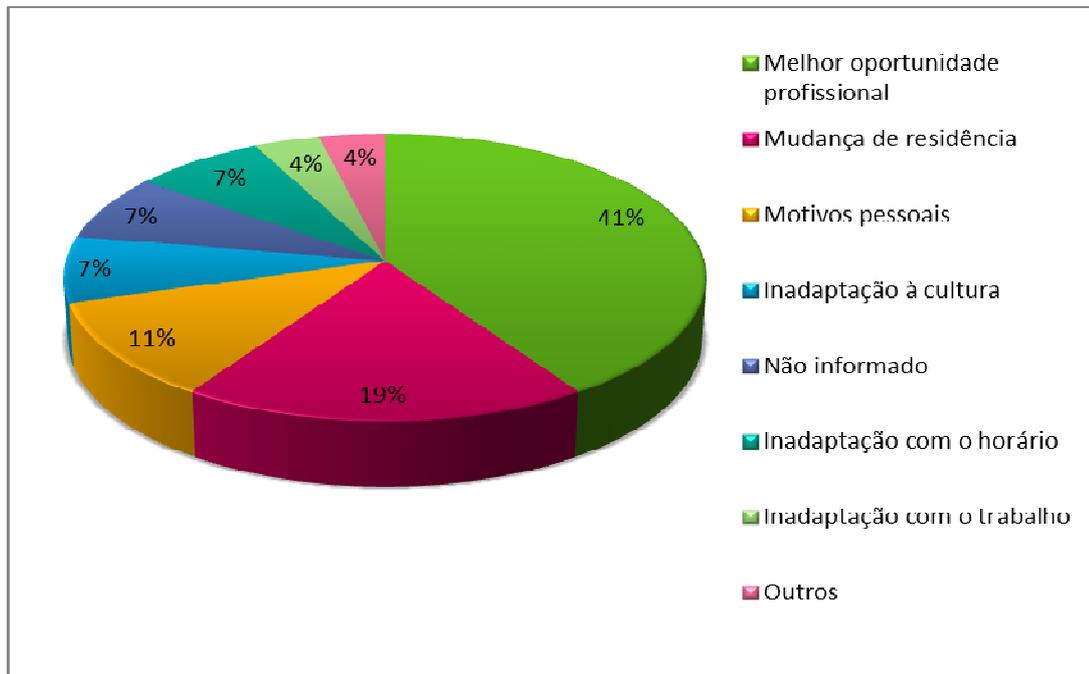
Fonte: Autores, 2013

É possível observar que o maior índice 64% dos desligamentos ocorre por parte da organização, enquanto apenas 36% dos colaboradores pediram para serem desligados.

De acordo com Chiavenato (2004) o turnover é determinado por dois tipos de desligamento, por iniciativa do funcionário quando este decide encerrar a relação de trabalho seja por motivos pessoais ou profissionais, ou por iniciativa da organização quando esta decide desligar o colaborador.

O que demonstra que as organizações buscam colaboradores que se comprometam com o trabalho gerando boa produtividade, quando isso não ocorre na maioria das vezes existe a substituição desses colaboradores na busca de pessoas mais engajadas e que atendam às necessidades da organização.

GRÁFICO 02 - Motivos desligamento por iniciativa do colaborador.



