



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE MARACAJU
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RENATO RODRIGUES SOARES

MONOGRAFIA: “ROTATIVIDADE DE PESSOAL NA EMPRESA AGRO TORNOMARACAJU LTDA”.

MARACAJU - MS

2015

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE MARACAJU
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RENATO RODRIGUES SOARES

**MONOGRAFIA: “ROTATIVIDADE DE PESSOAL NA EMPRESA AGRO TORNO
MARACAJU LTDA”.**

Monografia apresentado à Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, como exigência do Curso de Administração sob orientação do Prof. Espec. Carlos Ronaldo Mafuci.

MARACAJU - MS
2015

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL

REITOR

Prof. Dr. Fabio Edir dos Santos Costa

PRÓ-REITOR DE ENSINO

Prof. Dr. João Mianutti

COORDENADOR DE CURSO

Prof. Me. Alex Sandro Richter von Mühlen

ORIENTADOR

Prof. Espec. Carlos Ronaldo Mafuci

A monografia intitulada

“ROTATIVIDADE DE PESSOAL NA EMPRESA AGRO TORNO MARACAJU LTDA”

Apresentada por Renato Rodrigues Soares, como exigência parcial para
obtenção do grau Bacharel em Administração da UEMS Universidade

Estadual de Mato Grosso do Sul – Unidade de Maracaju obteve o

conceito..... para aprovação.

Maracaju MS, 11 de Novembro de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Espec. Carlos Ronaldo Mafuci
(Orientador)

Prof.Dra. Giuliana Mendonça de Faria

Prof. Dr. Miguel Ângelo Batista dos Santos

A Deus, o que seria de mim sem a fé que eu tenho nele.

Aos meus pais, irmãos, minha esposa e meus filhos Giovanna e João Emanuel que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

Aos amigos e colegas, pelo incentivo e pelo apoio constantes.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.
A esta Universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presente.
Ao meu orientador Prof^o Espec. Carlos Ronaldo Mafuci, pelo suporte e tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.
Aos meus familiares, pelo amor, incentivo e apoio incondicional, em especial a minha mãe Sandra Rodrigues Soares e minha esposa Eliana Nascimento Soares.
E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar possíveis causas que elevam a rotatividade de pessoal dentro de uma organização, através de uma pesquisa de campo aplicada a uma empresa do ramo metal-mecânico, que presta serviços de mão de obra de torno e solda e comercialização de materiais ferrosos, tendo como seus parceiros pessoas e empresas ligadas ao agronegócio. Este estudo teve por finalidade identificar possíveis causas e identificar o perfil do funcionário de turnover. Foi realizada pesquisa bibliográfica, levantando dados dos colaboradores junto à organização, determinando um período de doze meses, entre agosto de 2014 e agosto de 2015, chegando ao número de dezoito funcionários demitidos neste período. O quadro funcional é de vinte colaboradores, número considerado elevado para os padrões, quando comparado às demais empresas do mesmo segmento. Com os dados levantados foi elaborado um questionário com vinte questões fechadas e aplicadas a dezessete colaboradores, com objetivo de conhecer o perfil profissional e medir a satisfação com a organização. Foi elaborado outro questionário com vinte e uma questões direcionado aos ex-funcionários demitidos nesse período, buscando analisar o perfil e o motivo da saída da empresa. De acordo com a hipótese levantada, a insatisfação salarial e o clima organizacional são fatores considerados relevantes para que muitos colaboradores se desliguem da empresa, e que se não houver mudanças na organização e os problemas não forem corrigidos, a rotatividade de pessoal continuará sendo uma constante na empresa.

Palavras-chave: Rotatividade de pessoal; Clima organizacional; Colaboradores.

SUMÁRIO

	Página
INTRODUÇÃO.....	10
1. CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DA PESQUISA.....	11
1.1 Problema.....	11
1.2 Justificativa.....	11
1.3 Hipótese.....	12
1.4 Objetivos.....	12
1.4.1 Objetivo Geral.....	12
1.4.2 Objetivos Específicos.....	12
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	13
3. MATERIAIS E MÉTODOS.....	17
3.1. Cenário da pesquisa.....	18
3.2. Perfil da empresa.....	19
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	20
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
6. REFERÊNCIAS.....	45
7. APÊNDICE.....	46

Ilustração

Página

Figura 01- Fachada da empresa pesquisada.....18

Gráficos funcionários efetivos

Gráfico 01- Sexo.....	20
Gráfico 02- Cargo.....	21
Gráfico 03- Escolaridade.....	22
Gráfico 04- Tempo de atividade na empresa.....	22
Gráfico 05-Atividade remunerada fora da empresa.....	23
Gráfico 06-Rotatividade de pessoal.....	23
Gráfico 07- Feedback.....	24
Gráfico 08-Motivos para permanecer na empresa.....	24
Gráfico 09-Oportunidade de crescimento profissional.....	25
Gráfico 10- Custos da troca de colaborador.....	25
Gráfico 11- Informação de vaga na empresa.....	26
Gráfico 12-Processo de recrutamento e seleção.....	26
Gráfico 13-Etapas de seleção.....	27
Gráfico 14-Nível de motivação.....	27
Gráfico 15-Perspectiva de crescimento profissional.....	28
Gráfico 16-Plano de carreira.....	28
Gráfico 17-Ambiente favorável.....	29
Gráfico 18- Benefícios.....	29
Gráfico 19-Mudança de atividade dentro da empresa.....	30
Gráfico 20-Satisfação salarial.....	30

Ex-funcionários

Gráfico 01-Sexo.....	31
Gráfico 02- Cargo.....	32
Gráfico 03-Motivo da saída da empresa.....	33
Gráfico 04-Escolaridade.....	33
Gráfico 05-Tempo que exerceu atividade na empresa.....	34

Gráfico 06-Atividade remunerada fora da empresa.....	34
Gráfico 07-Turnover.....	35
Gráfico 08-Feedback.....	35
Gráfico 09-Relacionamento interpessoal.....	36
Gráfico 10-Oportunidade de crescimento profissional.....	36
Gráfico 11-Setor de trabalho.....	37
Gráfico 12-Equipamentos.....	37
Gráfico 13-Bem estar.....	38
Gráfico 14-Processos de recrutamento.....	38
Gráfico 15-Relacionamento com clientes.....	39
Gráfico 16-Relacionamento com proprietários.....	39
Gráfico 17-Reconhecimento profissional.....	40
Gráfico 18-Promoção.....	40
Gráfico 19-Promoção concedidas às pessoas erradas.....	41
Gráfico 20-Mudança de setor.....	41
Gráfico 21-Satisfação salarial.....	42

INTRODUÇÃO

O panorama competitivo dos negócios obriga as organizações a criarem mudanças na sua forma de gestão. A percepção de que as pessoas representam a grande vantagem competitiva nas organizações desenvolveu-se a partir do pressuposto de que o envolvimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais é o diferencial competitivo na estratégia das empresas.

As organizações, visando segurar seus talentos humanos, procuram evitar o turnover. A rotatividade refere-se à relação entre as admissões e as demissões de colaboradores ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período. Pode-se afirmar que a rotatividade de pessoal influencia de forma direta nos resultados das empresas, pois é um aspecto muito importante na dinâmica organizacional (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Mobley (1992, p. 30), a alta rotatividade reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal. Esse mesmo autor afirma que o índice de rotatividade muito baixo não é sadio para as organizações, pois indica que a organização está estagnada e não renova ou qualifica a sua mão de obra, fato que impede que novos colaboradores, e conseqüentemente novos profissionais adentrem na organização, portanto, deve-se verificar o equilíbrio entre entradas e saídas de colaboradores de uma determinada empresa.

É relevante conhecer os aspectos da rotatividade, por se tratar de um fenômeno que gera custos e desgastes nas empresas, torna-se necessário detectar as causas que levam ao turnover de pessoal para evitar maiores problemas.

Diante do exposto, percebe-se a importância das organizações estarem atentas aos níveis de rotatividade de seus colaboradores. Para descobrir as razões que elevam a rotatividade, realizou-se uma pesquisa na organização, contando com a participação de 17 colaboradores efetivos e 12 ex-funcionários. Assim, desenvolveu-se um problema de pesquisa com o tema: Quais as causas da rotatividade de pessoal, de uma empresa do ramo metal mecânico, tendo como parâmetros estudos realizados na empresa Agro Torno Maracaju Ltda, localizada na cidade de Maracaju-MS.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DA PESQUISA

1.1 Problema

Quais as causas da Rotatividade de Pessoal na empresa Agro Torno Maracaju Ltda?

1.2 Justificativa

No cenário empresarial atual observa-se que as mudanças nos setores da empresa são cada vez mais rápidas, com isso a rotatividade também influencia no aspecto econômico-financeiro da empresa, devido às demissões constantes, encargos trabalhistas, despesas com exames demissionais e admissionais, além dos gastos com recrutamento, seleção e treinamento de novos colaboradores.

Algumas organizações possuem alto índice de rotatividade, e existem algumas razões para que isso ocorra: o colaborador pode solicitar sua demissão por descontentamento com o clima organizacional da empresa, falta de motivação, questões salariais, ou até mesmo porque busca uma melhor colocação no mercado de trabalho, porém a empresa também tem o direito de buscar profissionais mais qualificados para integrar seu quadro de funcionários.

Assim, profissionais capacitados são imprescindíveis para atuar nessas organizações. No entanto, fazem-se necessários investimentos em processos de recrutamento e seleção mais eficientes e sistema de retenção de talentos a fim de evitar gastos com rescisões de empregados. Porém, a empresa constitui-se de um sistema aberto com fluxo de entrada e saída de colaboradores, sendo inevitável acabar com a rotatividade. Contudo um alto turnover de funcionários pode gerar uma série de problemas, agrupando custos e perdas para a organização.

O estudo da rotatividade de pessoas é um estudo de grande importância na dinâmica organizacional. Desta forma, identificando as causas e os índices de turnover de funcionários na empresa, melhorias no processo de administração de pessoas poderão contribuir com um quadro de funcionários mais capacitados e motivados com o trabalho. Sendo assim, a pesquisa tem como finalidade contribuir

para que a organização obtenha respostas para diagnosticar as prováveis determinantes da rotatividade de seus colaboradores.

1.3 Hipóteses

O turnover tem tido grande influência nas organizações, mais não lhe é dada a importância devida, pois em muitos casos apenas os percentuais são calculados enquanto os impactos reais são deixados em segundo plano ou até mesmo deixados de lado, não entrando nas estatísticas da empresa.

A rotatividade de funcionários parece uma situação natural e inevitável, sendo que a geração dele vem por diversos fatores, gerando insatisfação tanto para a empresa, quanto para os funcionários, aumentando os custos e gerando impactos financeiros. A organização por sua vez tende a melhorar sua mão de obra, substituindo colaboradores improdutivos por outros, mais qualificados, aumentando, assim, a qualidade dos serviços executados. A rotatividade de pessoal poderá ser identificada de acordo com diversas formas de análise.

Analisaremos se o colaborador se sente valorizado, se o salário é proporcional às atividades realizadas, através de sua motivação e ainda de seu nível de conhecimento e capacitação profissional.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Identificar possíveis causas da Rotatividade de Pessoal em uma empresa do segmento metal mecânico.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar as possíveis causas da Rotatividade de Pessoal na empresa;
- b) Identificar o perfil do funcionário de turnover.

2. REVISÃO DE LITERATURA

O turnover ou rotatividade de pessoal pode gerar situações de insegurança para atividade da empresa. Sendo relevante sua importância pelo fato de implicar na entrada e saída de recursos humanos. Segundo Mandarine (2005), elevados índices de rotatividade provocam reflexos indesejados na corporação, devido ao volume da flutuação de recursos humanos.

A rotatividade pode ser analisada através das entrevistas de desligamento, que, geralmente, são utilizadas como ferramenta principal para medir os resultados da política de recursos humanos aplicada pela empresa. Porém, as entrevistas de desligamento, muitas vezes, são uma fonte inadequada de dados para análise do fenômeno, pois os funcionários podem estar omitindo a verdade, respondendo apenas perguntas socialmente aceitáveis, o que acaba ludibriando os motivos originais e mais evidentes de seu desligamento (SILVA, 2001).

Marras (2000) define rotatividade como sendo: “O número de empregados desligados da empresa num determinado período comparado ao quadro médio de efetivos. O turnover é expresso por um número índice, que recebe o nome de Índice de Rotatividade”. A rotatividade, associada com a ausência de planejamento, segundo Lucena (1995) pode significar também investimentos perdidos. Podendo afetar o desempenho da produtividade da empresa, acrescentando os custos de admissões e de demissões. O autor defende que o controle e a eliminação da rotatividade devem fazer parte dos objetivos e das políticas de toda organização.

De acordo com Chiavenato (2010), o turnover de pessoal não é uma causa, mas a consequência de fatores externos e internos. A oferta e demanda do mercado de recursos humanos e a conjuntura econômica corresponde as variáveis externas. O estilo gerencial, as oportunidades de crescimento oferecidas pela empresa, as políticas salariais e de benefícios se relacionam com os fatores internos. O autor esclarece que a decisão de desligamento por parte do colaborador possui duas percepções diferentes: a primeira se relaciona com o nível de satisfação com o trabalho, e a segunda, com as oportunidades atrativas visualizadas pelo colaborador fora da organização, ambas influenciando na rotatividade.

