

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL
E *COACHING*

EDLAINE PEDRA SILVA

O LEVANTAMENTO DAS CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE DE
PESSOAS EM UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA DE ANÁPOLIS, GO

ANÁPOLIS – GO

2018

EDLAINE PEDRA SILVA

O LEVANTAMENTO DAS CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE DE
PESSOAS EM UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA DE ANÁPOLIS, GO

Monografia apresentada a Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sobre a orientação do professor Me. Leandro Frederico da Silva.

ANÁPOLIS – GO

2018

FOLHA DE APROVAÇÃO

EDLAINE PEDRA SILVA

O LEVANTAMENTO DAS CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAS EM UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA DE ANÁPOLIS, GO

Monografia apresentada a Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sobre a orientação do professor Me. Leandro Frederico da Silva.

Data da aprovação: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Profº Me. Leandro Frederico da Silva

ORIENTADOR

Profª Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel

CONVIDADA

Profº Me. Maurício Resende Rodovalho

CONVIDADO

Profº Me. Wilton Alves Ferreira Júnior

CONVIDADO

Dedico para todos aqueles que fizeram desse sonho real, proporcionando forças para que não desistisse de ir atrás do que buscava na vida. Muitos obstáculos foram impostos durante esses últimos anos, mas graças a vocês não desencorajei.

Obrigado por tudo família, professores, amigos e colegas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pois sem Ele não teria forças para esta longa jornada. Aos pais que com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que chegasse até esta etapa nesta vida.

E a todos que de forma direta ou indireta que colaboraram para a elaboração deste. Agradeço também ao meu professor orientador no qual colaborou com suas preciosas contribuições.

RESUMO

Este estudo pretende demonstrar que a rotatividade de pessoal no ambiente da organização é o maior desafio atualmente para os gestores. Tendo em vista que os processos que anteriormente eram considerados simples, como a admissão e demissão, ganharam maior importância quando notou-se que essa movimentação de colaboradores estava gerando prejuízos dentro da indústria e deveriam ser controlados. Deste modo, a pesquisa objetivou analisar as causas e consequências da rotatividade de pessoas em uma indústria farmacêutica. Baseando-se em bibliografia existente, as abordagens utilizadas foram: qualitativa, recorreu-se a uma pesquisa bibliográfica que foi essencial para elaboração do referencial teórico e para gerar conhecimento para possíveis resoluções de problemas específicos. Com a relação a quantitativa, foram computados dados numéricos referente aos resultados da pesquisa de campo. Através da análise dos dados obtidos revelou-se uma necessidade de melhoria na retenção das pessoas talentosas na empresa, pressupõe ações que pudessem serem colocadas em prática para aumentar a satisfação e o comprometimento e visando motivar as pessoas talentosas a efetivamente continuarem na organização.

Palavras-Chave: Rotatividade de pessoal. Talentos. Organização.

ABSTRACT

This study intends to demonstrate that the turnover of personnel in the organization environment is the biggest challenge of today for managers. Considering that processes that were previously considered simple, such as admission and dismissal, became more important when it was noticed that this movement of employees was generating losses within the industry and should be controlled. Collaborators are no longer just a tool of work, but they act as transforming agents, where people create, innovate and think. In this way, the research aimed to analyze the causes and consequences of the turnover of people in a pharmaceutical industry. Based on existing bibliography, the approaches used were: qualitative, a bibliographic unseating carried out that was essential for the elaboration of the theoretical reference and to generate knowledge for possible resolutions of specific problems. With the quantitative relation, numerical data were computed referring to the results of the field research. Through the analysis of the data, it was revealed a need to improve the retention of talented people in the company, it presupposes actions that could be put into practice to increase satisfaction and commitment and to motivate the talented people to effectively continue in the organization.

Keywords: Turnover. Talents. Organization.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Satisfação dos empregados.....	23
Gráfico 2: Itens para acrescentar como benefícios de uma empresa	24
Gráfico 3: Espaço físico para executar as tarefas na empresa.....	25
Gráfico 4: Opinião sobre sua renda salarial.....	26
Gráfico 5: Empresas atuadas nos últimos dois anos.....	26
Gráfico 6: Motivos para sair da empresa.....	27
Gráfico 7: Os treinamentos empresariais atendem as necessidades pessoais e profissionais.....	28
Gráfico 8: Existências de entrevistas de admissão ou desligamento em empresas trabalhadas.....	29
Gráfico 9: Fatores decorrentes para a rotatividade dos colaboradores.....	29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 CONTEXTO DO TERMO ROTATIVIDADE	11
2.2 MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO	12
2.3 AS CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE	13
2.4 ENTREVISTAS DE SELEÇÃO E DESLIGAMENTO	15
2.5 CÁLCULO DA ROTATIVIDADE	17
2.6 CUSTOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL	18
3 METODOLOGIA	20
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	20
3.2 AMBIENTE DA AMOSTRA	20
3.3 TRATAMENTO DE DADOS	21
3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	21
3.5 IMPLICAÇÕES ÉTICAS	21
4 ANÁLISE E RESULTADOS	22
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	31
ANEXO A	33

1 INTRODUÇÃO

A rotatividade de pessoas no ambiente de trabalho é crescente quando é apresentada como uma combinação de fatores que interagem com o colaborador e o ambiente da organização que está sendo inserido para que seja então definido pela admissão e/ou desligamento da pessoa na empresa.

No mercado atual, a indústria farmacêutica se destaca por estar bem posicionada e oferecer os melhores produtos e serviços. Entretanto, tem passado por dificuldades internas quanto ao desafio de manter o quadro de funcionários, pois a rotatividade de pessoas o mesmo influencia negativamente e por quanto tempo o funcionário permanece na organização.

Compreende-se que o fluxo de rotatividade, tendo como referência a indústria farmoquímica de Anápolis que possui um timbre empreendedor e está buscando novas técnicas para aumentar os produtos e serviços, sempre tem buscado crescimento e nas instalações físicas da empresa, sendo situada no município de Anápolis, GO, no período dos últimos 15 anos.

Este estudo visou como justificativa colher informações e mostrar algumas reflexões sobre a rotatividade de pessoal ou *Turnover*, ou seja, os principais fatores que causam a rotatividade de saídas e entradas de empregados em uma empresa. O estudo foi levantado através das informações científicas sobre a rotatividade de pessoas e os fatores que podem ajudar no profissional, onde se deve a importância para futuros profissionais da área com o objetivo de melhoria na retenção de talentosos colaboradores desta empresa.

O objetivo do trabalho foi analisar os principais fatores que causam a rotatividade de pessoas, levantar dados que sejam relevantes para a compreensão sobre o acontecimento em questão. Desta forma, foi norteado por meio de um questionamento: Quais são as causas e consequências da rotatividade de pessoas em uma indústria farmacêutica de Anápolis, GO?

E especificamente, procurou levantar informações relevantes sobre a rotatividade no trabalho no intuito de: identificar os principais motivos que levam à rotatividade relacionados aos colaboradores da empresa pesquisada; avaliar as consequências da rotatividade dos colaboradores, que possam prejudicar sua atuação profissional; colaborar com conhecimentos para gestão de pessoas e áreas afins sobre a rotatividade no trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTEXTO DO TERMO ROTATIVIDADE

O acompanhamento das entradas e saídas de funcionários nas empresas virou alvo de estudo no decorrer do tempo. Processos que anteriormente eram considerados simples, como a admissão e demissão de empregados, ganharam maior importância quando notou-se que essa movimentação de colaboradores estava gerando prejuízos dentro das empresas e deveria ser controlado (PEREIRA, 2012).