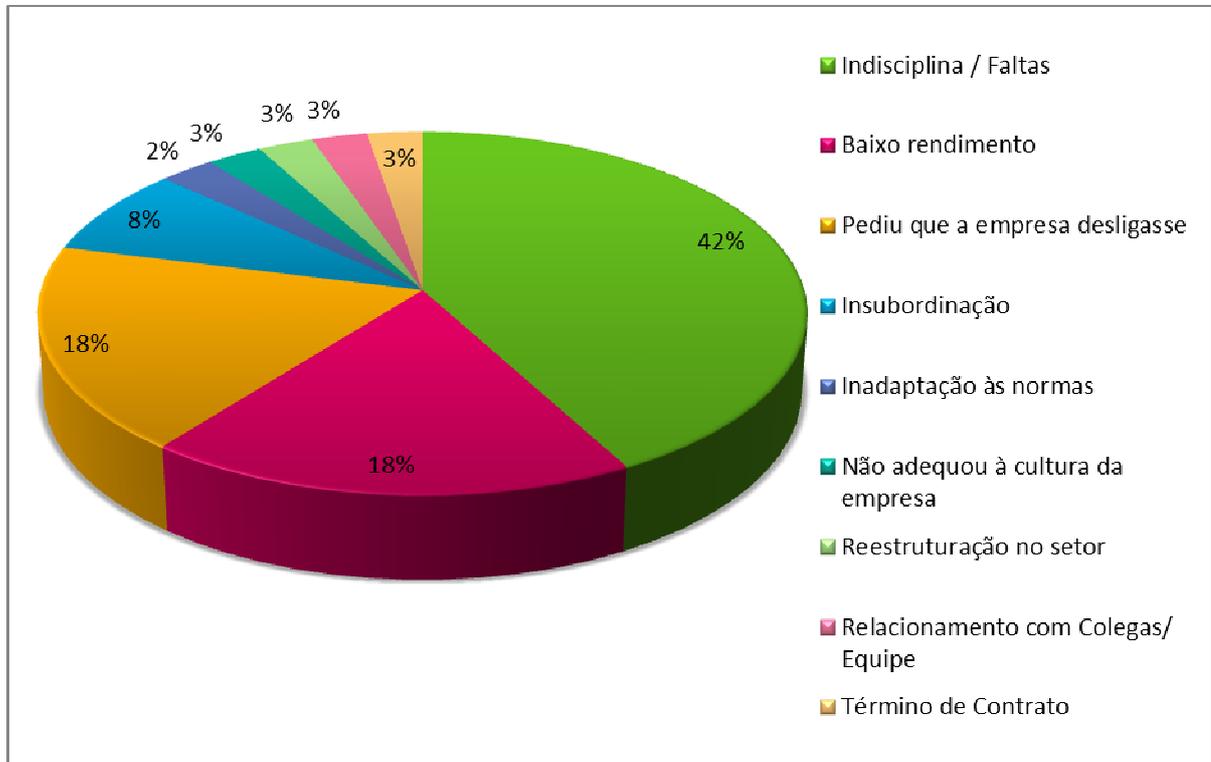
Fonte: Autores, 2013

Este gráfico se refere aos 36% dos desligamentos por iniciativa do colaborador conforme gráfico 01 Tipos de Desligamento. Observa-se que os motivos que mais levaram aos pedidos de demissão foram: 41% por melhores oportunidades profissionais, 19% por mudança de residência e 11% por motivos pessoais.

Segundo Chiavenato (2004) o turnover é uma variável que depende de fenômenos externos e internos. Os fenômenos externos são, por exemplo, as oportunidades de emprego no mercado de trabalho, a situação econômica, etc. os fenômenos internos podem ser a política salarial, condições de trabalho, cultura organizacional entre outros.

Porém, os principais motivos levantados foram a busca por melhores oportunidades profissionais, indicando um fator externo, pois as pessoas tendem a colocar seus objetivos em primeiro lugar quando se trata da oportunidade de melhoria em relação a benefícios e até mesmo melhores cargos e salários. O segundo maior motivo foi a mudança de residência, que de uma forma geral também mostra um fator externo, pois a mudança de residência pode significar também a busca pela melhoria de vida pessoal, entre outros.

GRÁFICO 03- Motivos desligamento por iniciativa da organização

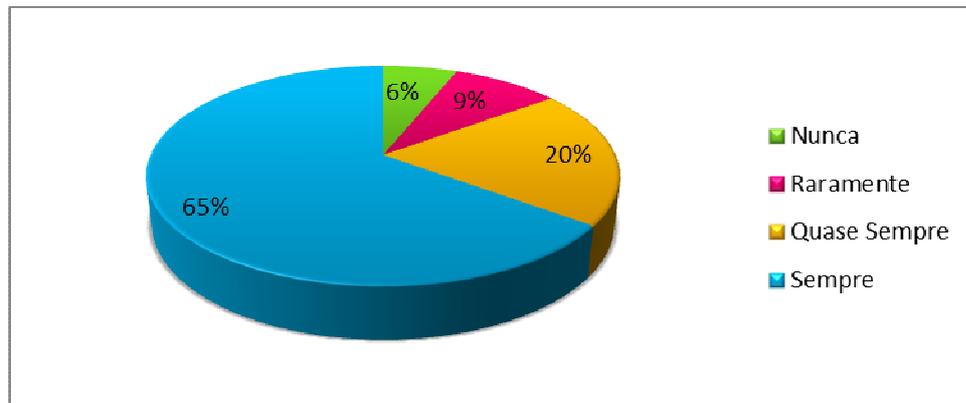


Fonte: Autores, 2013

Este gráfico se refere aos 64% dos desligamentos por iniciativa da organização conforme gráfico 01 Tipos de Desligamento. O gráfico mostra que 42% dos desligamentos sem justa causa são por indisciplina e faltas, 18% ocorreram pelo fato do colaborador ter um baixo desempenho e existe também um índice de 18% que pediu a empresa que os desligasse.

De acordo com Fidelis, Banov (2007) é positivo quando o colaborador que deixa a organização tem um baixo desempenho. Bohlander, Snell, Sherman (2003) acrescenta que isso pode ser benefício para a organização, pois os custos de manter colaboradores não produtivos podem ser maiores do que os custos de recrutamento e treinamento de pessoas mais eficientes.