Segundo Silva (2001), o administrador de recursos humanos deve diagnosticar as principais causas da rotatividade na empresa, estimulando suas consequências, a fim de implantar práticas e políticas para amenizar esse fenômeno presente nas organizações. Chiavenato (2010) relata que a estrutura e a cultura organizacional também são responsáveis pelos altos índices de rotatividade. As empresas devem realizar análises regulares e sistemáticas, abrangendo não só as taxas de turnover, mas também as relações que existem entre o desempenho e o potencial da organização. De acordo com Silva (2001), uma taxa de rotatividade equivalente à zero; além de ser improvável que isso ocorra, seria indesejável para a organização, apontando um estado de estagnação. Por outro lado, um alto índice de rotatividade não seria desejável, pois estaria refletindo a deficiência da organização em reter seus recursos humanos. Não há um número que defina o índice ideal de turnover, mas uma situação específica para cada organização em função de seus problemas e da sua própria situação externa de mercado.

Segundo Robbins (2002), os altos índices de turnover resultam em maiores custos com recrutamento, com seleção e com treinamento, além de causar ruptura na eficiência da organização, uma vez que o capital humano é perdido. Silva (2001) afirma que o custo financeiro é a consequência organizacional mais representativa; também deixa claro que os altos custos com rotatividade não devem ser considerados como uma política econômica ruim, pois seus benefícios também devem ser avaliados pelas organizações. De acordo com Silva (2001), para uma avaliação dos custos com turnover, devem ser observados alguns conceitos de investimento e de não retorno do investimento no caso dos empregados que se desligam e de investimentos e retorno esperado no caso das substituições. O autor considera ainda que os custos de recrutamento incluem despesas com agência de empregos, com publicidade, com viagens e com demais custos administrativos. Na seleção, temos os custos com entrevistas e aplicação de testes; na admissão, taxas com exames médicos admissionais, com deslocamentos e demais despesas administrativas. Além disso, temos os desperdícios com tempo de treinamentos, com orientação e com a ambientação, e ainda com a baixa produtividade de outros colaboradores diante do período de treinamento do novo colaboradores. O desligamento gera para empresa, conforme afirma o autor, o pagamento devido, quando do desligamento, de indenizações e de todas as despesas de um cargo

vago na organização. O efeito conturbador gerado pela perda de profissionais com habilidades especiais, posições estratégicas na empresa. Nesses casos, a rotatividade pode ter um efeito negativo sobre a coesão e a interatividade da equipe, podendo haver prejuízos no desenvolvimento, afetando negativamente as atitudes do restante do grupo. Segundo o referido autor: “Quando o turnover ocorre com empregados experientes, o custo de retomada de eficiência (tempo que um novo empregado gasta para adquirir perícia na função) é a parte do preço que o empregador tem de pagar para reconduzir o grupo de trabalho ao nível de produtividade que anteriormente desfrutava” (SILVA, 2001, p. 7). Toda organização possui rotatividade de pessoas, ou seja, analisando por outra perspectiva, quando ocorre à saída das pessoas certas, ou seja, os funcionários não essenciais o turnover é positivo, Robbins (2002). De acordo com o autor, essa rotatividade cria a possibilidade de substituição de colaboradores insatisfeitos e com desempenho mais baixo, por colaboradores mais capacitados e motivados, trazendo novos talentos e ideias inovadoras para a empresa. Segundo o autor, níveis de turnover por demissão voluntária de funcionários aumentam a flexibilidade organizacional e diminui a necessidade de demissões por parte da empresa. Segundo Silva (2001), a rotatividade tem um ponto positivo, a redução dos conflitos internos. Geralmente, questões pessoais referentes a tarefas, a filosofias e a costumes administrativos diferentes acabam gerando conflitos e, muitas vezes, impedem o desenvolvimento da organização, sendo o desligamento a escolha mais eficaz para a resolução desses impasses.

De acordo com Silva (2001), administrar efetivamente o turnover significa motivar quando esse trazer resultados positivos e minimizá-lo, quando sua consequência for negativa. Diversas áreas podem ser gerenciadas para um controle eficaz da rotatividade: recrutamento, seleção e integração; práticas de remuneração; conteúdo do cargo; planejamento e desenvolvimento de carreira; condições de trabalho; liderança e supervisão; comunicação. Cada uma dessas áreas possui sua importância dentro do processo de gerenciamento da rotatividade. O turnover é comum entre os novos empregados, para isso a compatibilidade entre colaborador e empresa deve ser efetiva, e testes, no período de experiência do novo candidato, devem ser aplicados, para que as dúvidas do empregado a respeito das designações do cargo sejam esclarecidas. O autor afirma que, se as metas não são

claras, o feedback é indireto, logo muitos cargos se tornam frustrantes para colaboradores que buscam significado e identidade em suas atividades. O nível salarial é um aspecto de grande relevância, segundo Silva (2001). O fato de os bons colaboradores não serem recompensados pelo bom desempenho acaba elevando os índices de rotatividade nas organizações. Um pacote de benefícios adicionais pode contribuir para a satisfação dos colaboradores evitando, assim, a perda de talentos na empresa. Políticas de recompensas com base no desempenho do colaborador devem ser adotadas. De acordo com Silva (2001), o que proporcionará um melhor feedback entre o supervisor e seu subordinado. O supervisor que falha nesse sentido pode estar contribuindo para o aumento da rotatividade da organização. Além disso, se o ambiente de trabalho não for apropriado, e a comunicação é falha, as taxas de turnover da organização poderão sofrer alterações. O autor afirma que a rotatividade mal administrada poderá trazer prejuízos para a imagem da empresa, por isso os desligamentos devem possuir critérios estabelecidos, caso contrário, a motivação dos demais colaboradores poderá baixar.

3. MATERIAL E MÉTODOS

Para qualquer tipo de projeto de pesquisa, a metodologia é fundamental, pois se baseia na lógica da ação a ser seguida pelo pesquisador. Exposto a importância de aspectos metodológicos para atingir os objetivos propostos, a metodologia utilizada será feita através da pesquisa descritiva. Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. São aquelas que apresentam e analisam diversos fenômenos e comportamentos organizacionais.

O estudo de caso será realizado na empresa Agro Torno Maracaju Ltda, no município de Maracaju - Mato Grosso da Sul. A empresa possui um total de 20 funcionários, que trabalham no regime de direito privado. O foco da empresa é a prestação de serviços de mão de obra e/ou serviços de torno e solda e a comercialização de materiais metal mecânico.

Na empresa os colaboradores estão distribuídos nos seguintes cargos: torneiro mecânico; soldador; mecânico; administrativo; aprendiz e copa e limpeza, possuindo benefícios e exigências diferentes para o cargo que exercem.

Tendo como base o referencial teórico a pesquisa será feita através de questionamentos, elaborados com perguntas numeradas de 01 a 20 de múltipla escolha, pois possibilita medir com mais precisão o que se deseja. Os questionários foram elaborados com definições de variáveis, pois conforme Luz (1999, p.53) “são os diferentes aspectos da organização que podem causar satisfação ou insatisfação nos empregados”.

Foram aplicados dois questionários, um direcionado ao efetivo funcional da empresa, onde se buscou avaliar o grau de satisfação dos colaboradores com a organização e outro aplicado aos ex-funcionários, tendo como objetivo analisar na percepção dos desligados da empresa, sobre o real motivo de seu desligamento.

O questionário foi aplicado aos colaboradores desligados da empresa no período de Agosto do ano de 2014 a Agosto de 2015. Antes da entrega dos questionários foi feito um pré-teste com os colaboradores para tentar verificar algo

que possa impedir ou dificultar a aplicação dos questionários, onde não houve nenhum impedimento. Com a utilização destes procedimentos e instrumentos de pesquisa pretende-se alcançar os objetivos traçados, esclarecendo assim a questão do problema proposto.

3.1 CENÁRIO DA PESQUISA



Figura 01. Fachada da empresa Agro Torno Maracaju. Fonte: Google earth

Os dados serão extraídos de uma empresa do ramo metal mecânico e prestação de serviços de torno e solda de nome Agro Torno Maracaju LTDA. A empresa oferece serviços de solda, torno, fabricação de peças em escala industrial, comercialização de materiais e prestação de serviços dentro e fora de suas instalações. A duração da jornada de trabalho é de 44 horas semanais mais incidência de horas extras no período de segunda-feira a sábado.

3.2 PERFIL DA EMPRESA

A empresa Agro Torno Maracaju iniciou suas atividades na data de 15 Setembro de 2001, inicialmente como prestadora de serviços de torno e solda e com passar dos anos se consolidando como a maior empresa do setor de tornearia e solda de Maracaju-MS. Emprega 20 colaboradores, número considerado alto, comparado com a média de outras tornearias que gira em torno de 10 funcionários.

Os serviços prestados são na área de torno, solda e comercialização de materiais mecânicos, tendo no agronegócio seus principais parceiros. Os serviços são executados dentro de suas instalações, podendo ocorrer deslocamento de colaboradores para prestações de serviços dentro e fora da cidade. Os funcionários são contratados de forma direta pelos proprietários da empresa, segundo os perfis exigidos pela necessidade e ocasião. Podendo ser exigidas características físicas, técnicas e disponibilidade de horários.

A empresa está situada na Avenida Perimetral Leste César Thereza, nº2441-bairro San Raphael, município de Maracaju, Mato Grosso do Sul.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Através da pesquisa realizada com os colaboradores, obtiveram-se os seguintes resultados:

Sexo

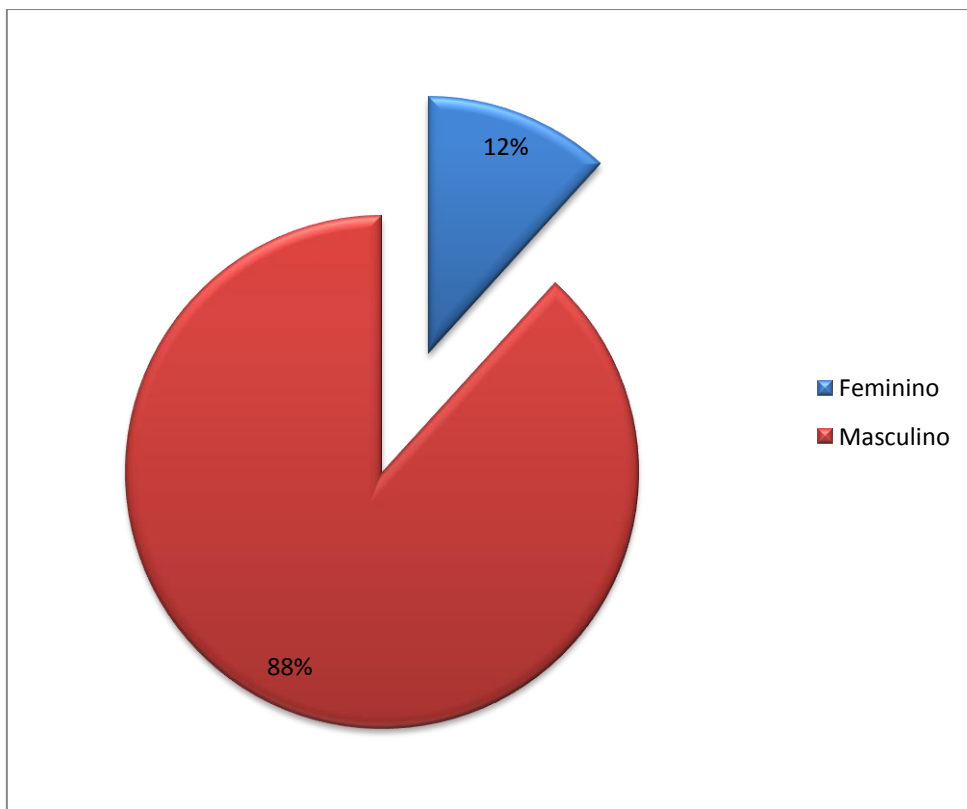


Gráfico 01. Sexo

Podemos observar que dos 17 colaboradores pesquisados, 88% pertencem ao sexo masculino, e 12% ao sexo feminino.