Ferreira e Martinelli (2015) esclarecem que, atualmente as empresas evoluíram nesse aspecto e notaram que realizando esse controle corretamente, poderiam obter informações de grande valia para permanecer com a retenção de talentos e diminuição dos prejuízos.

O maior desafio das organizações atualmente é criar um grupo de talentos humanos. As organizações estão cientes que hoje os funcionários já não são somente uma ferramenta de trabalho, mas atuam como agentes transformadores, onde as pessoas criam, inovam e pensam. Torna-se então clara a importância de se desenvolver uma análise da rotatividade em qualquer empresa.

Rotatividade de recursos humanos é usada para definir a flutuação de pessoal entre a organização e o ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e saem da organização (CHIAVENATO, 1999, p.70).

Nessa mesma linha de raciocínio Chiavenato (1999) afirma que, a rotatividade de pessoas dentro do ambiente organizacional reflete o índice de fluxo de admissão e o desligamento dos colaboradores, na decorrente relação ao um determinado período tempo de permanência dentro da empresa. O *Turnover* é um termo, do idioma inglês, utilizado para caracterizar o movimento de admissões e demissões de colaboradores de uma organização, em um determinado período de tempo (DUTRA,2006).

De acordo com ele para reduzir o *Turnover* é indispensável apontar os motivos, tendo em vista que a necessidade de ter excelência na contratação de novos colaboradores. “Aborda a rotatividade de pessoal como uma despesa que pode ser evitada se houver mais critério e atenção, na seleção de mão de obra”. (CHIAVENATO, 1999, p.75).

2.2 MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

Uma das características mais importantes para o trabalhador nos dias de hoje, é a auto capacidade de sempre inovar seus conhecimentos, demonstrar-se disposto e satisfeito e sempre com o desejo de buscar melhora em seu trabalho. No entanto, é preciso que este profissional esteja motivado. Com o passar do tempo, as empresas têm exigido cada vez mais de seus colaboradores e já não exigem somente que o funcionário possua uma boa formação, é necessário ter algum diferencial para se manter ativo e disputado no mercado (PEREIRA, 2012).

Pode se entender que a motivação vem do interior de cada indivíduo e ninguém pode dar motivação a outra pessoa e sim dar-lhe condições de se motivar, e que nem sempre está motivação está relacionada a remuneração, um ambiente agradável pode ser totalmente motivador para alguns colaboradores, segundo Gil (1994, p.202), “Motivação é a força que estimula as pessoas a agir, dizia que a motivação era algo estimulado pela ação de outras pessoas”.

O termo motivação é um sentimento interno que depende de cada pessoa e como pessoa recebe esse impulso de incentivo para realizar algo já estabelecido (PEREIRA, 2012). Portanto, é perceptível que a motivação está relacionada com fatores internos e externos, psicológicos e biológicos de cada pessoa, comportamento pessoal que pode ser influenciado positivamente ou negativamente depende do impulso que é oferecido para motivar, quem recebe este estímulo. “Motivação não é um produto acabado, antes um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida” (VERGARA 2000, p. 41).

Ao verificar que, quando os colaboradores estão realmente motivados, as tarefas transformam-se num caminho para se chegar a níveis alto de realização pessoal. Para Robbins (2002, p. 132) “Motivação como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcance de uma determinada meta”. O autor remete que a motivação é como o colaborador dentro de uma organização tende se encarregar do trabalho no desenvolvimento por cumprir objetivo estabelecido.

Observa-se então que, à motivação na organização ,para algumas pessoas, a oportunidade de crescimento faz com que elas se motivem, principalmente quando elas sabem do seu valor e importância dentro da organização .Contudo, vale ressaltar que cada pessoa possuem sua motivação e variada para cada individuo ,pois dependem dos motivos internos e externos de cada pessoa (MONTEIRO,2009).

2.3 AS CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE

O fenômeno da rotatividade se dá por diversas causas, porém, é importante considerar que a lógica de funcionamento que define a concepção formal do trabalho que encaminha as atividades dos sujeitos pode contribuir decisivamente nos índices de rotatividade (FIERA et al, 2017).

Para Chiavenato (1999, p. 70), a rotatividade “não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas”. Os fatores do *turnover* jamais é circunstância, além desta consequência por vez que está sujeito de variações do ambiente interno e externo em razão de certas condições que o colaborador ou a empresa esteja engajada.

Souza, Paixão e Souza (2003, p.18), elucidam “uma das principais causas da rotatividade de pessoal é a subjugação do profissional e condições de trabalho precárias e desgastantes”. Uns dos motivos que o *turnover* pode afetar o trabalhador submeter a, mas instalações físicas, equipamentos antigos, dentro da estrutura organizacional.

Há outros motivos que fazem com que as pessoas deixem as organizações e o que chama atenção é que nem sempre elas sabem a causa que as fizeram sair. O respectivo autor, Capelli (2003), esclarece que dentre os fatores que interferem nos desligamentos destacam-se os seguintes:

- **Fatores de Mercado:** Novas empresas abrem vagas, com ofertas mais atraentes.
- **Fatores Pessoais dos Colaboradores:** Mudança de cidade, término do curso profissional, busca de novas oportunidades e insatisfação com as condições oferecidas pela empresa.
- **Fatores da Própria Empresa:** Uma empresa onde o ambiente físico é desagradável, onde não existe uma política de cargos e salários reconhecimento do colaborador (CAPELLI, 2003, p. 103).

No entanto, nota-se que a rotatividade gera consequências que trazem um grande prejuízo para as organizações. Impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, que acaba gerando ainda mais absenteísmo – improdutividade, mais rotatividade, interferindo na credibilidade junto aos clientes, uma “bola de neve” potencializando seus concorrentes.

Para a organização que perde um colaborador, ainda há a evasão de conhecimento sigiloso, pois ele leva consigo conhecimentos que deveriam permanecer na empresa e pode até reproduzir para os concorrentes (WAGNER; HOLLENBECK, 2009).

Se as pessoas que deixam uma organização apresentam melhor desempenho do que as que ficam, a rotatividade reduz a produtividade de mão-de-obra remanescente. Essa espécie de “fluxo negativo de empregados” exerce os efeitos mais sensíveis no caso de trabalhos complexos, que demandam muito tempo para serem aprendidos. Quando as pessoas abandonam esses trabalhos, as empresas perdem o investimento que fizeram no desenvolvimento do funcionário (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p 125).

As empresas concorrentes saem ganhando ao contratar esse profissional que tem algum conhecimento para passar para a nova empresa o que foi desenvolvido na empresa original, o que consequentemente faz com que a empresa que o dispensou, fique em desvantagem.

A rotatividade, quando bem administrada, passa de um fator negativo para um que traz benefícios para a organização. Muitas empresas acreditam que a rotatividade pode ser uma forma de oxigenar a organização inserindo novos talentos e até mesmo novas experiências de trabalho (FIERA et al, 2017).

Para Silva (2001, p.84) “a rotatividade cria oportunidades de substituições e estas podem trazer consigo novos conhecimentos, ideias, abordagens, tecnologias e estilos”. Rotatividade também é visto positivamente no fator redução de conflitos na medida em que os conflitos entre pessoas ou grupos estejam prejudicando o funcionamento da organização o *Turnover* é visto de maneira positiva.