Conclui-se que a iniciativa dos desligamentos por parte da organização ocorreu devido a indisciplina e faltas, mostrando que Fidelis, Banov (2007) esta correto ao afirmar que é positivo para a organização quando esse tipo de colaborador é desligado pela organização.

GRÁFICO 04- Satisfação em relação a remuneração e benefícios.

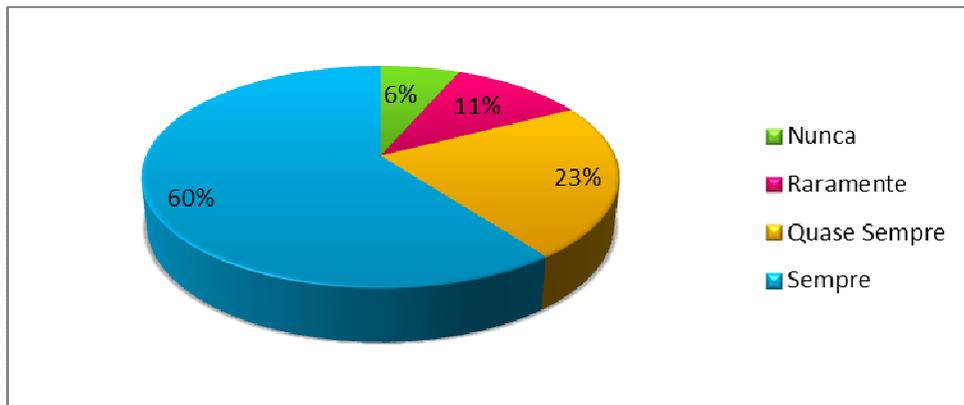
Fonte: Autores, 2013

Pode se observar que 65% dos ex-colaboradores consideravam-se sempre satisfeitos em relação a remuneração e aos benefícios oferecidos pela empresa, e apenas 6% consideravam que a remuneração e os benefícios não eram satisfatórios.

Segundo Lacombe (2005) é necessário analisar, a política de remuneração e os benefícios, pois se forem deficitários podem favorecer o turnover. De acordo com o que se pode observar no gráfico a maioria dos ex-colaboradores estavam satisfeitos com os benefícios e com a remuneração oferecida e isso pode não ter causado um alto índice de turnover.

Pode-se verificar que a organização apresentou nos itens pesquisados: benefícios e remuneração, um resultado que, de forma geral, pode ser considerado como satisfatório.

GRÁFICO 05- Satisfação em relação a relacionamento.

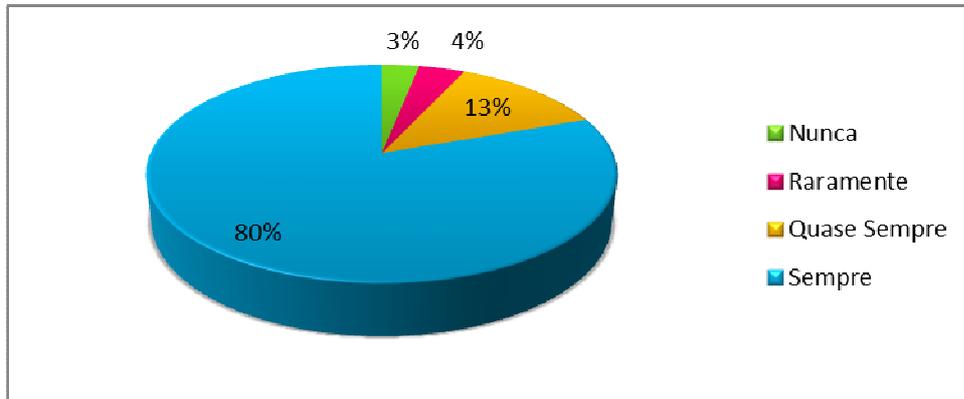


Fonte: Autores, 2013

Em relação a relacionamento com gestor, colegas de equipe e entre colaboradores de outras áreas da organização o gráfico 05 apresenta que 60% dos entrevistados consideravam sempre satisfeitos enquanto 6% mostraram nunca estar satisfeitos.

De acordo com Chiavenato (2004) os fenômenos internos como o tipo de supervisão exercida sobre a equipe e a cultura organizacional podem ser fatores determinantes para o turnover.

Porém observa-se no gráfico acima que o relacionamento interno pouco interferiu para um alto índice de turnover. Isso demonstra que um clima interno positivo pode ser um fator motivador para que as pessoas se mantenham na organização, por esse motivo a maioria dos ex-colaboradores se sentiam satisfeitos com o relacionamento organizacional.