Cargos

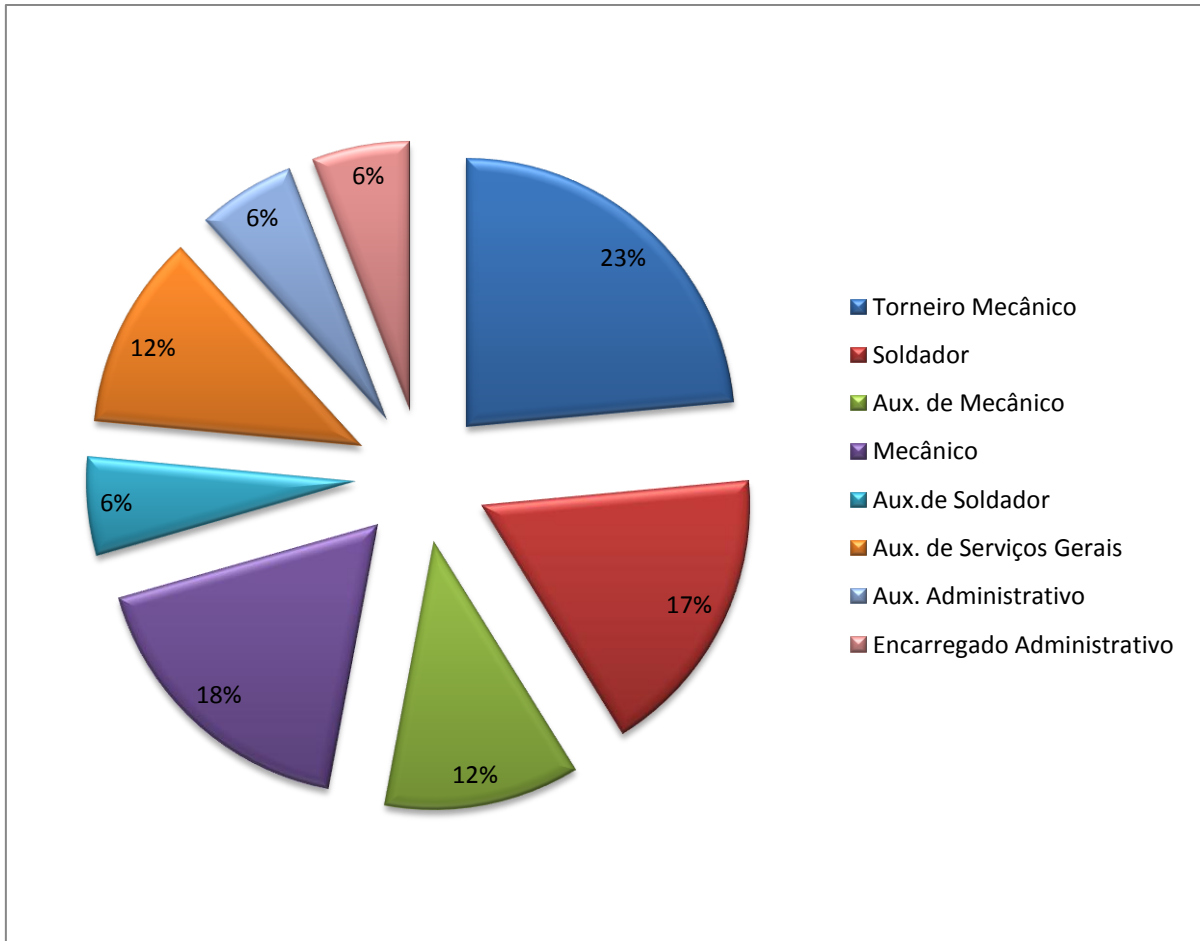


Gráfico 02. Cargos

A distribuição dos cargos exercidos pelos colaboradores apresentam os seguintes percentuais: 23% são de torneiros mecânicos; 18% de mecânicos; 17% de soldadores, 12% aux. de mecânico e aux. de serviços gerais e 6% de enc. Administrativo, aux. administrativo e aux. de soldador.

Escolaridade

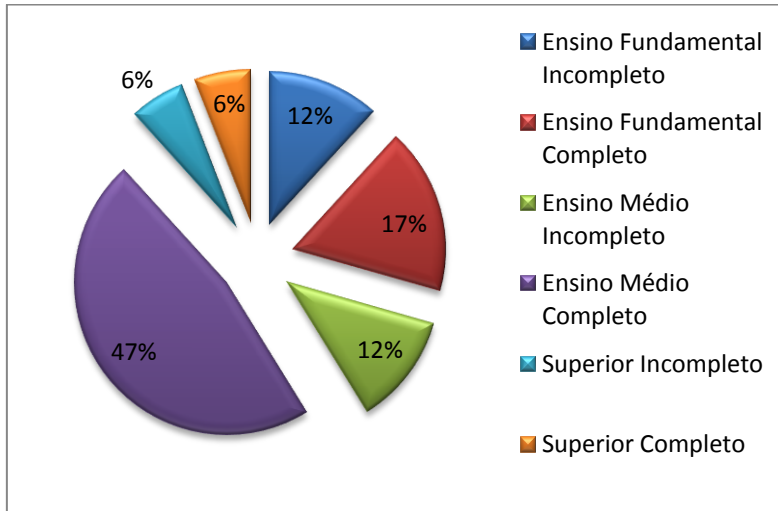


Gráfico 03. Escolaridade

Dos resultados obtidos na pesquisa, 47% concluiu o ensino médio; 17% concluiu o ensino fundamental; 12% tem o ensino médio e fundamental incompleto; 6% tem superior completo e superior incompleto.

Tempo de atividade na empresa

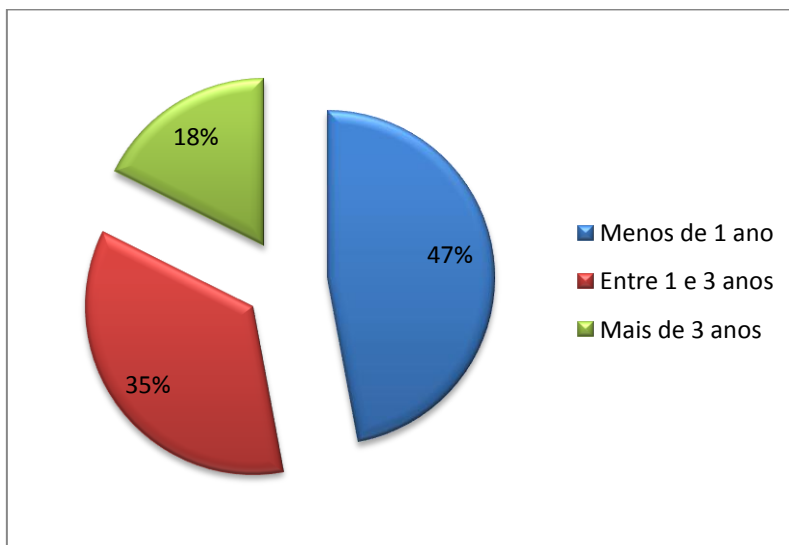


Gráfico 04. Tempo de atividade na empresa

Foi indicado na pesquisa que 47% tem menos de um ano na empresa; 35% tem entre um e três anos e apenas 18% trabalham mais de três anos na organização.

Atividade remunerada fora da empresa

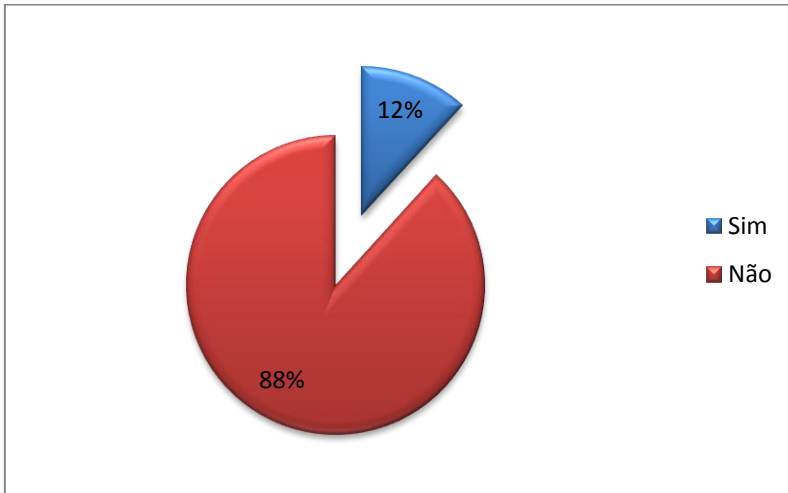


Gráfico 05. Atividade remunerada fora da empresa

Dos entrevistados, 88% exercem outro tipo de atividade remunerada fora da empresa.

Rotatividade de pessoal avaliada pelos colaboradores

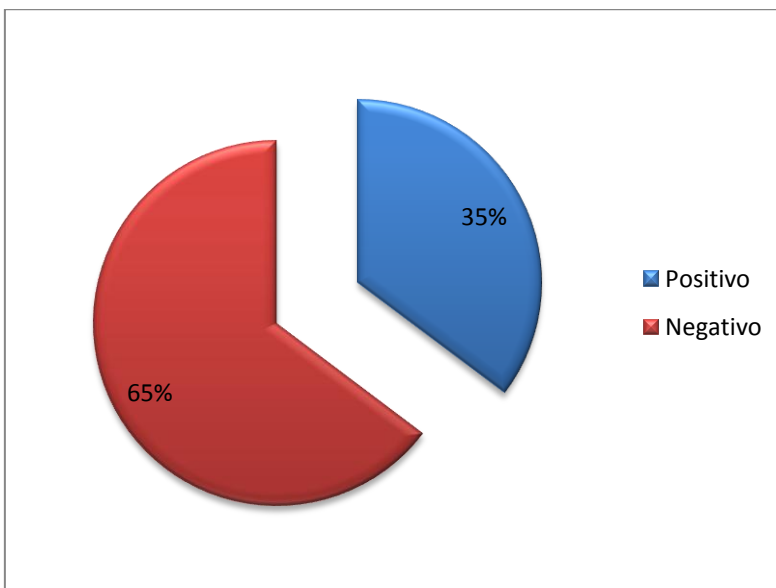


Gráfico 06. Rotatividade de pessoal

O percentual dos funcionários que consideram a rotatividade como ponto negativo é de 65%, quase o dobro dos que acham ser um ponto positivo, que é de 35%.

Feedback

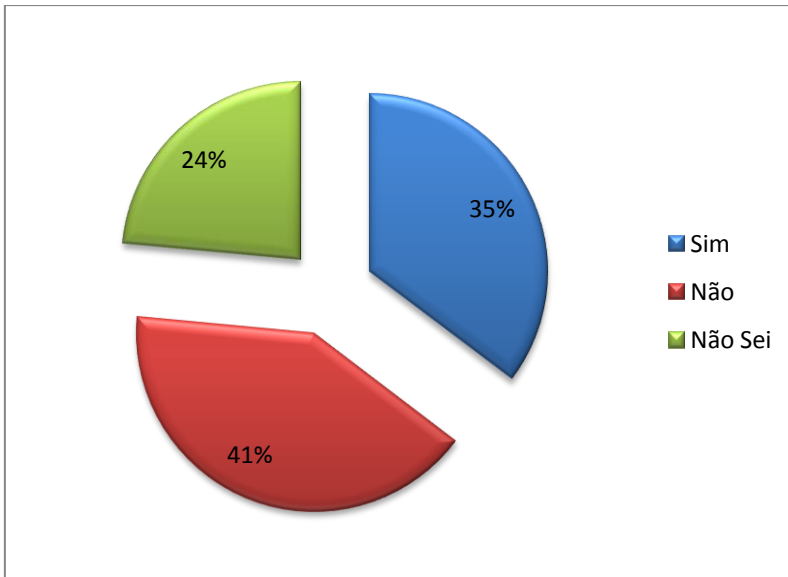


Gráfico 07. Feedback

Para 41% dos entrevistados a empresa não costuma ouvi-los, diferente dos 35% que afirmam o contrário e dos 24% que não souberam responder.

Motivos da permanência na empresa

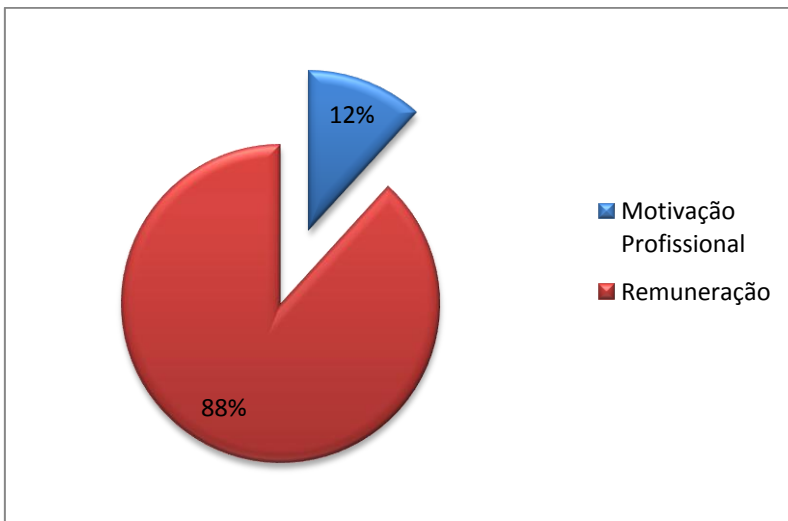


Gráfico 08. Motivos de permanência na empresa

Para 88% dos colaboradores entrevistados a remuneração é o motivo para permanecerem na empresa, ao contrario dos 12% que afirmam ser a motivação profissional.

Oportunidade de crescimento oferecida pela empresa.

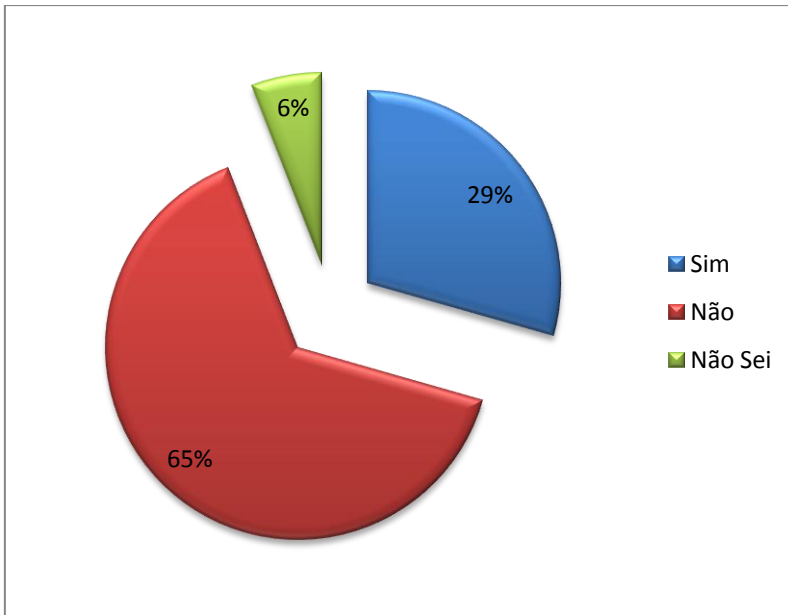


Gráfico 09. Oportunidades de crescimento profissional

Resultados apontaram que 65% dos funcionários responderam que a empresa não oferece oportunidade de crescimento profissional, mais que o dobro dos que responderam que sim, que a empresa proporciona crescimento e 6% disse não saber.