Percebe-se que a “Oxigenar” as organizações é hoje preocupação dos gestores. Oxigenar é sinônimo de trazer novas ideias, conhecimentos e novas formas de se trabalhar, e ao contrário do que muitos pensam, para se oxigenar uma organização não necessariamente deve ocorrer desligamentos ou admissões (MONTEIRO, 2009).

Portanto, em termos práticos, compreende-se que é plausível estimular a oxigenação sem alterar a rotatividade através de treinamentos, desenvolvimentos profissionais, política transparente de promoções e oportunidades de crescimento. Caso não seja possível realizar mudanças de cargo de maneira vertical, utiliza-se a movimentação horizontal, através da alternância de cargos e mudança de funções. Assim sendo, pessoas já com tempo considerável na organização será também uma ferramenta de oxigenação (MONTEIRO, 2009).

Uma organização que não valoriza aqueles que nela laboram e não buscam dar as condições necessárias para a satisfação das necessidades humanas básicas, medianas e superiores, tal como definidas pela psicologia comportamental e organizacional, gera, necessariamente, uma continua frustração do seu quadro funcional e, portanto, uma crescente taxa de desligamentos e de novas contratações (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Luz (2003, p. 33) descreve que “na evolução do pensamento administrativo se

tornou fundamental a comunicação entre os funcionários e gestores organizacionais”, bem como, a valorização do conjunto dos colaboradores com amplas oportunidades de crescimento profissional individual dentro de uma mesma empresa, ou seja, com uma taxa baixíssima de *Turnover*. Para que isto aconteça, é necessário que haja uma organização guiada por uma política avançada de valorização e qualificação de recursos humanos, visando a satisfação de todas as necessidades humanas, pode conviver com uma taxa menor de rotatividade funcional.

2.4 ENTREVISTAS DE SELEÇÃO E DESLIGAMENTO

A seleção constitui a escolha da pessoa certa para o cargo. E cabe o responsável de recursos humanos pelo processo de recrutamento e seleção. Além da entrevista de seleção ser uma importante ferramenta de comparação entre as características do candidato e os requisitos estabelecidos pelo cargo.

Segundo Chiavenato (2009) esta técnica de entrevista de seleção, é utilizada com frequência e importante no segmento farmacêutico tanto na triagem inicial como em entrevistas técnicas do candidato. Considere-se que as entrevistas de seleção e desligamento em que se busca obter informações sobre alguém, deve ser estruturada com um roteiro para que não se ande em círculo e para que se possa obter um máximo de fidelidade e transparência nas informações prestadas. Em primeiro lugar o entrevistador deve falar pouco, no máximo 15% do tempo total da entrevista, evitando respostas curtas do tipo "sim" e "não".

Perguntas que levam a respostas curtas fará com que o entrevistador fale muito e ouça pouco e o contrário deve ocorrer, o entrevistador deve ouvir muito e falar pouco, é uma regra geral das entrevistas de seleção e de desligamento e outras (PONTES,2001).Na formulação das perguntas deve-se considerar o nível cultural do candidato e não se deve fazer perguntas agressivas, isto faz com que o entrevistado se sinta ameaçado o que prejudica a fidelidade das respostas.

Também não se pode- se fazer perguntas que não estejam estritamente ligadas as atividades do sujeito enquanto profissional, perguntas não pertinentes prejudicam a qualidade das informações que devem ser obtidas. Portanto, deve-se elaborar um roteiro de questões, entretanto, este roteiro não pode ser rigoroso, deve ter a flexibilidade adequada a cada caso (PONTES, 2001).

É preciso se ater ao que se pretende saber com fidelidade máxima do candidato, segundo Luz (2003 p.32), “se for uma entrevista de seleção é necessário elaborar as perguntas

de tal forma que se possa saber com precisão se o candidato preenche, ou não, os requisitos do cargo”.

No caso das entrevistas de desligamentos, ou então de clima organizacional, é preciso elaborar as perguntas de tal forma que se possa saber qual o grau de satisfação e motivação, ou ao contrário, de insatisfação e desmotivação (LUZ, 2003).

Para Pontes (2001, p.32), a entrevista de desligamento é “uma das formas usadas pelas empresas para saber as causas da alta rotatividade de funcionários, isto, uma taxa alta de demissões e conseqüentemente novas contratações”. Propõe se o método eficaz da entrevista de desligamento para que a empresa identifica as causas do elevado índice da rotatividade de colaboradores, em contrapartida mais admissões.

Através deste tipo de entrevista a administração de recursos humanos pode elaborar um diagnóstico preciso sobre a política geral de Recursos Humanos da empresa, avaliar seus planos de cargos, salários e carreiras, a situação das chefias e liderança, as condições do ambiente de trabalho, as condições éticas gerais da organização, as oportunidades de crescimento, entre outros (BAYLÃO; ROCHA, 2014).

Enfim a entrevista de desligamento, passando pelos pontos principais considerados nas estratégias de recursos humanos, é um instrumento de percepção da empresa em função da melhoria das relações de trabalho e, conseqüentemente, da produção em geral.

As entrevistas de desligamentos sendo feitas com pessoas que estão saindo da organização podem não ser conclusivas para se determinar a situação dos recursos humanos, na empresa considerada, porque há as distorções subjetivas. Por exemplo, uma pessoa que foi demitida pela empresa tende a ser mais agressiva, tendendo a querer desfigurar a situação real dos recursos humanos, na empresa, enquanto que uma outra que se demite por sua própria vontade, pode ser benigna demais em relação a mesma situação de recursos humanos (PONTES, 2001 p. 33).

Considerando, a entrevista precisa saber abordar o entrevistado de tal forma que consiga sanar ao máximo as distorções causadas pelos estados subjetivos variáveis. Portanto, para se obter um máximo de fidelidade, sugere-se que as questões sejam abertas em que os ex-funcionários podem falar mais a vontade de sua visão sobre os motivos de seu desligamento.

2.5 CÁLCULO DA ROTATIVIDADE

O cálculo da rotatividade expõe um índice que permite a análise quantitativa da rotatividade dentro da empresa. O resultado final indica a média dos indicadores de entradas e saídas de pessoal, ou seja, admissões e demissões, respectivamente. É calculado pela média da

entrada e da saída pelo número de empregados existentes no mês anterior. O resultado deve ser utilizado também com ferramenta estratégica para tomada de decisões de forma que conduza as análises para direção desejada pela organização (SPOLADORE; ARAÚJO, 2014).

A rotatividade global é a média dos indicadores de entrada e de saída. A fórmula sugerida (Fig. 01) pelos autores supracitados acima Spoladore e Araújo (2014) sendo demonstrada na equação abaixo sendo cotada pelo mês atual de trabalho:

Figura 01: Equação de rotatividade

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de demissões} + \text{N}^{\circ} \text{ de admissões}}{2}$$

$$\text{N}^{\circ} \text{ de Funcionários ativos (no último dia do mês anterior)}$$

Fonte: Awad, Both, Dermachi, (2014, p. 08)

Utilizando como exemplo citado pelos autores Awad, Both e Dermachi (2014), 700 funcionários no mês anterior, 7 admissões e 6 demissões no mês, obtêm o índice de:

Figura 02: Resolução do exemplo

$$\frac{\frac{6 + 7}{2}}{700} = 0,93 \%$$

Fonte: Awad, Both, Dermachi, (2014, p. 08).