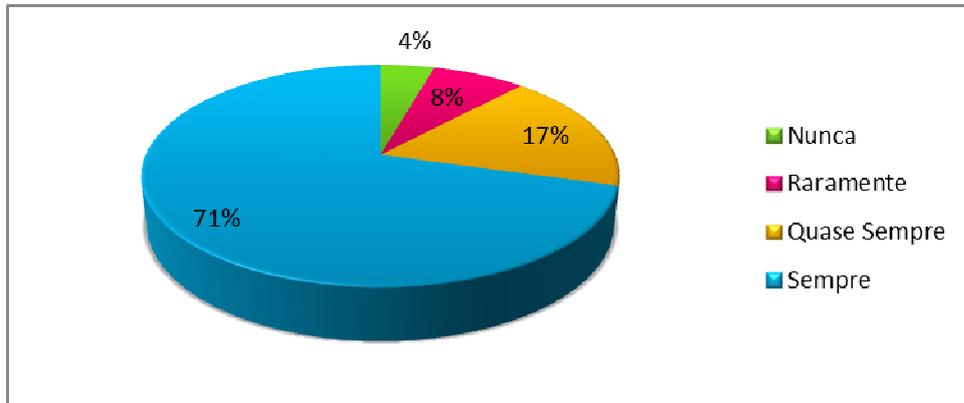
GRÁFICO 06- Satisfação em relação a orgulho.

Fonte: Autores, 2013

Observa-se que 80% dos ex-colaboradores expressaram sempre ter orgulho de trabalhar na organização e 3% nunca se sentiram orgulhosos.

Chiavenato (2004) considera organização um grupo de indivíduos com objetivos comuns. Assim, um grupo de pessoas procuram determinados objetivos em função dos interesses da coletividade e, muitas vezes, representam também alguns interesses individuais.

Apesar de observar que a maior parte dos ex-colaboradores sentem orgulho da organização isso não impede que eles saiam em busca de melhores oportunidades de emprego, ou seja, em busca de seus objetivos individuais, conforme demonstrado no gráfico 02- Motivos de desligamento por iniciativa do colaborador.

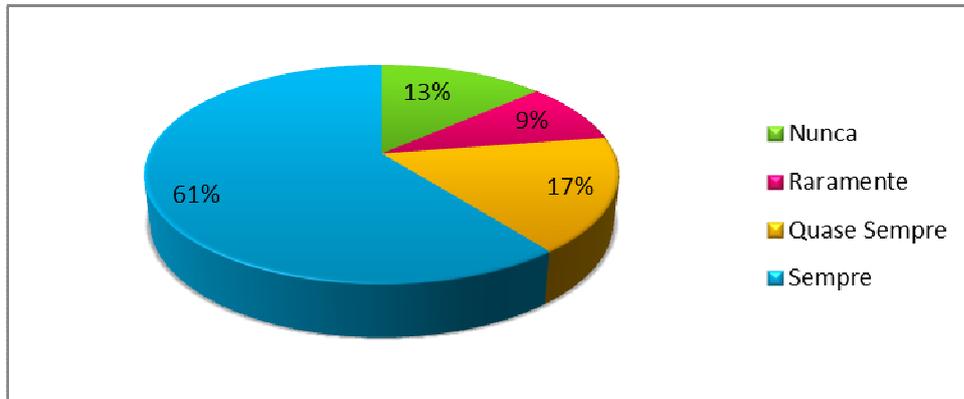
GRÁFICO 07- Satisfação em relação a respeito.

Fonte: Autores, 2013

Identifica-se que 71% dos ex-colaboradores sempre se sentiam respeitados pelos gestores, já 4% nunca se sentiram respeitados na empresa.

Segundo Silva (2005) dentro das organizações as pessoas passaram a significar um diferencial competitivo que mantêm e promove o sucesso organizacional, onde cada uma das partes depende da outra numa relação simbiótica, de mutua dependência e respeito na qual há benefícios recíprocos.

De acordo com o gráfico pode-se observar que a organização analisada apresenta de uma forma geral uma relação de respeito entre gestores e colaboradores. Portanto esse índice não pode ser considerado um fator que eleva o índice de turnover.

GRÁFICO 08- Satisfação em relação a crescimento.