Os funcionários foram questionados sobre quais custos eles consideram ter maior impacto na troca de colaboradores.

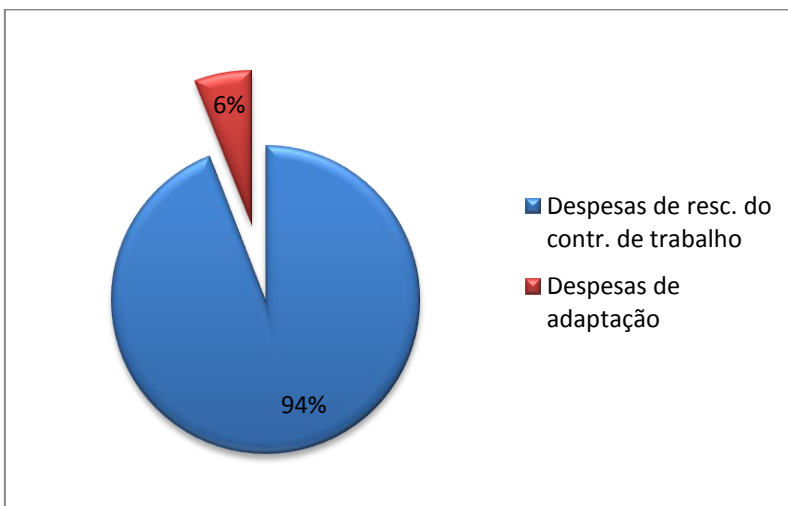


Gráfico 10. Custos da troca de colaboradores

Para 94% dos entrevistados as despesas de rescisão do contrato de trabalho tem o maior custo financeiro para a empresa.

Obtenções de informações de vagas na empresa.

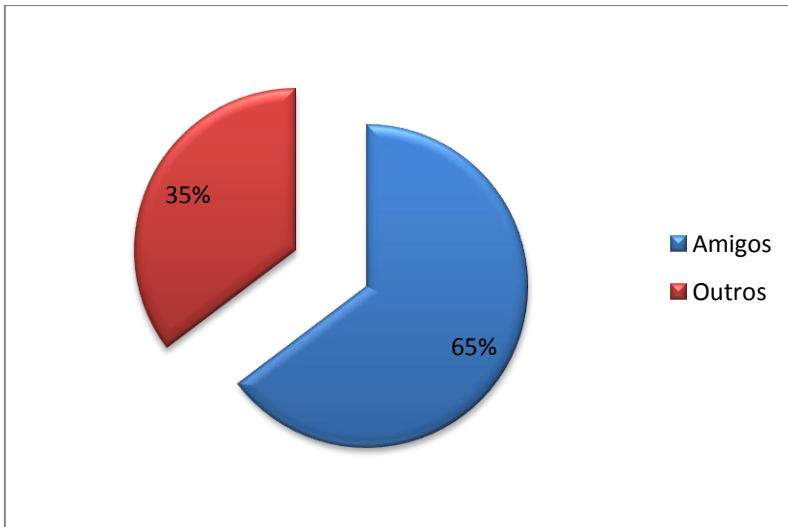


Gráfico 11. Informação de vagas na empresa

Para 65% dos entrevistados a obtenção da informação da vaga de trabalho foi através de amigos, já para 35% foram por outros canais de comunicação.

Processos de recrutamento e seleção.

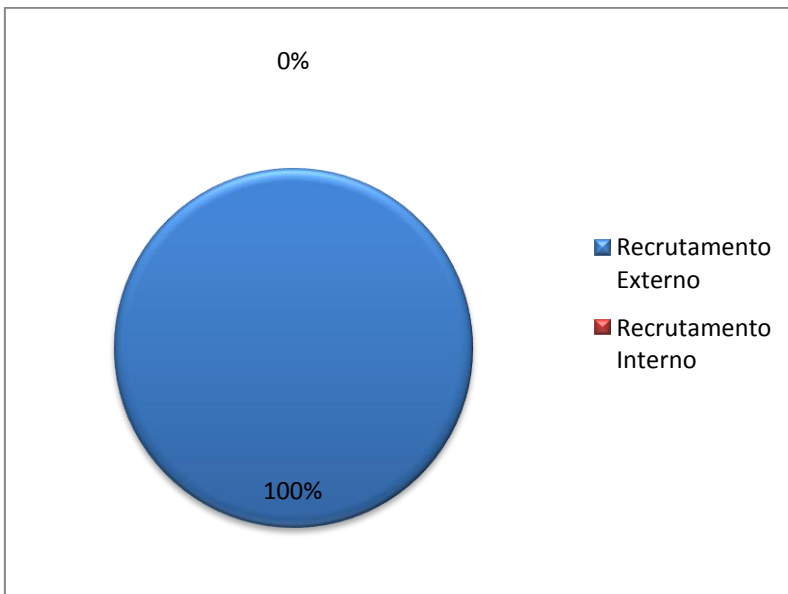


Gráfico 12. Processo de recrutamento e seleção

Dos 17 colaboradores entrevistados, 100% deles foram recrutados de forma externa, ou seja, por divulgação de vagas em aberto de forma externa à empresa.

Participação em processos e etapas de seleção.

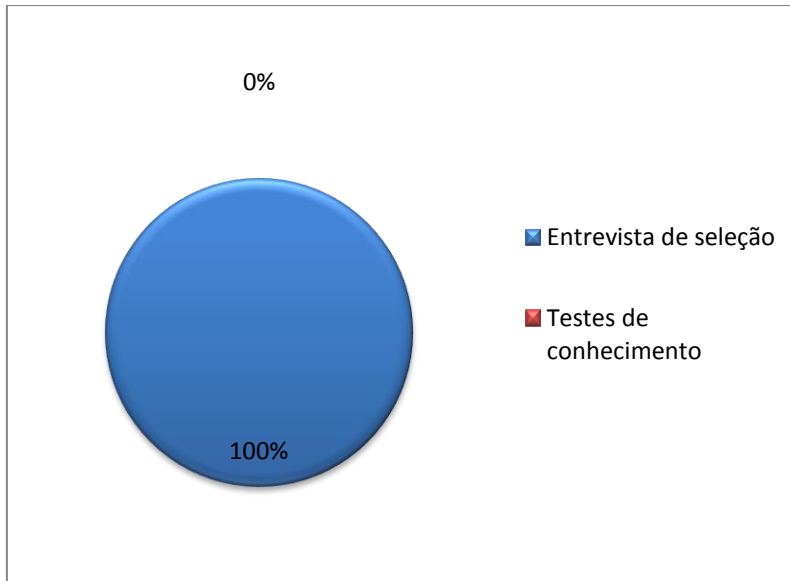


Gráfico 13. Etapas de seleção

Dos entrevistados, 100% deles participaram apenas do processo de entrevista para seleção e preenchimento da vaga ofertada pela empresa.

Os entrevistados foram questionados sobre o nível de motivação na empresa.

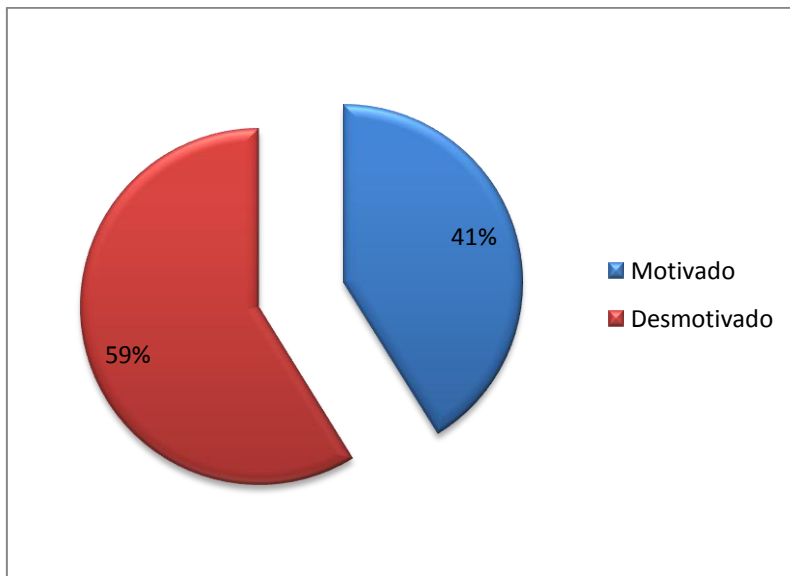


Gráfico 14. Nível de motivação

A entrevista com os colaboradores revelou que 59% estão desmotivados, enquanto 41% se dizem motivado na empresa.

Os funcionários foram perguntados sobre a perspectiva de crescimento na empresa.

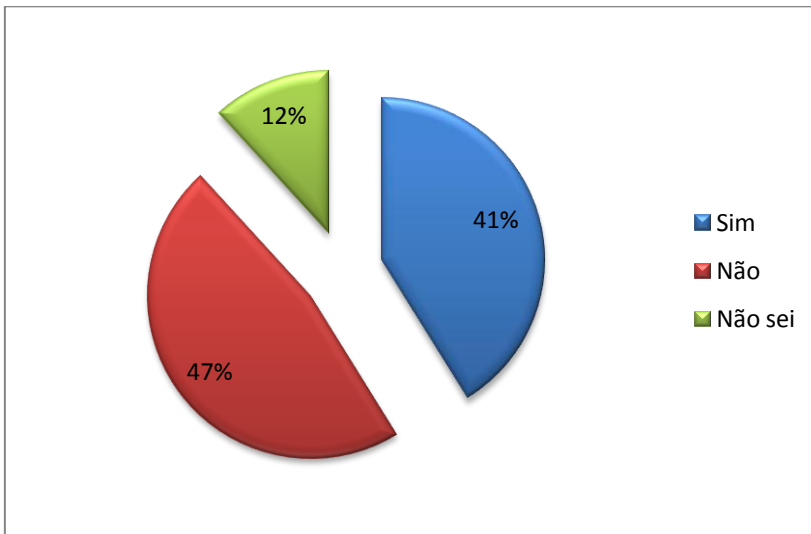


Gráfico 15. Perspectiva de crescimento profissional

A pesquisa revelou que 47% dos funcionários se dizem sem perspectiva de crescimento, enquanto 41% se dizem com perspectiva e 12% não souberam responder.

Plano de carreira e motivação.

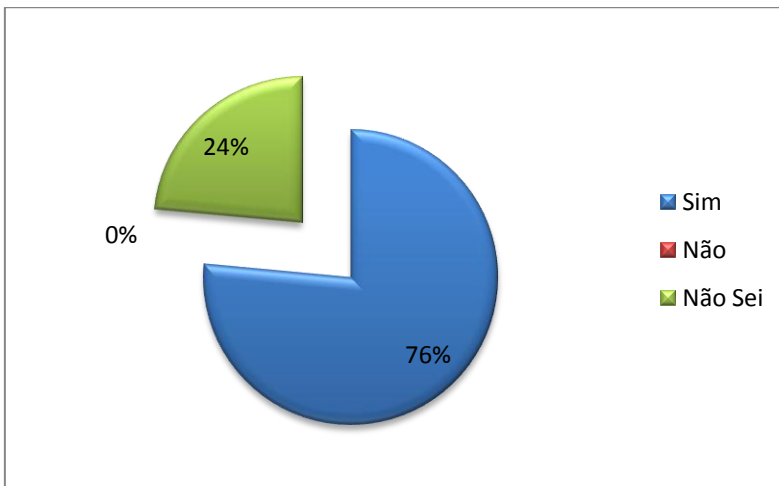


Gráfico 16. Plano de carreira.

O percentual dos que responderam que um plano de carreira seria uma fonte de motivação para permanecerem na organização foi de 76%, os que não souberam responder foram de 24%.

Os colaboradores foram questionados sobre um ambiente favorável com colegas de trabalho e se este ambiente ajuda-o a permanecer na empresa.