Não existe uma taxa de *Turnover* ideal, porém pode ser considerada aceitável quando é suficiente para reter seu pessoal de qualidade e substituir aqueles que não apresentam perfil e desempenho fáceis de correção ou economicamente viável (SILVA, 2001).

2.6 CUSTOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Os custos relacionados a rotatividade revelam grande oscilações, que varia de empresa para empresa, de função para função e departamento para departamento. Conforme a visão do teórico Bohlander (2003), vislumbra-se como principais custos, sejam diretos ou indiretos, ligados a um alto índice de rotatividade os seguintes pontos:

- Encargos – Demissionais ou Admissionais – que são altos no país;
- Prospecção de novos funcionários no mercado de trabalho, muitas vezes, através de empresas que já atuam para este fim, de selecionar talentos para empresas terceiras;
- Treinamentos para novos colaboradores contratados, considerando a área que o mesmo irá atuar e os conhecimentos que o mesmo deve obter;
- Função tempo que é utilizado para alocar esse novo funcionário. Deve-se levar em consideração que este novo colaborador irá necessitar de um tempo para se adaptar as rotinas da empresa, aos colegas de trabalho, etc....;
- Oportunidades desperdiçadas. A empresa que passa por um momento de substituição de funcionários, tem maior chance de perder bons colaboradores por não fazer uma correta avaliação de quais manterem ou dispensar (BOHLANDER, 2003, p. 233).

Os custos relativos à rotatividade podem ser muito altos, portanto, cabe a empresa ficar atenta quanto ao desligamento de um determinado colaborador, pois um desligamento “injusto” irá gerar custos que poderiam ser evitados se a empresa tivesse tomado o devido cuidado com seus funcionários, com o objetivo de manter o índice de rotatividade baixa (SPOLADORE; ARAÚJO, 2014).

É necessário avaliar os custos do desligamento do colaborador e descobrir quanto a empresa está perdendo; essa verificação pode ser realizada seguindo os seguintes passos: ap. Determine um período para observar o funcionário; realize as médias das admissões e demissões no período. Ex.: Se houveram 6 admissões e 6 demissões, a média então será 6. (BOHLANDER 2003, p. 106).

O índice de rotatividade determina, apenas, o giro de pessoal num determinado período, levando em consideração somente as pessoas que entram e saem da organização, sem que isto estivesse no planejamento da mesma, lembrando que a questão do aumento ou diminuição do lucro é relativo e varia de acordo com o tempo e a situação de determinada empresa.

A rotatividade pode virar um problema, afetando negativamente não apenas a organização e o trabalhador que se desliga, mas toda a sociedade que se vê prejudicada com as consequências adquiridas por este evento, que de certa maneira atua até mesmo na economia do país (SANTOS, 2000).

Mais importantes ainda são os efeitos negativos que a rotatividade produz sobre os aspectos sociais da comunidade, quanto a seus reflexos na queda do salário real, no baixo poder aquisitivo, no comprometimento de uma justa distribuição de renda nacional e nos mecanismos de poupança e de previdência social. (CHIAVENATO, 2009, p. 59).

Relevante ressaltar que os impactos positivos e negativos da rotatividade refletem sobre as concepções da sociedade, mediados baixos salários, menor controle de compra, no que diz ao compromisso de rigor na distribuição das arrecadações do país e utilizando como meio recolhidos da poupança e previdência social da classe trabalhadora.

3 METODOLOGIA

Esta fase do trabalho tem como objetivo a apresentação da metodologia utilizada no estudo onde, será demonstrado à forma de coleta e análise de dados, além de expor a necessidade de usar a metodologia para se chegar as análises e conclusões sólidas. Quanto à metodologia de pesquisa, define que é.

O conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo-conhecimentos validos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. (GIL, 1994, p.83).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DE PESQUISA

O estudo é uma pesquisa quali-quantitativa, visando analisar a rotatividade de uma empresa farmoquímica localizada em Anápolis/GO, sendo aplicado de forma individual um questionário com respostas de múltipla escolha aplicado aos funcionários da empresa, sendo questões referentes a natureza da pesquisa.

O referencial teórico refere-se à qualificação do conteúdo para melhor entendimento do assunto através de pesquisas bibliográficas em revistas eletrônicas como SCIELO, PUBMED, LILACS; livros específicos ao tema de autores renomados; artigos eletrônicos para gerar conhecimento para possíveis resoluções de problemas específicos. Com relação a origem quantitativa, foram computados dados numéricos referente aos resultados da pesquisa de campo.

Entende-se com este método o objetivo de identificar a relação existente dos fatores da rotatividade de pessoas, de impacto maior no desempenho profissional e oferecer conhecimentos, que venham auxiliar nas ações dos colaboradores da empresa pesquisada.

3.2 AMBIENTE DA AMOSTRA

O estudo foi realizado em uma empresa de Anápolis, atuante no ramo farmoquímico e cosmético há 15 anos, contando hoje com mais 800 colaboradores ativos, sendo que a pesquisadora opte em pesquisar, somente 120 colaboradores para participar desta pesquisa de campo.

Os colaboradores entrevistados têm uma faixa etária entre 18 a 60 anos, de ambos os sexos. Esta coleta de dados foi feita através de um questionário e realizada no período de

23/10/2017 à 26/10/2017 com os colaboradores que trabalham na empresa para a aplicação do questionário, com questões abertas de origem subjetiva, com quatro alternativas cada, em formato de entrevista para que cada participante pudesse responder.

3.3 TRATAMENTO DE DADOS

Foi realizada a tabulação com do programa do Windows Word e Excel 8, dos dados obtidos na pesquisa para que se realizassem as análises quantitativas. As orientações foram feitas em sala de aula e como fator de desenvolvimento do trabalho as tabulações e análises foram realizadas na residência da aluna pesquisadora.

3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Alguns colaboradores avaliados apresentaram desinteresse em responder o questionário, pois, os mesmos imaginaram que esta avaliação poderia afetar seu ambiente de trabalho. A falta de tempo de alguns colaboradores fez com que os alguns coparticipantes não puderam ser entrevistados. Um dos quesitos de avaliação da pesquisa foi a assiduidade do trabalhador para com o trabalhador, sendo assim respeitado a ausência de alguns funcionários.

3.5 IMPLICAÇÕES ÉTICAS

Os colaboradores selecionados permaneceram anônimos, pois preencheram os questionários sem a identificação de dados pessoais que pudesse comprometer a sua identidade. Os questionários foram aplicados individualmente, sem a participação da pesquisadora, e tiveram a total liberdade e privacidade ao responder o questionário sem sofrer qualquer tipo de pressão ou influência.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

A discussão a seguir baseia-se nos dados coletados de uma empresa farmacêutica da cidade de Anápolis, observando a opinião dos participantes, sendo que de um quantitativo de 800 funcionários que a empresa apresenta, apenas 120 colaboradores participaram para a execução desta pesquisa, lembrando que para a coleta destes dados foram feitos um questionário para que cada participante pudesse responder individualmente, em um total de 9 perguntas, elaboradas mediante um roteiro de entrevista, sobre a empresa pesquisada.

Por ética profissional, os entrevistados ficam no anonimato, não sendo então aplicado o preenchimento do (TCLE) Termo de Consentimento Livre e Esclarecido no qual os dados expostos se referem a três: gênero (masculino, feminino), idade e tempo de empresa, sendo eles permanecidos em anonimato.