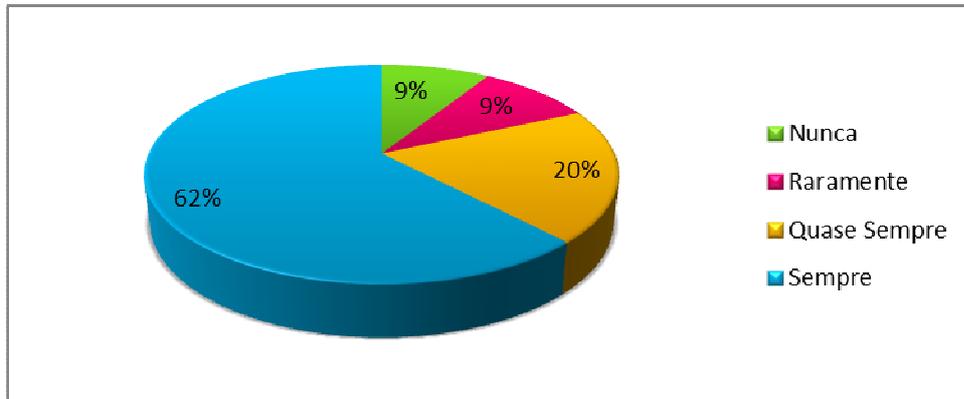
Fonte: Autores, 2013

O gráfico retrata a satisfação dos colaboradores em relação as possibilidades de crescimento dentro da empresa, sendo que 61% consideravam que a empresa disponibilizava novas oportunidades, mas no entanto 13% consideravam que a empresa nunca dava oportunidades, e 9% acreditava que a empresa raramente dava oportunidade de crescimento.

Vila Boas, Andrade (2009) afirma que as oportunidades de crescimento na organização interferem para o turnover como um fator interno elevando ou não o alto índice de turnover. Como observado no gráfico a empresa estudada tinha uma boa aceitação em relação a criação de oportunidades de crescimento interno o que pode não ter favorecido para um índice elevado de turnover.

Com tudo é relevante a organização analisar que 22% Nunca ou Raramente, se sentiram satisfeitos em relação as oportunidades de crescimento oferecidas pela organização.

GRÁFICO 09- Satisfação em relação a Reconhecimento

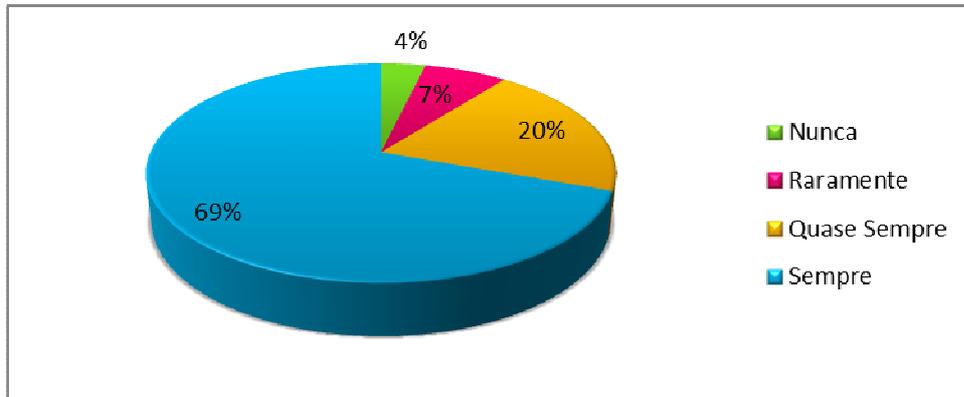


Fonte: Autores, 2013

Verifica-se que 62% dos ex-colaboradores se consideravam reconhecidos dentro da empresa, enquanto 9% nunca se consideravam reconhecido e outros 9% consideravam que raramente havia reconhecimento.

Boog (2002) afirma que com o aumento da competitividade no mundo dos negócios as pessoas passaram a ser encaradas não apenas como recursos, mas como parceiros e colaboradores importante para o sucesso da organização.

Observa-se no gráfico que boa parte dos ex-colaboradores se consideravam reconhecidos dentro da organização, o que mostra que quando a organização reconhece a importância do colaborador, na contribuição mútua, gera o sentimento de satisfação o que significa que este não pode ser considerado o principal motivo para um alto índice de turnover.

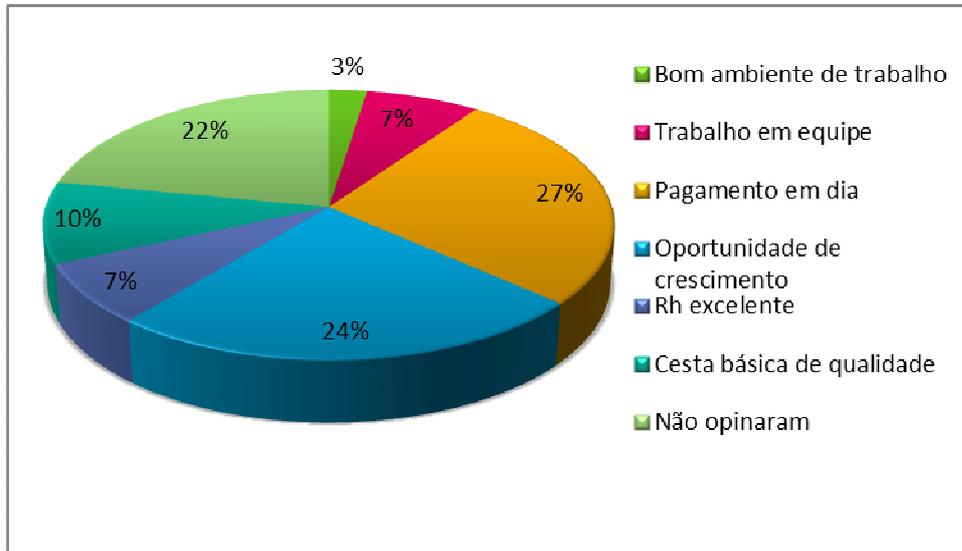
GRÁFICO 10- Satisfação em relação a condições básicas