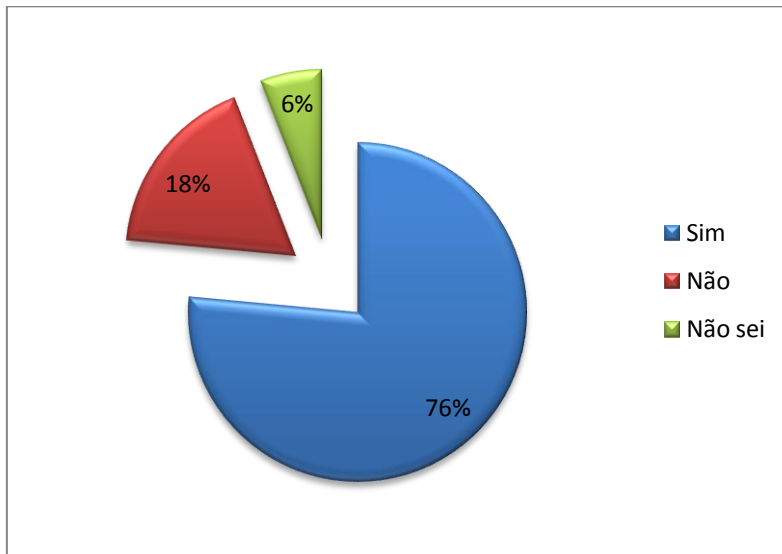


Gráfico 17. Ambiente favorável

Para 76% dos colaboradores o ambiente favorável com colegas e superiores é sim fator determinante para permanência na empresa, 18% acham que não tem influencia e 6% não souberam responder.

Os colaboradores foram questionados sobre a importância de benefícios (plano de saúde, plano odontológico, vale transporte, etc.), na manutenção de seu emprego.

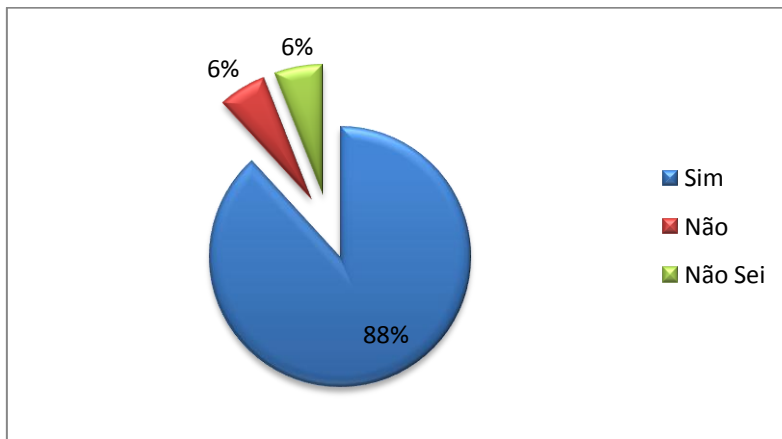


Gráfico 18. Benefícios

Dos entrevistados 88% veem os benefícios como fator de manutenção de emprego, já 6% disse que não influenciaria na manutenção e com o mesmo percentual de 6% não souberam responder.

Os funcionários foram questionados se mudariam de função e atividade dentro da empresa se tivessem oportunidade.

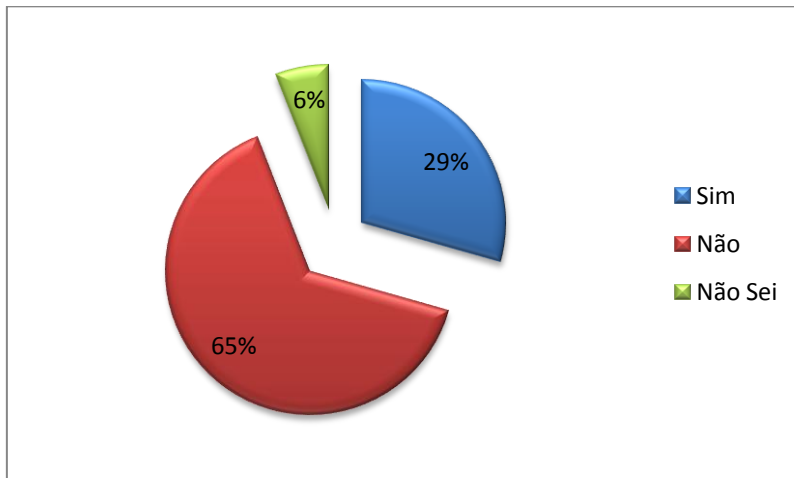


Gráfico 19. Mudança de atividade dentro da empresa.

Para 65% dos entrevistados, a oportunidade de mudança de função e atividade concedida pela empresa é visto como ponto negativo, 29% assinalaram como ponto positivo e 6% não souberam informar.

Os colaboradores foram indagados a responder sobre sua satisfação salarial.

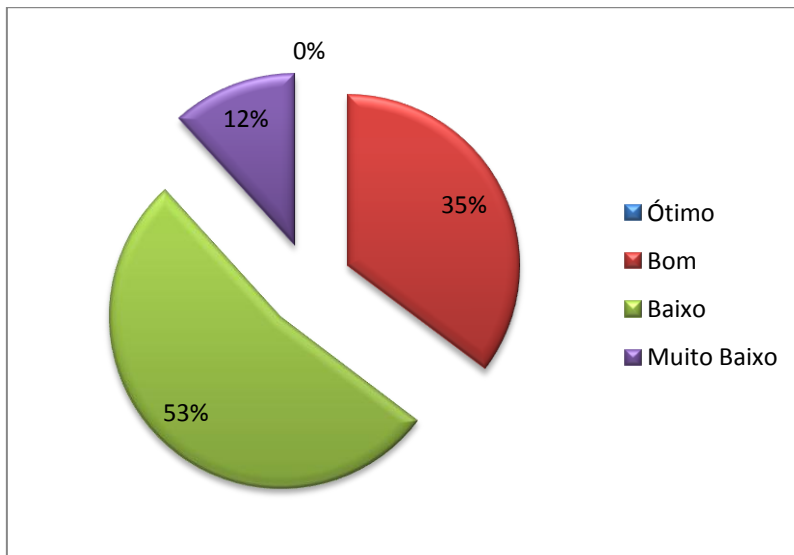


Gráfico 20. Satisfação salarial

Para 53% dos funcionários seu salário está baixo, outros 35% responderam ter um salário bom, já para 12% seu salário está muito abaixo do que gostaria.

Foi aplicado um segundo questionário, este direcionado aos ex-funcionários da empresa desligados no período de Agosto de 2014 à Agosto de 2015, com o objetivo de descobrir os motivos que levaram a desligar-se da organização, na ótica dos mesmos.

Através da pesquisa realizada com os ex-funcionários, obtiveram-se os seguintes resultados:

Sexo

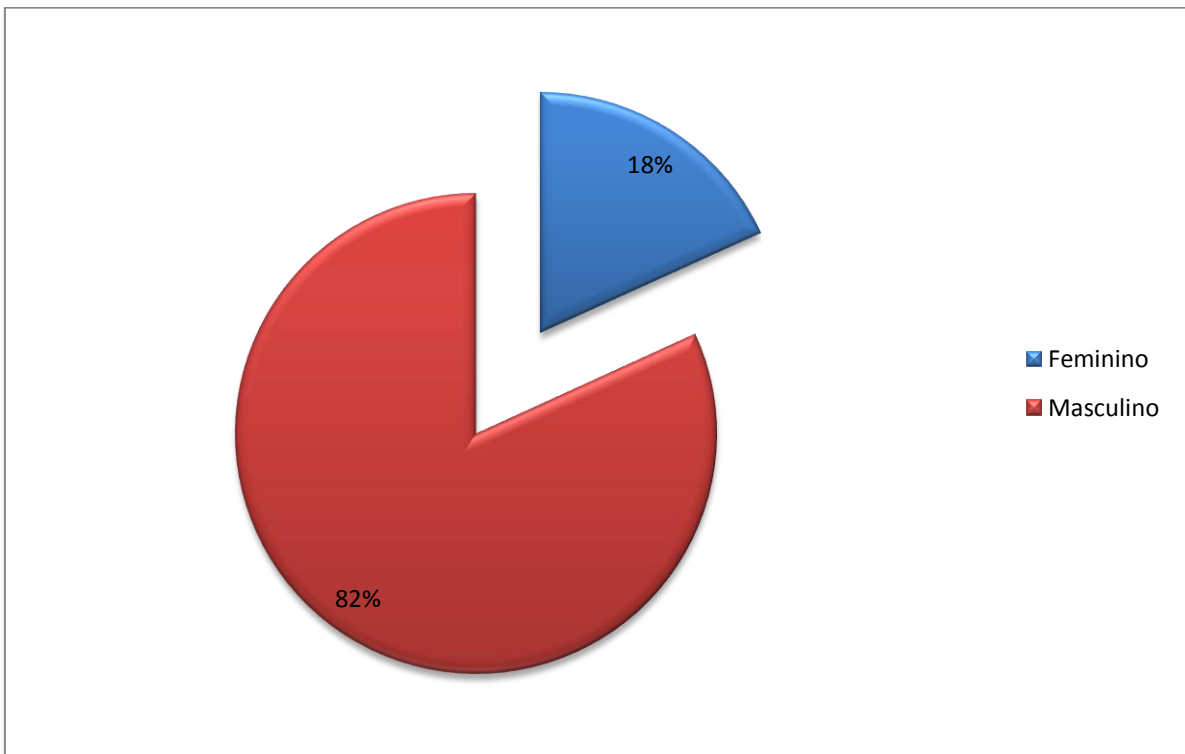


Gráfico 01. Sexo

Dos desligados da empresa 82% são do sexo masculino e 18% correspondem ao sexo feminino.

Cargo exercido

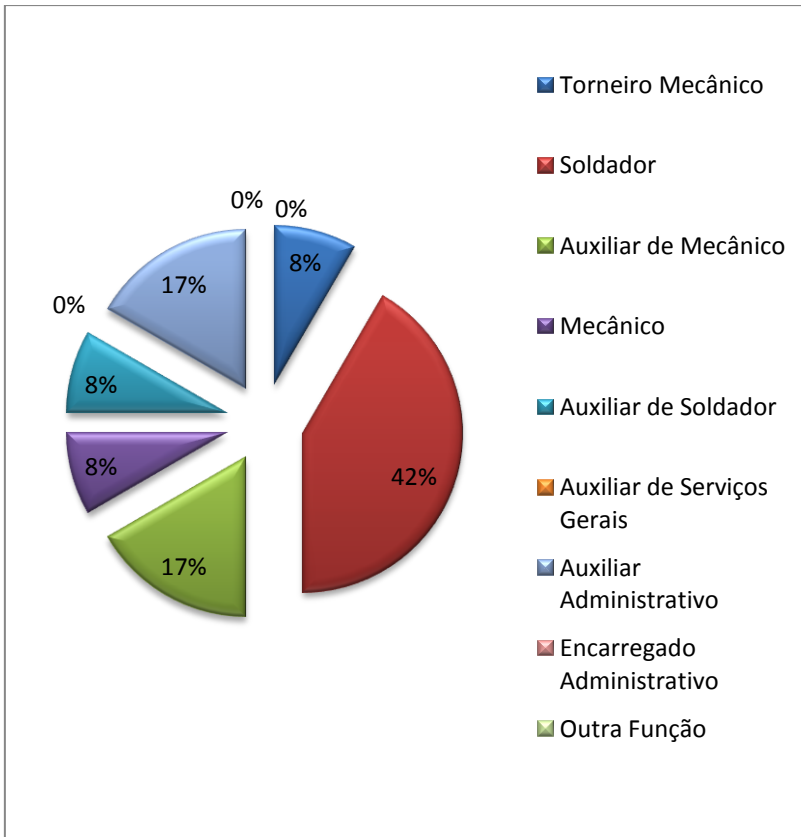


Gráfico 02. Cargo

Dos desligados 42% exerciam o cargo de soldador; 17% exerciam os cargos de auxiliar administrativo e auxiliar de mecânico e 8% exerciam os cargos de mecânico, torneiro mecânico e auxiliar de soldador.

Os entrevistados foram questionados sobre o motivo da saída da empresa.

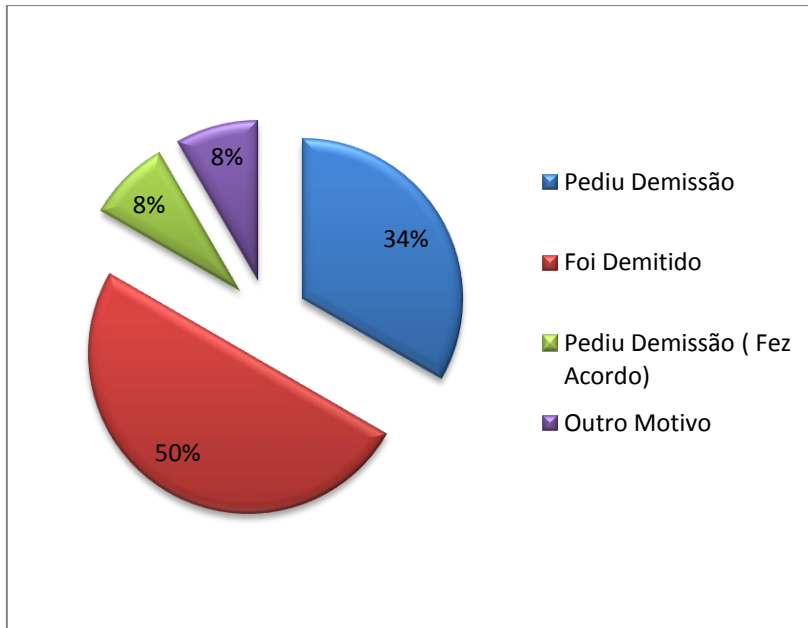


Gráfico 03. Motivo da saída da empresa

Dos entrevistados 50% foram demitidos; 34% pediram demissão, enquanto 8% pediu demissão fazendo acordo e 8% disseram ter saído por outro motivo.