No que corresponde ao perfil etário dos colaboradores entrevistados, a pesquisa revelou que a maior parte 70% possui entre os 21 a 30 anos. Apenas 12% possuem de 31 a 40 anos, 13% dos participantes com as idades entre 18 a 20 anos. Superior a 41 anos, houve apenas um total de 5% dos participantes da amostra entrevistada.

No que se diz ao tempo de serviço, dentre os colaboradores entrevistados 36% trabalham na empresa no período de até 1 ano, 49% entre 1 a 2 anos, 8% entre 2 a 5 anos e 7% a mais de 5 anos.

Essa porcentagem relata os colaboradores que tem exercido o trabalho na empresa, uma boa parte tinha até dois anos, e outra parte já possuíam anos de experiência, sendo que o mais antigo na profissão tinha 15 anos, observa-se que poucos ficam na empresa a longo prazo e que a maior parte dos trabalhadores, saem da empresa após um período de 1 a 2 anos.

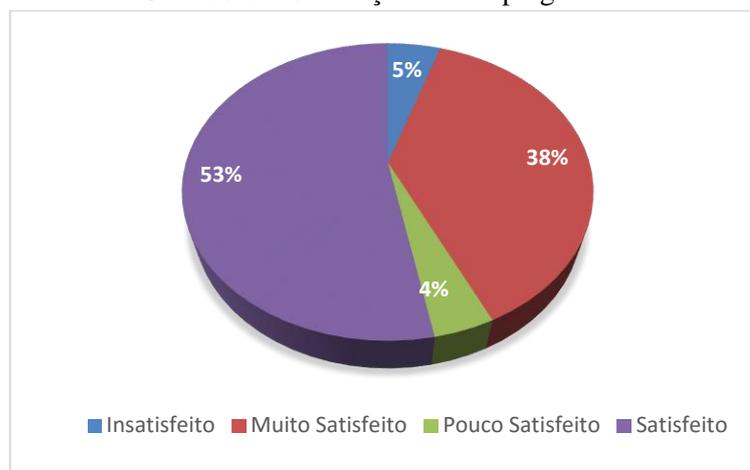
Pode-se concluir que os colaboradores, numa categoria de população madura, sendo que a maior parte dos entrevistados tem uma idade superior a 21 anos, sendo assim, o mercado de trabalho favorece os mais velhos ou quem tem mais experiência.

Desta forma, os resultados em conformidade com as análises dos dados estão apresentados em forma de gráficos de forma clara e objetiva.

O Gráfico 01, quando perguntado se o nível de satisfação dos empregados na empresa pesquisada, sabendo que entre os empregadores pesquisados um total de 5% está insatisfeito, 53% estão satisfeitos, 4% estão pouco satisfeitos e 38% estão muito satisfeitos. A satisfação é um dos fatores de importância ao colaborador para um bom clima organizacional e está relacionada ao seu rendimento na organização. Segundo Chiavenato (2010), percebe-se que, remuneração, condições ambientais de trabalho, relacionamento entre colegas não seriam para algum, fatores capazes de satisfazer ou motivar o colaborador no trabalho, mas deveriam ser objeto de inquietação dos gestores apenas para evitar a insatisfação no trabalho, que também poderia prejudicar o desempenho profissional.

Nota-se, que a realização do colaborador, o reconhecimento pessoal, e a delegação de responsabilidades seriam os fatores realmente capazes de satisfazer e motiva os funcionários. É visto que quando o colaborador se sente satisfeito terá resultados melhores, e contribuirá cada vez mais para o crescimento da empresa. E para motivação e a satisfação no trabalho resulta em maior produtividade, assim buscando meios de intervir positivamente nas atividades.

Gráfico 01: Satisfação dos empregados



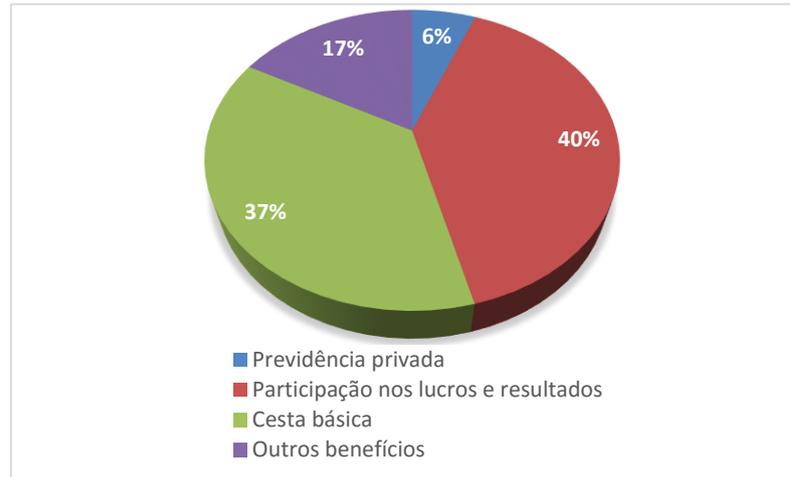
Fonte: Autora deste trabalho, 2018.

O Gráfico 02, foram analisados quais os itens que podem ser úteis, com para forma de acrescentar como benefícios em uma empresa. Como resultado 6% dos participantes, optaram pela previdência privada, 40% por participação nos lucros e resultados, 37% optaram pela cesta básica, 17% sugeriram outros benefícios.

Conforme a análise, torna-se necessário que a empresa estimular seus colaboradores, esses estímulos podem ser buscados através de benefícios, e com isso deve haver uma estruturação dos benefícios no intuito de obter um bom desenvolvimento em que se sintam

motivados. De acordo com Monteiro (2009), ele cita que os benefícios sociais apontam como uma das principais funções da organização e que estes fatores sempre merecem uma atenção especial dos gestores da empresa que, com o passar dos tempos, ganhou ainda mais relevância, exigindo mais dos diretores.

Gráfico 02: Itens para acrescentar como benefícios em uma empresa



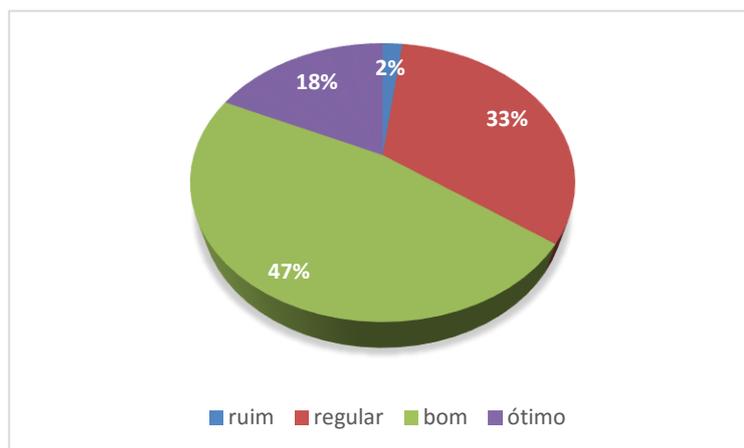
Fonte: Autora deste trabalho, 2018.

O Gráfico 03, consiste em descrever o espaço físico, para executar as tarefas da empresa, sendo que 2% dos participantes acham o espaço ruim, 33% acham o espaço regular, 47% bom, 18% ótimo, sendo que a maior parte está satisfeita com o espaço que a empresa oferece.

Num ambiente propício para o bem-estar, iniciativas e orientações por parte dos empregados e com perfeita aceitação e estímulo dos executivos acabam por incentivar ainda mais o surgimento de regras de convivência. Estas nada mais são do que a expressão da felicidade que se tem em poder participar de um ambiente gratificante (ALMEIDA JÚNIOR, 2007, p.56).