Fonte: Autores, 2013

Em relação às condições básicas oferecidas pela empresa como: recursos, equipamentos de segurança e uniformes, 69% consideravam que sempre eram satisfatórios, enquanto 20% consideravam que quase sempre era satisfatória, no entanto apenas 4% consideravam que as condições básicas nunca alcançavam a satisfação.

Segundo Chiavenato (2004) uma variável dos fenômenos internos da organização que leva ao turnover são as condições de trabalho.

Observando o gráfico é possível verificar que as condições básicas oferecidas pela organização foram satisfatórias, demonstrando que quando uma organização se preocupa com o bem estar do colaborador oferecendo condições adequadas para o trabalho, este não representa um fator determinante que eleva o turnover.

GRÁFICO 11- Pontos Positivos

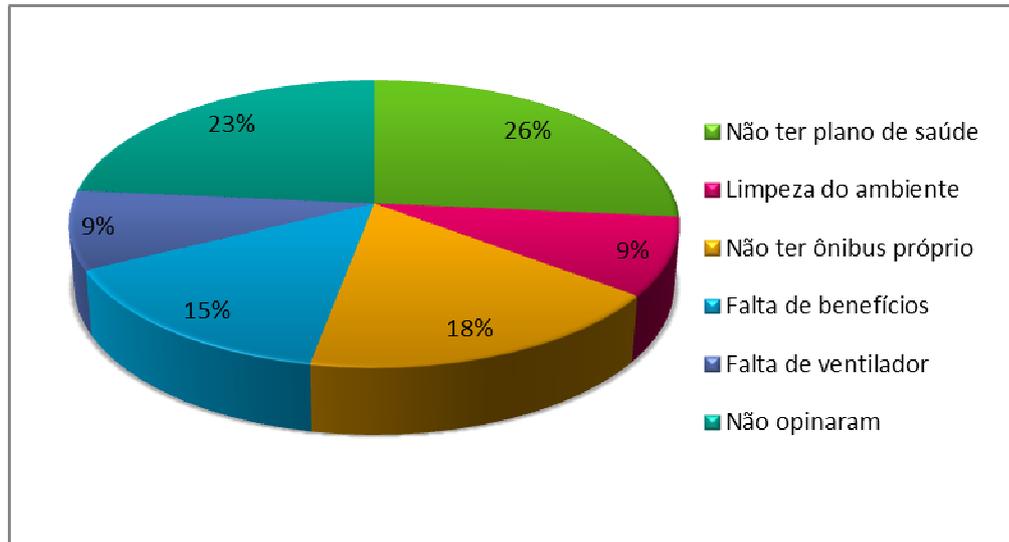
Fonte: Autores, 2013

Esse gráfico apresenta os principais pontos positivos da organização, sendo eles: pagamento em dias, oportunidade de crescimento, bom ambiente de trabalho, trabalho em equipe, benefício (cesta básica de qualidade), e Rh excelente. Dados coerentes como apresentados nos gráficos 04 Satisfação em relação a remuneração e benefícios, 05 satisfação em relação a relacionamento, 08 satisfação em relação a crescimento e 10 satisfação em relação a condições básicas.

De acordo com Chiavenato (2004) tanto os indivíduos como as organizações possuem objetivos a alcançar. Os objetivos organizacionais e individuais devem ser trabalhados de forma semelhante e acompanhados constantemente.

Os principais pontos positivos descritos pelos ex-colaboradores foram: o pagamento em dia, oportunidade de crescimento, cesta básica de qualidade entre outros, o que aponta que apesar de não fazerem mais parte do quadro de pessoal da organização, ainda reconhecem os pontos fortes como qualidade e que a empresa deverá mantê-los aos seus colaboradores.

GRÁFICO 12- Pontos Negativos



Fonte: Autores, 2013

Verifica-se que os motivos que mais levam ao turnover são por falta de benefícios como: 26 % não ter plano de saúde, 18% não ter ônibus próprio, são fatores internos que estão elevando o turnover.

De acordo com Lacombe (2005) é necessário analisar o ambiente interno da organização, clima organizacional, os benefícios, as condições de trabalho e os demais fatores que possam estar favorecendo ao alto turnover.