Escolaridade

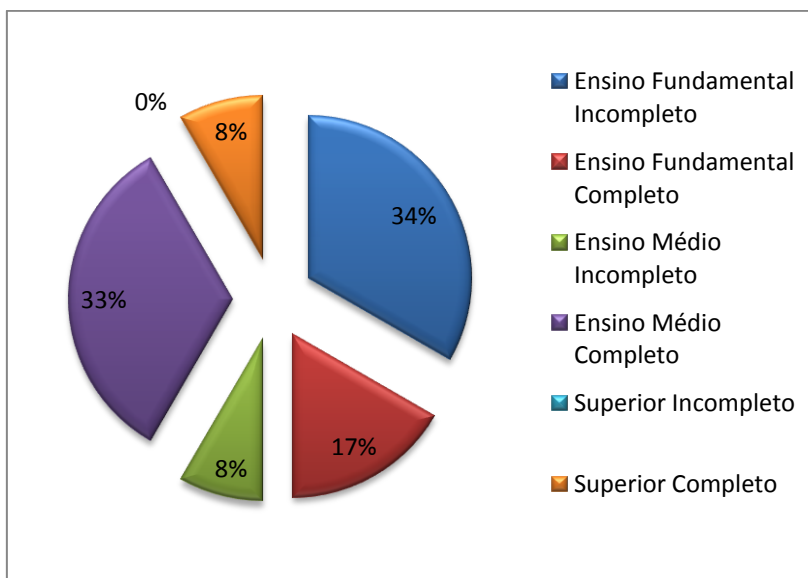


Gráfico 04. Escolaridade

O nível de escolaridade dos entrevistados ficou distribuído com os seguintes percentuais; 34% fundamental incompleto; 33% ensino médio completo; 17% fundamental completo e 8% ensino médio incompleto e superior completo.

Tempo de exercício de atividade na empresa.

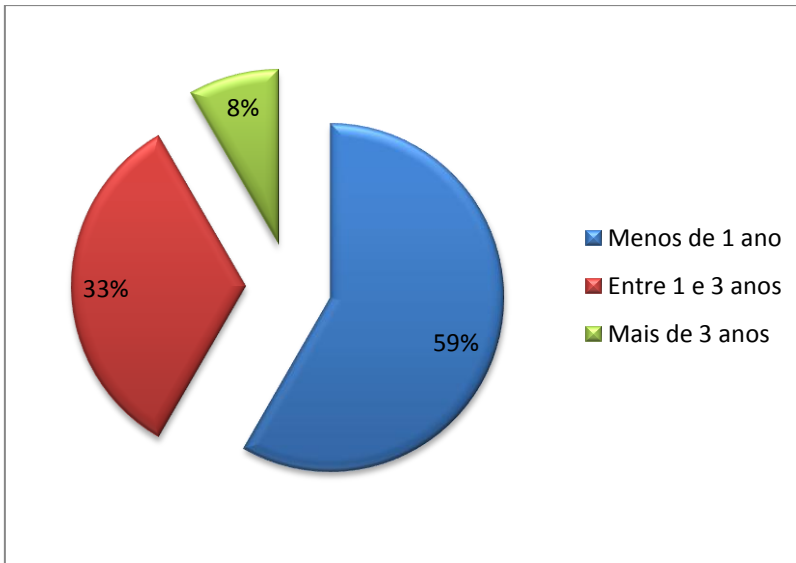


Gráfico 05. Tempo de exercício de atividade na empresa

Dos entrevistados 59% permaneceram menos de um ano na empresa; 33% desempenharam sua função entre um e três anos e 8% exerceram atividade por mais de três anos.

Os ex-funcionários foram questionados sobre o exercício de outra atividade fora da empresa.

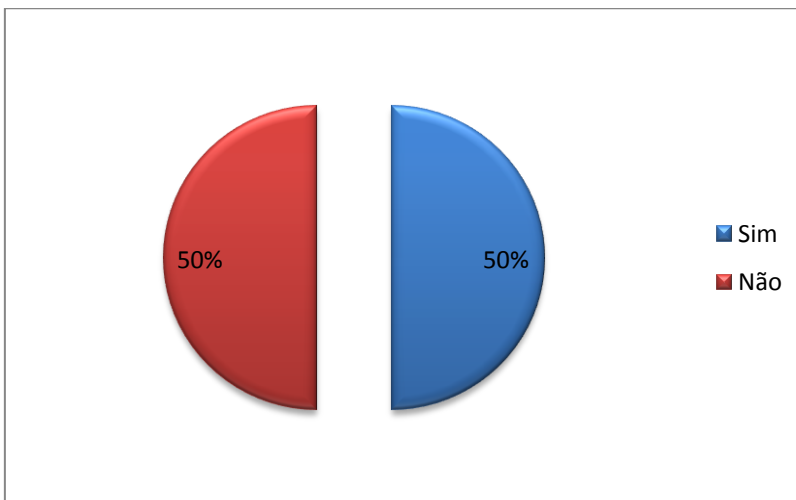


Gráfico 06. Atividade remunerada fora da empresa.

De todos os entrevistados 50% responderam que sim, exerciam outra atividade remunerada fora da empresa, enquanto 50% responderam que não, sua única fonte de renda era da empresa pesquisada.

Os entrevistados foram questionados sobre a troca de funcionários na empresa.

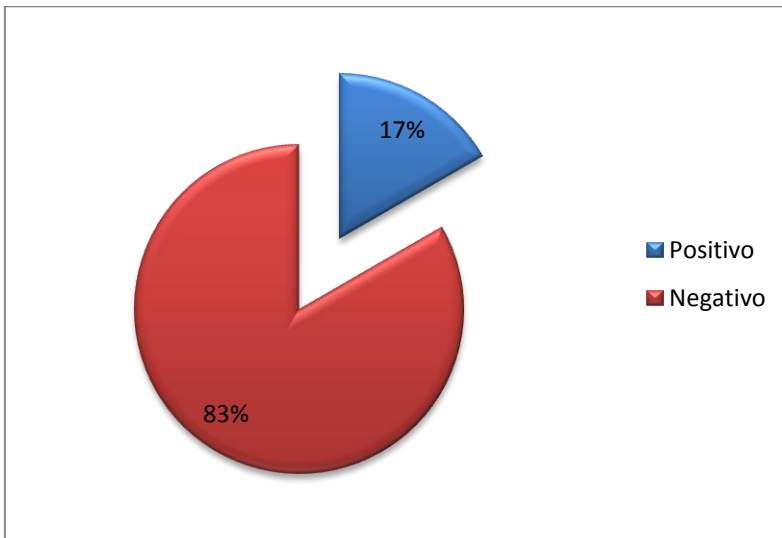


Gráfico 07. Turnover

O percentual dos que consideram a rotatividade como ponto negativo foi de 83% e os que acham positivo foram de 17%.

Feedback.

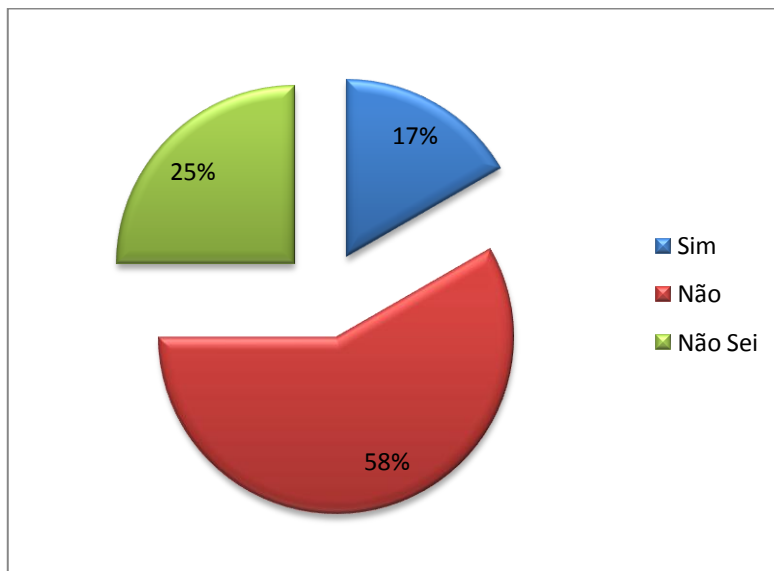


Gráfico 08. Feedback

Para 58% dos entrevistados a empresa não ouvia as sugestões deles; 25% não souberam responder, enquanto 17% responderam que sim, a empresa ouvia suas reclamações e sugestões.

Relacionamento com outros colaboradores.

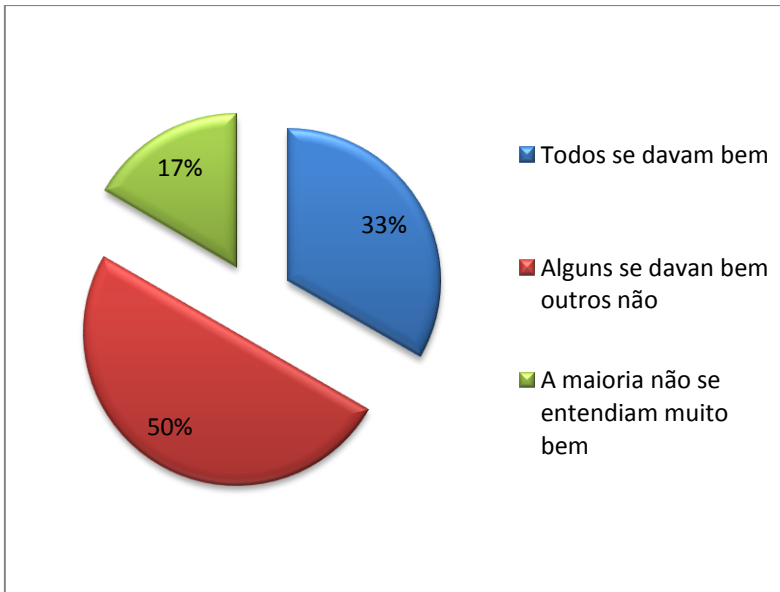


Gráfico 09. Relacionamento interpessoal

Para 50% dos entrevistados não havia muita sintonia entre os colaboradores, outros 33% responderam que todos se davam bem, enquanto 17% disseram que ninguém se entendia.

Oportunidades de crescimento dentro da empresa.

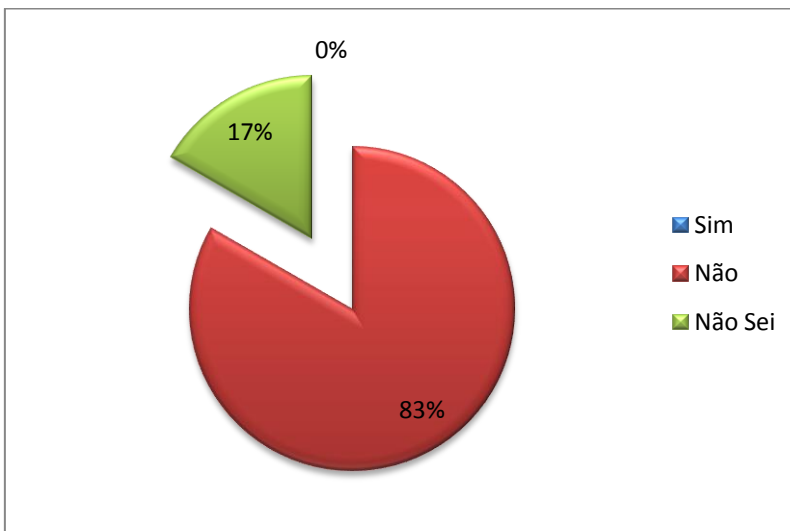


Gráfico 10. Oportunidade de crescimento profissional

Dos resultados obtidos 83% disseram que a empresa não dava oportunidades de crescimento profissional na empresa e 17% não souberam dizer.

Setores de trabalho

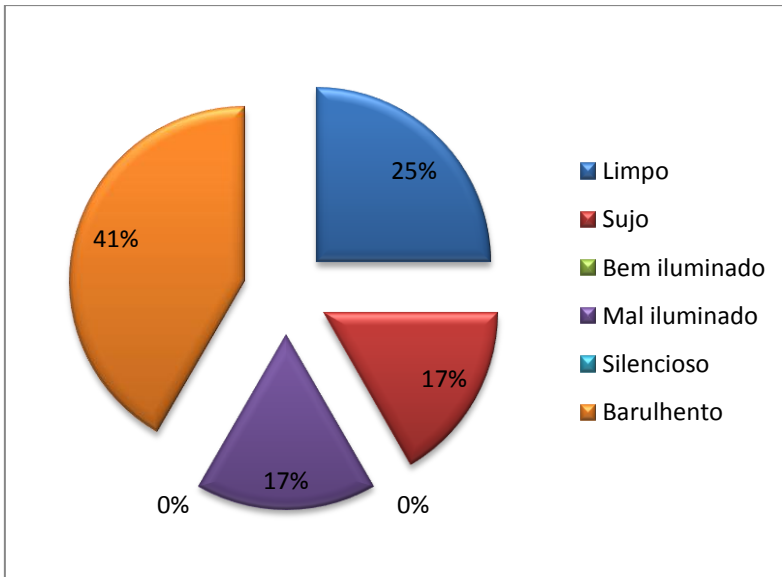


Gráfico 11. Setor de trabalho

Para 41% dos ex-funcionários pesquisados o setor em que trabalhava era barulhento, 25% disseram que seu setor era limpo e 17 % eram sujo ou mal iluminado.