O ambiente de trabalho é composto não só da infraestrutura física e técnica, mas bem como pelas pessoas que utilizam. São elas que fazem a diferença, que contribuem para um espaço físico adequado e desejável.

Gráfico 03: Espaço físico para executar as tarefas na empresa.

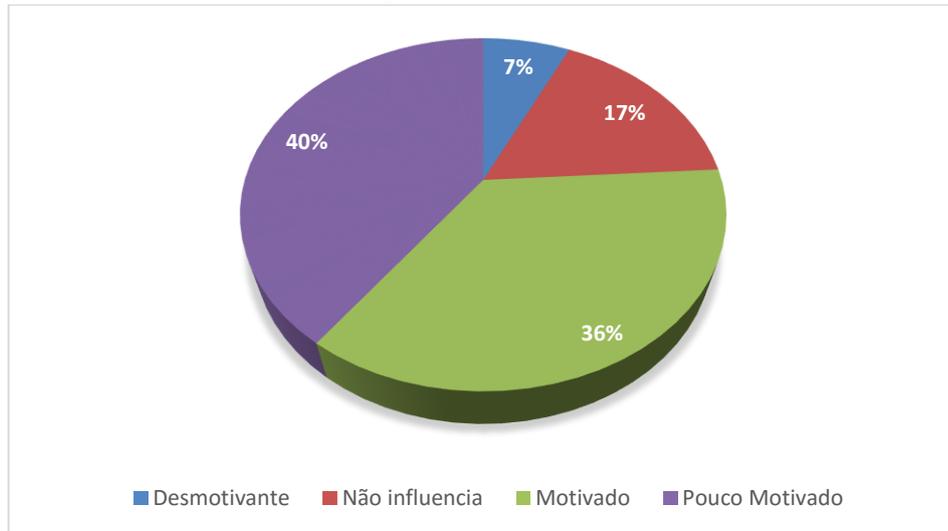


Fonte: Autora deste trabalho, 2018.

O Gráfico 04 consiste em acompanhar a opinião sobre a renda salarial dos funcionários da empresa com o objetivo de saber se os empregados estavam satisfeitos com seu salário, se estava adequado. Isto pode influenciar sobre o funcionário se ele tem interesse em permanecer ou sair da empresa devido a sua quantia a ser recebida, ficar ou deixar. Sendo que 7% dos funcionários acham desmotivante, 17% não influência, 36% motivado, 40% pouco motivado, de acordo com a sua renda mensal.

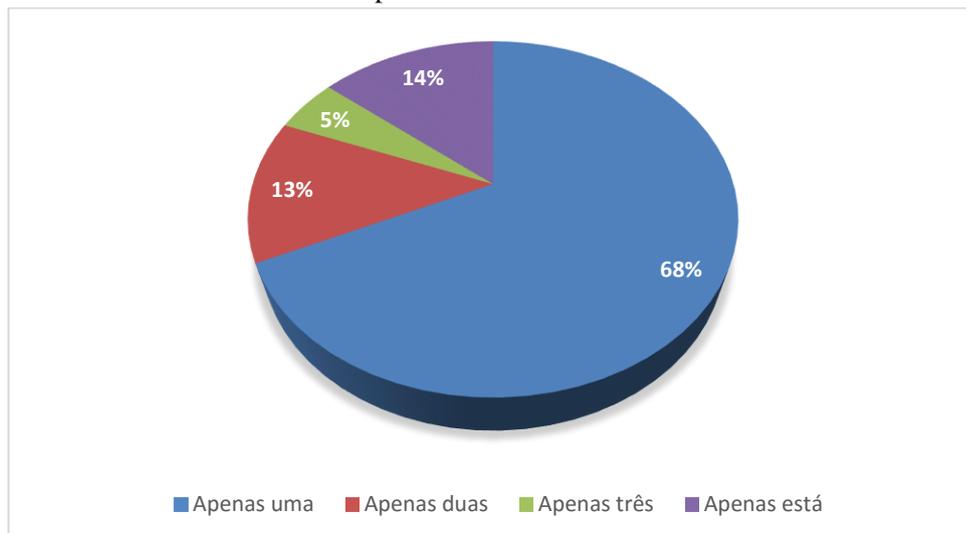
[...] a remuneração é a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa. Muitos autores tratam a remuneração como um fator de recompensa extrínseco, ou seja, que vem de fora da pessoa. Ela traduz a importância da pessoa para a empresa e seu status profissional para o mercado (MARTOCCHIO 1998 apud DUTRA 2006, p.181).

Sendo assim, a remuneração é uma forma de reconhecer financeiramente dentro de uma empresa o trabalho que é designado por um colaborador, é uma forma de valorizar os funcionários assim a organização alimenta uma expectativa maior no comprometimento dos colaboradores. Sugere-se para a indústria identificar os cargos em que a remuneração não está de acordo e verificar onde pode ser melhorado.

Gráfico 04: Opinião sobre sua renda salarial

Fonte: Autora deste trabalho, 2018.

O Gráfico 05 aborda à questão: Dentre um período de nos últimos dois anos em quantas empresas você trabalhou? Sendo que apenas um total de 68%, dos participantes trabalhou em apenas uma, 13% apenas duas, 5% apenas três e 14% apenas nesta mesma empresa da qual foi-se analisada e investigada. Informações como estas são relevantes, para verificar-se o índice de *Turnover* e há quanto tempo está no mercado de trabalho. Informações como estas são úteis, para verificar as aptidões e experiência do funcionário e há quanto tempo está no mercado de trabalho.

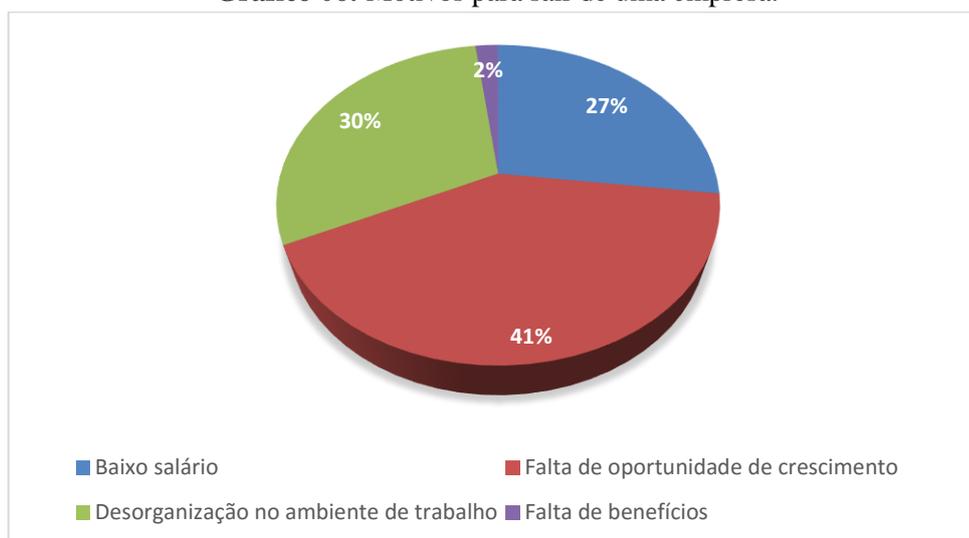
Gráfico 05: Empresas atuadas nos últimos dois anos

Fonte: Autora deste trabalho, 2018.