Como se pode observar a falta de benefícios na organização interfere nos fatores internos de forma negativa, podendo considerar este item como um fator que eleva nível do turnover. Foram apontados como principais pontos negativos: a organização não oferecer plano de saúde aos seus colaboradores, não possuir ônibus próprio para o transporte e a falta de benefícios em geral. É possível entender que os benefícios já oferecidos são satisfatórios, porém, as sugestões mostram que a organização deve investir mais em benefícios até mesmo para que se torne mais competitiva no mercado de trabalho e gere mais satisfação ao próprio trabalhador na organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível concluir com a realização deste trabalho que o alto turnover está se tornando um processo existente na maioria das organizações, os motivos que elevam esse turnover são fatores variáveis de acordo com o ambiente interno ou externo. Deve-se levar em consideração os fatores externos como o amplo mercado de trabalho e as várias oportunidades disponíveis, e considerar também os fatores internos como o clima organizacional, benefícios e chances de crescimento profissional dentro da organização, entre outros.

É notório observar que o turnover quando elevado não se torna positivo para a organização, devido a vários fatores, pois há uma grande perda de conhecimentos, baixo nível de produtividade e principalmente a elevação dos custos que se tem tanto no processo de desligamento quanto no processo de substituição.

Esse estudo mostrou que é de extrema importância o acompanhamento do índice do turnover, que expressa em percentual o volume de saídas e entradas de colaboradores, para acompanhar o resultado das práticas da gestão de pessoas dentro da organização.

Conforme abordado na literatura do presente trabalho, verifica-se que os motivos que geram alto turnover a uma organização são os mais variados, com a pesquisa aplicada aos colaboradores da indústria Rend foi possível chegar aos principais motivos do turnover na empresa analisada, pode-se então concluir que os objetivos propostos foram alcançados.

O principal fator das dispensas foi devido a indisciplina/ faltas seguido do segundo maior fator de baixo rendimento no trabalho. Os principais motivos das solicitações de desligamento foram a busca por melhores oportunidades profissionais e o segundo maior motivo foi a mudança de residência.

O questionário da entrevista de desligamento além de contribuir com o levantamento dos motivos do turnover, ainda oferece um espaço onde o ex-colaborador, de uma forma livre, aponta pontos positivos e pontos negativos onde a organização deverá avaliar para melhorar seus processos.

Considera-se como pontos marcantes deste estudo o índice de turnover que foi satisfatório em relação ao percentual alcançado, mostrando que não foi elevado se levar em consideração o momento de expansão pela qual a organização estava passando.

De acordo com o exposto cabe concluir que o acompanhamento e análise do turnover é fundamental para uma organização, pois indica onde a empresa precisa melhorar, detectando possíveis insatisfações dos colaboradores bem como fatores que estejam influenciando negativamente o clima organizacional, sendo uma ferramenta de gestão indispensável que precisa ser adotada pelas organizações que estejam dispostas utilizar a opinião do colaborador em consideração, no sentido da busca pela melhoria contínua, promovendo o desenvolvimento da organização e de seus colaboradores.

Por fim, torna-se importante ressaltar que os resultados obtidos nesta pesquisa se referem à realidade de uma organização específica, não podendo, portanto, ser generalizado. Entretanto, cabe sugerir que novos estudos sejam realizados em outras organizações do segmento de higiene pessoal como forma de verificar se os resultados obtidos nessa pesquisa vão ao encontro da realidade de outras organizações.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luís César G. de. GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2 Ed. São Paulo: Atlas. 2009.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. 12. Ed. Traduzido. Maria Lucia G. Leite Rosa. Ed. São Paulo: Thomson, 2003.

BOOG, Gustavo. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. V. 2, São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Recursos Humanos**: 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Recursos Humanos**: o capital das organizações. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Recursos Humanos: O Capital Humano Das Organizações**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CIRIBELLE, Marilda Corrêa. **Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado Através da Pesquisa Científica**. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2003.

FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Marcia Regina. **Gestão de Recursos Humanos: Tradicional e Estratégica**. 2.ed. São Paulo: Érica, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 1 Ed, 1 tiragem. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica**. 3.ed. São Paulo: Loyola, 2005.

SILVA, Leandro Somma. **A gestão por competência como Instrumento de Avaliação de Desempenho**: um estudo de caso em uma empresa de Call Center. Campinas : Faculdade de Engenharia mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2005. Trabalho Final de Mestrado profissional.

TRALDI, Maria Cristina; DIAS, Reinaldo. **Monografia Passo a Passo**. 7. Ed. São Paulo: Alínea, 2011.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otavio Bernardes. **Gestão estratégica de pessoas**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ANEXOS

ANEXO 1 – Formulário de entrevista de desligamento.

ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO				
DADOS PESSOAIS				
NOME	<input style="width: 150px;" type="text"/>	DEMISSÃO	<input style="width: 100px;" type="text"/>	
IDADE	<input style="width: 100px;" type="text"/>	ADMISSÃO	<input style="width: 100px;" type="text"/>	
ÁREA	<input style="width: 100px;" type="text"/>	EX-ESTAGIÁRIO	<input style="width: 100px;" type="text"/>	
CARGO	<input style="width: 100px;" type="text"/>	ESCOLARIDADE	<input style="width: 100px;" type="text"/>	
		ESTADO CIVIL	<input style="width: 100px;" type="text"/>	
TIPO DE DESLIGAMENTO				
Forçado	Justa Causa			
	Sem Justa Causa			
Justificativa				
Voluntário				
Justificativa				
Substituição				
Redução		Justificativa Redução:		
REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS				
	Nunca	Raramente	Quase Sempre	Sempre
1 - Você considerava a sua remuneração total justa e compatível com sua função?				
Comentário:				
	Nunca	Raramente	Quase Sempre	Sempre
2 - Os benefícios oferecidos atendiam às suas necessidades?				
Comentário:				
RELACIONAMENTO				
	Nunca	Raramente	Quase Sempre	Sempre
3 - Na sua opinião, existia cooperação e integração entre as áreas?				
Comentário:				
4 - Você considerava que seu gestor imediato agia de acordo com o que falava?				
Comentário:				
5 - Seu gestor imediato soube coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente?				
Comentário:				
6 - Seu gestor imediato tinha agilidade nas respostas às dúvidas e decisões solicitadas pela equipe?				

Comentário:				
7 - Quando a Empresa enfrentava problemas você sentia como se fossem seus problemas também?				
Comentário:				
8 - Você sentia que estávamos todos no "mesmo barco"?				
Comentário:				
ORGULHO				
	Nunca	Raramente	Quase Sempre	Sempre
9 - Você tinha orgulho de contar às pessoas que trabalhava aqui?				
Comentário:				
10 - Você tinha motivação de trabalhar todos os dias?				
Comentário:				
11 - Você indicaria um amigo para trabalhar aqui?				
Comentário:				
12 - Você considerava que trabalhava em uma BOA EMPRESA?				
Comentário:				
RESPEITO				
	Nunca	Raramente	Quase Sempre	Sempre
13 - O tratamento que você recebia de seu gestor imediato era respeitoso, saudável e moderado?				
Comentário:				
14 - Você se considerava respeitado e bem tratado, independente do cargo ocupado?				
Comentário:				
15 - Seu gestor imediato o auxiliava a resolver questões profissionais e, eventualmente, pessoais?				
Comentário:				
	Nunca	Raramente	Quase Sempre	Sempre
16 - A carga horária que você trabalhava era coerente à sua função e responsabilidades?				

Comentário:				
17 - Você considerava que seu gestor imediato agia de forma justa e ética?				
Comentário:				
18 - Seu gestor imediato o auxiliava a corrigir os seus erros e o motivava em seus acertos?				
Comentário:				
CRESCIMENTO				
	Nunca	Raramente	Quase Sempre	Sempre
19 - De forma geral, quando havia uma vaga em aberto, a Cia priorizava preenchê-la com pessoas internas, dando oportunidades a quem realmente merece?				
Comentário:				
20 - A Empresa oferecia treinamentos (internos ou externos) para o seu desenvolvimento e crescimento?				
Comentário:				
21 - Você acreditava que tinha perspectivas de crescimento?				
Comentário:				
22 - Seu gestor imediato lhe orientava no que você precisava desenvolver para encarrear?				
Comentário:				
23 - Você era informado do que tinha que fazer para encarrear (Formação, tempo de Cia, conhecimentos técnicos, etc)?				
Comentário:				
RECONHECIMENTO				
	Nunca	Raramente	Quase Sempre	Sempre
24 - A Cia. comemorava ocasiões e eventos especiais ?				
Comentário:				
25 - Você recebeu o reconhecimento devido toda vez que realizou um trabalho excepcional?				
Comentário:				

26 - Seu gestor imediato reconhecia e valorizava o bom trabalho e esforço extra seu e da equipe sem favoritismo?				
Comentário:				
CONDIÇÕES BÁSICAS				
	Nunca	Raramente	Quase Sempre	Sempre
27 - As condições de trabalho (recursos, equipamentos) que lhe foram oferecidas, foram de acordo com as suas necessidades?				
Comentário:				
28 - O seu ambiente de trabalho era seguro, limpo e adequado para execução das tarefas?				
Comentário:				
29 - Os equipamentos de segurança (EPI's e Uniformes) eram adequados e distribuídos na quantidade necessária?				
Comentário:				
PONTOS POSITIVOS DE TRABALHAR NA EMPRESA				
PONTOS NEGATIVOS DE TRABALHAR NA EMPRESA				
PERCEÇÃO DO ENTREVISTADOR				
PARECER DO GESTOR				
ASSINATURAS				
GESTOR IMEDIATO	_____			
EX-COLABORADOR	_____			
	DATA:			