Os entrevistados foram questionados sobre a disponibilidade e o uso de equipamentos para realizarem suas tarefas.

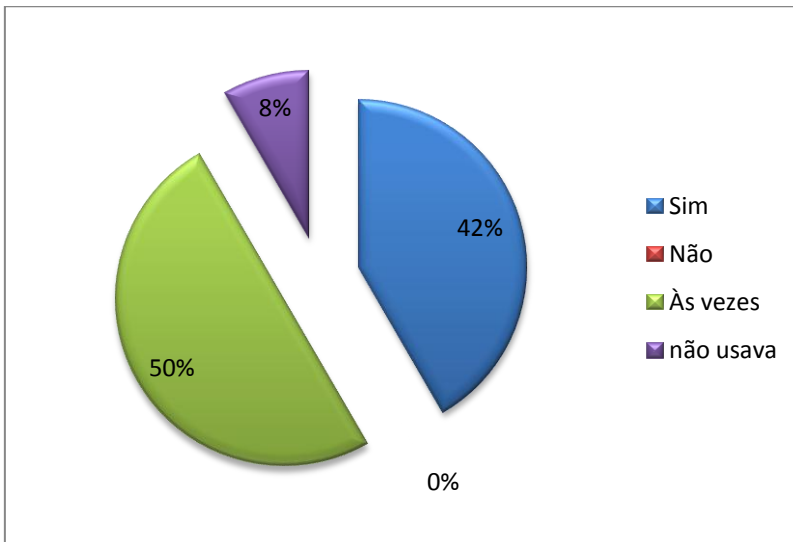


Gráfico 12. Equipamentos

Para 50% dos entrevistados a empresa não disponibilizava com a frequência necessária os equipamentos, 42% disseram que sim, a empresa oferecia os equipamentos e 8% disseram que não usavam.

As pessoas entrevistadas foram questionadas sobre o seu bem estar dentro da empresa.

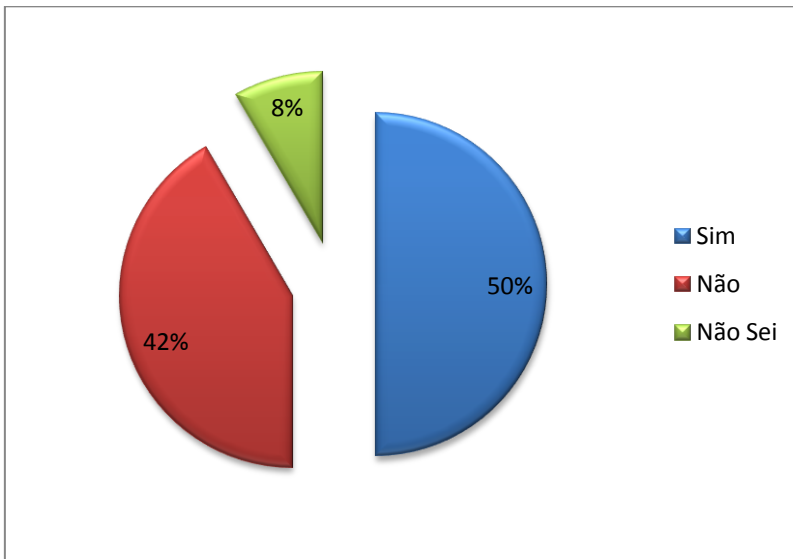


Gráfico 13. Bem estar

Para 50% dos entrevistados a resposta foi positiva, 42% responderam que não se sentiam bem no trabalho, 8% não souberam responder.

Os entrevistados foram convidados a responder sobre quais processos de seleção participaram.



Gráfico 14. Processos de recrutamento

Todos os doze ex-funcionários, ou seja, 100% disseram que foi através de recrutamento externo.

Relacionamento com clientes

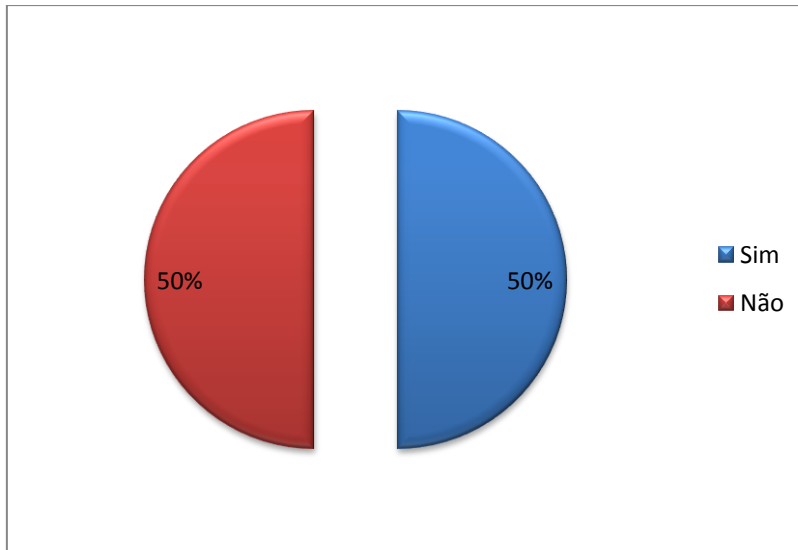


Gráfico 15. Relacionamento com clientes.

Das pessoas entrevistadas 50% responderam que mantinham um bom relacionamento com os clientes da empresa, enquanto 50% disseram não manter um bom relacionamento.

Relacionamento com os proprietários da empresa.

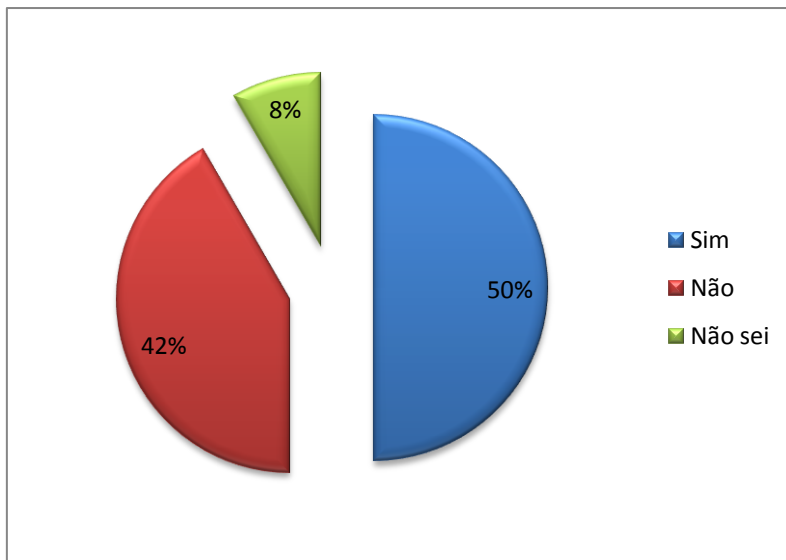


Gráfico 16. Relacionamento com os proprietários.

Dos entrevistados 50% responderam que sim, mantinham bom relacionamento com os proprietários, 42% responderam não e 8% não souberam responder.

Foram questionados se eram reconhecidos pelas suas atividades desenvolvidas na empresa.

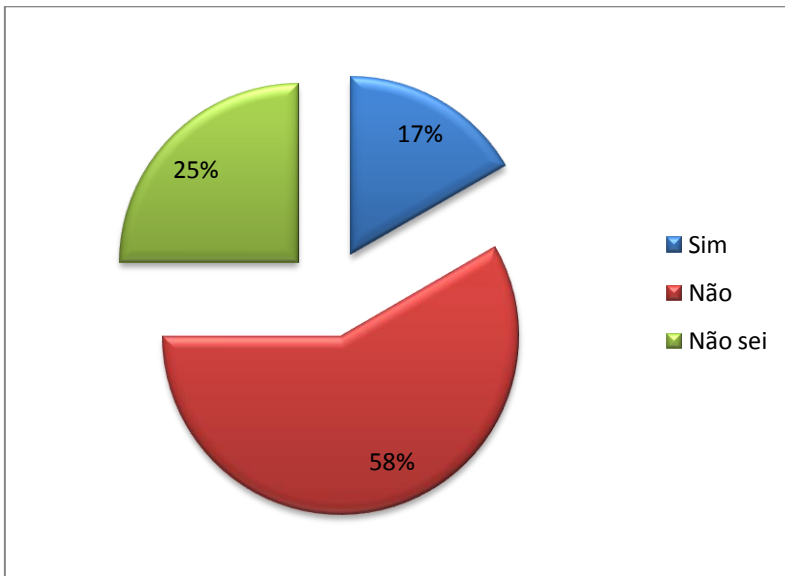


Gráfico 17. Reconhecimento profissional

Para 58% dos entrevistados a resposta foi negativa, eles não eram reconhecidos no trabalho, 17% disseram que sim e 25% não souberam responder.

Promoção no trabalho

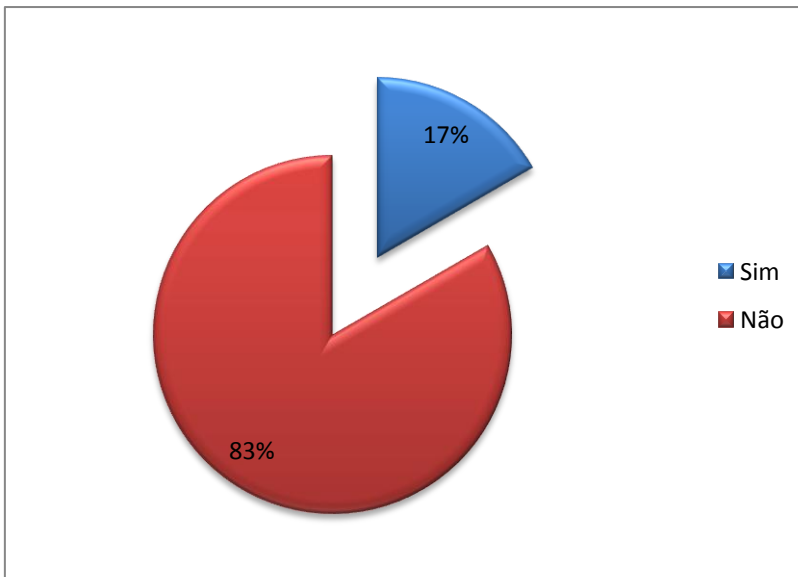


Gráfico 18. Promoção

Dos entrevistados 83% Responderam que não receberam nenhum tipo de promoção no trabalho, enquanto 17% responderam afirmativamente.

Promoções dadas às pessoas erradas.

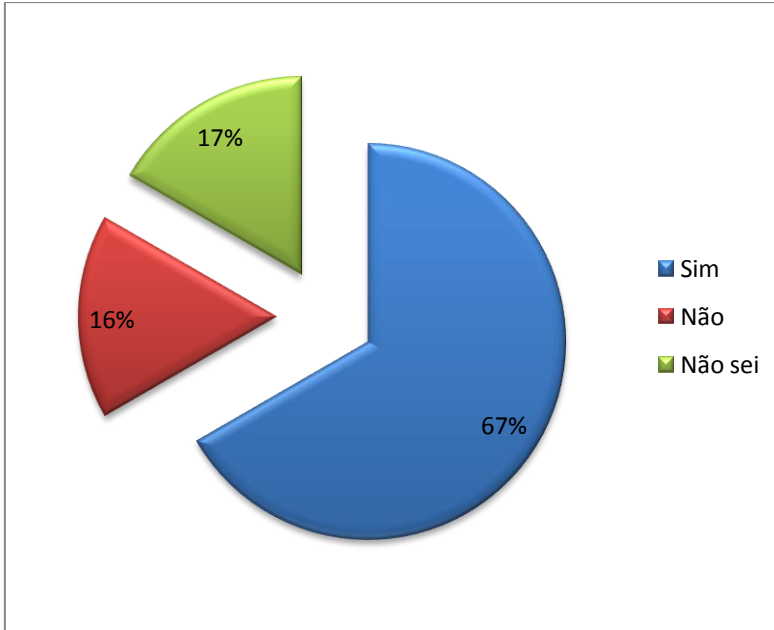


Gráfico 19. Promoções concedidas às pessoas erradas.

Para 67% as promoções eram dadas as pessoas erradas, 17% disseram não saber e 16% dissera que as promoções eram dadas as pessoas certas.

Progressão em outro setor.

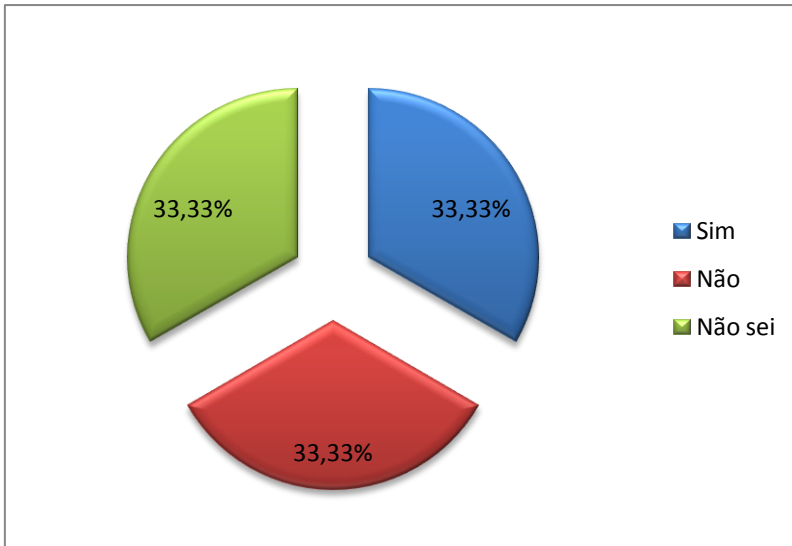


Gráfico 20. Mudança de setor

Dos entrevistados 33,33% disseram que sim poderiam ter progredido melhor em outro setor, 33,33% disseram que não e 33,33% não souberam responder.