O Gráfico 06, aborda os temas relacionados com os motivos para sair de sua empresa, sendo que 27% dos participantes sairiam desta empresa pelo baixo salário, 41% pela falta de oportunidade de crescimento, 30% pela desorganização no ambiente de trabalho e 2% pela falta de benefícios. Esse resultado deixa claro a importância de se ressaltar que a organização coloque o colaborador como parte integrante do processo, no que diz respeito ao seu posicionamento como uma organização de sucesso, além de trabalhar a motivação dos seus colaboradores.

Observa-se então que, à motivação na organização ,para algumas pessoas, a oportunidade de crescimento faz com que elas se motivem, principalmente quando elas sabem do seu valor e importância dentro da organização .Contudo, vale ressaltar que cada pessoa possuem sua motivação e variada para cada indivíduo, pois dependem dos motivos internos e externos de cada pessoa (MONTEIRO,2009).

Gráfico 06: Motivos para sair de uma empresa.



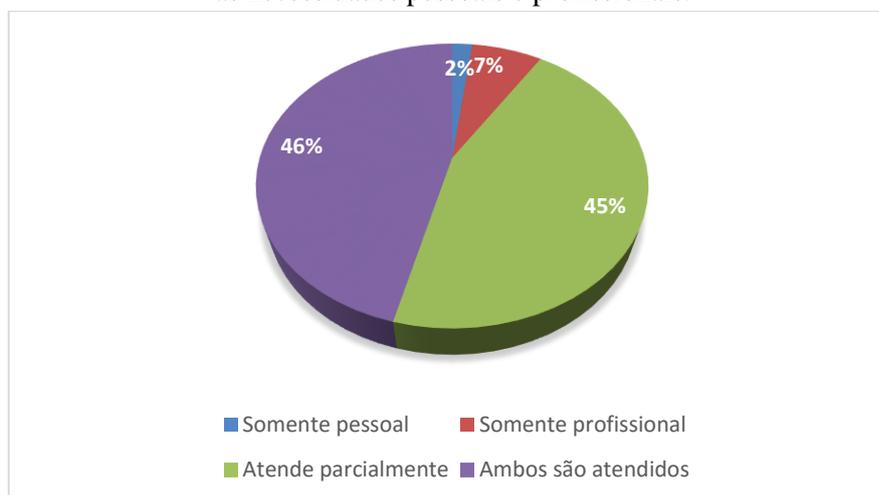
Fonte: Autora deste trabalho, 2018.

O Gráfico 07 aborda as questões referentes ao treinamento oferecido, onde questionado se a empresa atende as necessidades pessoais e profissionais; sendo que 2% afirmaram que atendem apenas as necessidades pessoais, 7% somente profissional, 45% afirma que se atende parcialmente, e 46% diz que ambos são atendidos. “O treinamento é o processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva reparar, reciclar conhecimentos ou habilidades” (MARRAS,2000, p.145).

Percebe-se que, o treinamento é relevante para o colaborador desenvolver-se as tarefas que são denominadas dentro da organização. Consecutivamente surge-se oportunidades

de novos treinamentos que são disponibilizados para seus colaboradores, considerando a questão de cultura e interesse de cada pessoa, onde os mais interessados, buscam obter novos conhecimentos para aperfeiçoar-se o seu profissional.

Gráfico 07: Os treinamentos empresariais atendem as necessidades pessoais e profissionais.

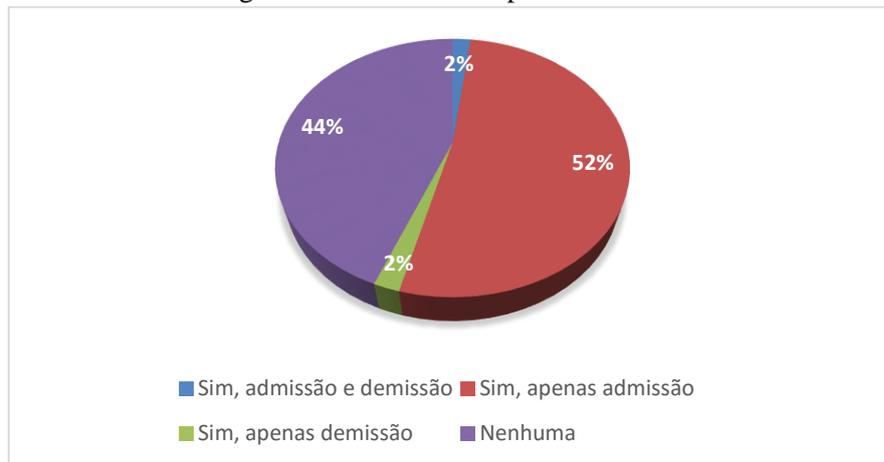


Fonte: Autora deste trabalho, 2018.

O Gráfico 08, aborda o tema de que se as empresas anteriores, que os participantes trabalharam, se houve exames de admissão ou desligamento, sabendo que de acordo com as respostas analisadas, 2% tiveram exames de admissão e demissão, 52%, sendo a maioria apenas admissão, 2% apenas demissão e 44% não fizeram nenhum tipo de exame. “Se for uma entrevista de seleção é necessário elaborar as perguntas de tal forma que se possa saber com precisão se o candidato preenche, ou não, os requisitos do cargo” (LUZ, 2003 p.32).

Além da entrevista de seleção ser uma importante ferramenta de comparação entre as características do candidato e os requisitos estabelecidos pelo cargo. Esta técnica utilizada com frequência e importante no segmento farmacêutico tanto na triagem inicial como em entrevistas técnicas do candidato. Então, de acordo com a entrevistas de desligamentos é o método eficaz em colher o máximo de informações e impressões do colaborador que está sendo desligado, para que a empresa identifica as causas do elevado índice da rotatividade de colaboradores.

Gráfico 08: Existência de entrevistas de admissão ou desligamento em outras empresas trabalhadas

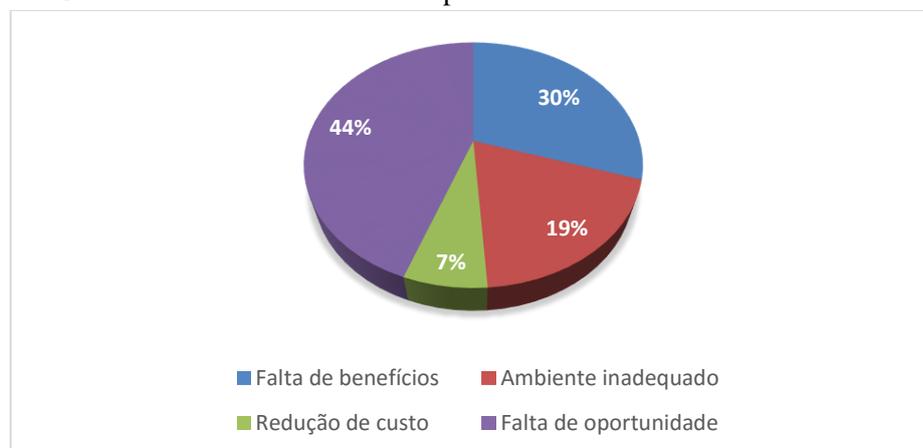


Fonte: Autora deste trabalho, 2018.

O Gráfico 09 permuta-se as estatísticas de acordo com a opinião dos entrevistados sobre quais os fatores que aumentam o índice de rotatividade em uma empresa, sendo relatados pelo mesmos como falta de benefícios, falta de oportunidades, etc. Um total de 30% dos participantes que responderam afirmam, que é pela falta de benefícios, 19% alegam um ambiente inadequado, 7% relataram sobre redução de custo, e 44% falta de oportunidade de crescimento.

Ressalta a análise de acordo com os autores mencionados, como Chiavenato (1999), Luz (2003) e Pontes (2001), podemos observar que o ciclo de rotatividade é contínuo, e que é variável de acordo com as admissões e demissões da empresa, de quem entra e quem fica, dos recursos que a empresa disponibiliza para o colaborador.

Gráfico 09: Fatores decorrentes para a rotatividade dos colaboradores.



Fonte: Autora deste trabalho, 2018.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas estão inseridas em um ambiente altamente competitivo e disputado, diante desse contexto, ganhar vantagens competitivas sobre os concorrentes exige diferentes estratégias.

De acordo com o percurso da execução desse trabalho, os resultados foram pesquisados, em uma empresa farmacêutica para a relação dos aspectos dos *Turnover's*. Em relação ao fluxo de rotatividade deve haver um combate.

Na análise dos resultados da pesquisa, a rotatividade dos funcionários reflete na falta de recursos e benefícios que a empresa oferece, sendo que a melhor maneira para combater está rotatividade é com boas oportunidades, condições de trabalho e desenvolvimento em sua devida profissão, e que sendo assim, há possibilidades de reduzir essa rotatividade.

Seguindo a problematização desta pesquisa, foi respondida como que a rotatividade da empresa pesquisada, pode ser reduzida sendo, através de ações funcionais para que o funcionário seja valorizado e evite seu desligamento para com as empresas.

Em relações as outras empresas podemos sugerir que haja uma motivação para os seus funcionários, para o trabalho prestado, para que possa ser bem desenvolvido e de forma substancial, havendo uma compensação pelo serviço prestado como, tickets alimentação, auxílio transporte, INSS privatizado, uma gratificação ou até mesmo um abono salarial. Além disso a gestão de pessoas, deve atentar-se em desenvolver seu funcionário com capacitações e atualizações de seu serviço atual, o valorizando para dar oportunidades de crescimento de trabalho.

Conclui-se então que, se faz de extrema importância, desenvolver esta pesquisa para o crescimento profissional, para que os gestores, diretores, responsáveis pelas empresas sendo a empresa enfatizada neste estudo, empresa farmacêutica, tenham um desenvolvimento gradual e positivo.

Devemos estar cientes dessas taxas de *Turnover* que podem ocorrer, para que possa haver uma evolução no local de trabalho estudado. Além disto, e uma pesquisa que está andamento e este trabalho não se encerra aqui, há muito ainda o que ser analisado, pesquisado e estudado. Esta pesquisa tem importância no *hall* acadêmico para desenvolver trabalhos futuros considerando que não existe, intenção de esgotar a temática.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA JÚNIOR, A. L. M. **Como obter a Cooperação das Pessoas no Varejo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- BAYLÃO, A. L. S.; ROCHA, A. P. S. **A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial**. Resende, 2014.
- AWAD, F.; BOTH, C. C.; DERMARCHI, D.V. **Estudo sobre a Rotatividade de funcionários no McDonalds – Erechim**. Passo Fundo, 2014.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.
- CAPELLI, P. **Contratando e mantendo as melhores pessoas**. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro, Campus, 1999.
- _____. **Planejamento, recrutamento e seleção**. 7ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2009.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FERREIRA, M.; MARTINELLI, R. J. Avaliação da importância do recrutamento e seleção internos em uma empresa do ramo metalúrgico na cidade de Santa Barbara do Oeste – SP. **Revista dos Alunos de Administração**, Nova Odessa, São Paulo: Faculdades Network, 2015.
- FIERA, I., et al. **Fatores determinante da rotatividade de pessoas em uma indústria Moveleira**. Resende, 2017.
- GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo, Atlas, 1994.
- LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2003.
- MARTOCCHIO, J. J. **Strategic compensation**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**. Operacional ao estratégico. 3ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MONTEIRO, M. T. **A importância da motivação nas empresas**. Rio de Janeiro, 2009.
- PEREIRA, L. S. **Motivação de indivíduos e grupos de trabalho**. Maringá, 2012.
- PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 2. ed. São Paulo, 2001.
- ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento Organizacional**. 8 eds. São Paulo: Editora Pearson, 2002.

SILVA, G. L. R. **Controle da Rotatividade:** como prevenir e demitir com responsabilidade, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SANTOS, U. W. B. **Processo de downsizing em empresas privatizadas:** a percepção dos participantes. Rio de Janeiro, COPPEAD, 2000.

SPOLADORE, C. R.; ARÁUJO, I. **Custos com rotatividade de pessoal:** estudo de caso supermercado Guguay. Paranaíba, 2014.

SOUZA, D. A.; PAIXÃO, C. R.; SOUZA, E. A. B. Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas. **Gestão e Regionalidade**, v.27, n.80, 2003.

TAMAYO, Á.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Rev. Adm. Contemp.**, v.7, n.4, Curitiba, 2003.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** 2ed., São Paulo: Atlas, 2000.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional:** criando vantagens competitivas. 2ed., São Paulo: Saraiva 2009.

ANEXO A: Questionário de pesquisa

Fatores que causam a rotatividade na empresa e a vantagens de se combater essa rotatividade. Prezado. Colaborador: Pedimos a sua atenção ao questionário em sua totalidade, para que possamos avaliar os fatores existentes que causam a rotatividade.

Idade: _____

Tempo de serviço na empresa: _____

Sexo: () F () M

1) Você está satisfeito como os benefícios oferecidos pela empresa? (São eles: plano médico; bolsa de estudos; vale transporte; café da manhã e almoço; assistência psicológica)?

() Insatisfeito

() Satisfeito

() Pouco satisfeito

() Muito satisfeito

2) Dentre essas alternativas, qual você indicaria para acrescentar nos benefícios da empresa?

() Participação nos lucros e resultados

() Cesta básica

() Uma linha de transporte própria da empresa

() Outro. Qual (is)?

3) Como você considera o espaço físico, ferramentas de trabalho e ambiente físico oferecidos pela empresa para realização de suas tarefas?

() Ruim

() Regular

() Bom

() Ótimo

4) O salário que você recebe pelo trabalho realizado lhe deixa?

() Desmotivado

() Não influencia

() Motivado

() Pouco motivado

5) Nos últimos dois anos em quantas empresas já trabalhou?

() Apenas uma vez

() Apenas duas

() Apenas três ou mais

() Apenas esta

6) Se você saísse da empresa hoje, qual seria o principal motivo?

() Baixo salário

() Falta de oportunidade de crescimento

() Desorganização no ambiente de trabalho

() Falta de benefícios

7) Em sua opinião, os treinamentos oferecidos pela empresa atendem às necessidades dos colaboradores para o desenvolvimento pessoal e profissional?

() Somente pessoal

() Somente profissional

() Atendem parcialmente

() Ambos são atendidos

8) Em alguma empresa que você trabalhou houve entrevista de admissão ou desligamento?

() Sim, admissão e demissão

() Sim, apenas admissão

() Sim, apenas demissão

() Nenhuma das alternativas

9) Sabendo que há rotatividade na empresa em que você atua, quais desses fatores são mais predominantes?

() Falta de benefícios

() Ambiente inadequado

() Redução de custo

() Falta de oportunidade