Satisfação com o salário

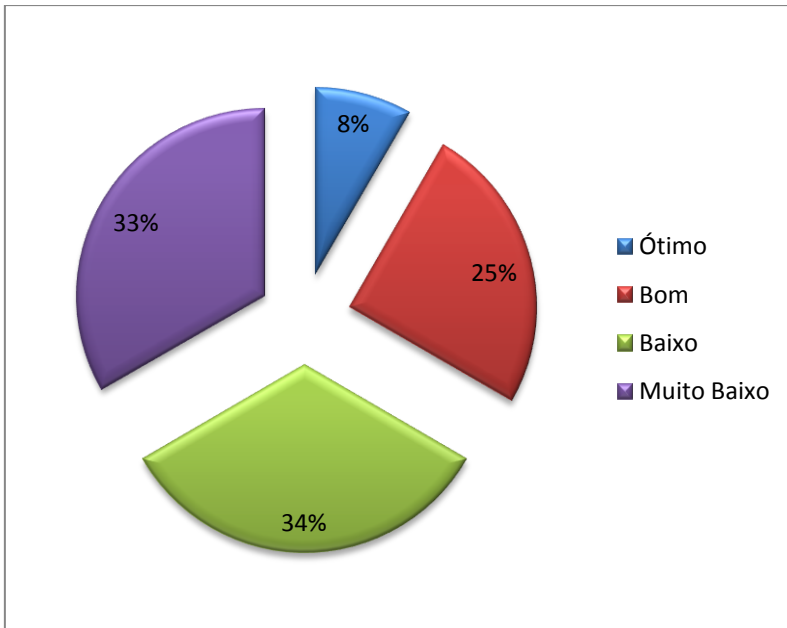


Gráfico 21. Satisfação salarial

Dos entrevistados 34% responderam que seu salário estava baixo, 33% disseram que estavam muito abaixo, 25% que estava bom e 8% que estava ótimo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As causas da rotatividade de pessoal são difíceis de serem diagnosticadas, mas podemos diminuir fatores que elevam a probabilidade do surgimento deste fenômeno. A organização precisa estar atenta às necessidades de seus colaboradores, oferecendo um ambiente agradável que favoreça a valorização, o bem estar e a motivação.

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, muitos dos ex-funcionários da Agro Torno Maracaju, permaneceram por um período de tempo muito curto na empresa e os colaboradores atuais demonstram, baseado nos resultados da pesquisa aplicada a eles uma forte tendência de desligamento da organização.

Uma das causas que elevaram o turnover na empresa foi à baixa motivação de seus colaboradores, seja com falta de reconhecimento profissional, baixo salário, falta de benefícios, ambiente insalubre e a falta de perspectiva de oportunidades de crescimento profissional. Várias pessoas responderam que um ambiente favorável em que exista diálogo, companheirismo por parte de seus companheiros e superiores, acaba se tornando parte preponderante para a manutenção do emprego, mesmo com algumas adversidades como as descritas acima.

Dos resultados extraídos da pesquisa, os problemas internos têm grandes influencia para a saída de funcionários da organização, adicionando que uma parcela dos ex-funcionários e dos funcionários que exercem atividade dentro da empresa possui outra atividade fora, talvez para complementar sua renda, já que a maioria apontou que seus salários estavam baixos.

Outra possível falha da organização é o processo de seleção, que indicou que todos os pesquisados, ex-funcionários e atuais colaboradores foram contratados através de um recrutamento externo, sem ao menos fazer um teste que qualifique esta pessoa a vaga ofertada. A empresa também se vê refém da baixa qualificação profissional e a falta de mão de obra disponível no mercado de trabalho.

Uma parcela significativa dos entrevistados respondeu que mudariam de ramo ou setor dentro da empresa se tivessem a oportunidade, disseram também considerar fator importante para o aumento do turnover.

Mas o indicador que demonstrou ser o maior motivador para não permanecerem na empresa, causando assim o aumento da rotatividade de pessoal foi o ambiente organizacional, ou seja, a falta de organização da empresa.

Outro dado apontado pela pesquisa foi à falta de qualificação profissional e a baixa escolaridade tanto de seus colaboradores, quanto a dos ex-funcionários, gerando dificuldades para o aprendizado de novas técnicas e procedimentos para a aceleração e aumento de seu desempenho. Muitas vezes esse fator é determinante para a empresa demitir esse colaborador, que vai ao mercado de trabalho em busca de outros com níveis de conhecimento maior.

Tudo o que foi pesquisado, juntamente com os resultados podem servir de parâmetro para a empresa buscar melhorar o seu processo de recrutamento, seleção e contratação de mão de obra. Redesenhar seus cargos, salários, implantar benefícios que venham ao encontro da necessidade dos colaboradores, como por exemplo, qualificar e reciclar seu capital humano.

De esta forma assegurar que seus colaboradores não procurem oportunidades em outra empresa, que por muitas vezes tem um clima organizacional melhor que da empresa citada no estudo de caso.

Os resultados da pesquisa com os ex-funcionários apontaram as falhas organizacionais da empresa e os resultados obtidos com seu quadro funcional tendem a indicar que se nada for feito, a rotatividade de pessoal continuará sendo uma constante na organização.

6. REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas 2004;
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Edição. São Paulo: Atlas, 2002;
- LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995;
- LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999;
- MANDARINE, Marcos. **Segurança corporativa estratégica: Fundamentos**. São Paulo: Manole, 2005;
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000;
- MOBLEY, Willian H. **Turnover: Causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992;
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002;
- SILVA, Glenio Luiz da Rosa e. **Controle de turnover: Como prevenir e demitir com responsabilidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

7. APÊNDICE

Questionário aplicado aos ex-funcionários da empresa:

Questionário N°.....

Você está convidado (a) a responder este questionário que faz parte da coleta de dados da pesquisa sobre o turnover/ rotatividade de pessoal: um estudo de caso na Agro Torno Maracaju, em Maracaju/MS. Essa pesquisa é objeto de estudo para conclusão do Curso de Administração da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, Unidade Maracaju, MS.

Caso você concorde em participar da pesquisa, leia com atenção os seguintes pontos: a) você é livre para, a qualquer momento, recusar-se a responder às perguntas que lhe ocasionem constrangimento de qualquer natureza; b) você pode deixar de participar da pesquisa e não precisa apresentar justificativas para isso; c) sua identidade será mantida em sigilo; d) caso você queira, poderá ser informado (a) de todos os resultados obtidos com a pesquisa, independentemente do fato de mudar seu consentimento em participar da pesquisa.

1. Sexo:	
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
Feminino	Masculino

2. Cargo que exerceu								
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9
Torneiro mecânico	Soldador	Auxiliar de mecânico	Mecânico	Auxiliar de soldador	Auxiliar de serviços gerais	Auxiliar administrativo	Encarregado administrativo	Outra função

3. Por qual motivo você se desligou da empresa?			
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Pediu demissão	Foi demitido	Pediu para ser demitido (fez acordo)	Outro motivo

4. Escolaridade:								
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9
Sem escolaridade	Ensino Fundamental (1º grau) incompleto	Ensino Fundamental (1º grau) completo	Ensino Médio (2º grau) incompleto	Ensino Médio (2º grau) completo	Superior incompleto	Superior completo	Mestrado ou doutorado	Não sei informar

--	--	--	--	--	--	--	--	--

5. Tempo que permaneceu em atividade na empresa:		
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Menos de um ano.	Entre um e três anos.	Mais de três anos.

6. Fora da empresa você tinha outra atividade remunerada?		
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	
Sim	Não	.

7. Como você avalia a rotatividade de pessoal no período que trabalhou na empresa?	
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
Positivo	Negativo.

8. A empresa costumava ouvir os funcionários e aceitar suas sugestões e reclamações?		
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Sim	Não	Não sei. .

9. O pessoal do seu setor se dava bem, isto é, havia coleguismo entre eles?		
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Todos se davam bem	Alguns se davam bem outros não	A maioria não se entendia muito bem

10. A empresa ofereceu oportunidades de crescimento?		
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Sim	Não	Não sei. .

11. O seu setor de trabalho era?					
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Limpo	Sujo	Bem iluminado	Mal iluminado	Silencioso	Barulhento

12. No desempenho de suas funções, você tinha os equipamentos necessários para trabalhar em boas condições?			
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Sim	Não	Às vezes	Não usava.

13. Você sentia se bem no trabalho?		
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Sim	Não	Não sei

14. Quais foram as etapas de seleção que você participou?				
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Entrevista de seleção.	Provas de conhecimentos ou de capacidade.	Testes psicométricos.	Testes de personalidade	Técnicas de simulação.

15. Você se relacionava bem com os clientes da empresa?	
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
Sim	Não

16. Você se relacionava bem com os proprietários da empresa?		
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Sim	Não	Não sei. .

17. O seu superior reconhecia seu esforço no trabalho?		
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Sim	Não	Não sei. .

18. Você recebeu alguma promoção, no período que permaneceu na empresa?	
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
Sim	Não

19. Em sua opinião, as promoções eram dadas as pessoas erradas?		
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Sim	Não	Não sei. .

20. Poderia ter progredido melhor em outro setor?		
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Sim	Não	Não sei. .

21. O seu salário estava:			
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Ótimo	Bom	Baixo	Muito baixo

Questionário aplicado ao quadro efetivo de colaboradores:

Questionário nº.....

Você está convidado (a) a responder este questionário que faz parte da coleta de dados da pesquisa sobre o turnover/ rotatividade de pessoal: um estudo de caso na Agro Torno Maracaju, em Maracaju/MS. Essa pesquisa é objeto de estudo para conclusão do Curso de Administração da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, Unidade Maracaju, MS.

Caso você concorde em participar da pesquisa, leia com atenção os seguintes pontos: a) você é livre para, a qualquer momento, recusar-se a responder às perguntas que lhe ocasionem constrangimento de qualquer natureza; b) você pode deixar de participar da pesquisa e não precisa apresentar justificativas para isso; c) sua identidade será mantida em sigilo; d) caso você queira, poderá ser informado (a) de todos os resultados obtidos com a pesquisa, independentemente do fato de mudar seu consentimento em participar da pesquisa.

1. Sexo:	
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
Feminino	Masculino

2. Cargo								
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9
Torneiro mecânico	Soldador	Auxiliar de mecânico	Mecânico	Auxiliar de soldador	Auxiliar de serviços gerais	Auxiliar administrativo	Encarregado administrativo	Outra função

3. Escolaridade:								
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9
Sem escolaridade	Ensino Fundamental (1º grau) incompleto	Ensino Fundamental (1º grau) completo	Ensino Médio (2º grau) incompleto	Ensino Médio (2º grau) completo	Superior incompleto	Superior completo	Mestrado ou doutorado	Não sei informar

4. Tempo de atividade na empresa:		
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Menos de um ano.	Entre um e três anos.	Mais de três anos.

5) Fora da empresa você tem outra atividade remunerada?	
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
Sim	Não

6) Como você avalia a rotatividade de pessoal na empresa?	
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
Positivo	Negativo.

7) A empresa costuma ouvir os funcionários e aceitar suas sugestões e reclamações?		
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Sim	Não	Não sei. .

8) Na sua opinião, quais motivos levam-no a permanecer na empresa?				
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Motivação profissional	Ambiente organizacional	Remuneração	Higiene, segurança e qualidade de vida.	Benefícios e serviços sociais

9) A empresa oferece oportunidades de crescimento?		
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Sim	Não	Não sei. .

10) Quais são os maiores custos envolvidos na troca de empregados?					
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Despesas de rescisão de contrato de trabalho;	Despesas de recrutamento;	Despesas de seleção;	Despesas de treinamento;	Despesas de adaptação;	Outras despesas variáveis (advogados, justiça do trabalho, etc.).

11. Como você obteve informações de vagas na empresa?			
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Material impresso	Via Internet	Amigos	Outros.

12. Como você foi recrutado para participar do processo de seleção?		
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
RECRUTAMENTO INTERNO: divulgação de vagas e busca de mão-de-obra dentro da própria empresa	RECRUTAMENTO EXTERNO: divulgação de vagas em aberto de forma externa à empresa.	E-RECRUTAMENTO: recrutamento on-line, via Internet.

13. Quais foram as etapas de seleção que você participou?				
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Entrevista de seleção.	Provas de conhecimentos ou de capacidade.	Testes psicométricos.	Testes de personalidade	Técnicas de simulação.

14. Como se sente na atual função?	
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
Motivado	Desmotivado

15. Tem alguma perspectiva de crescimento na empresa?		
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Sim	Não	Não sei. .

16. Se a empresa te oferece plano de carreira, isso te motiva a ficar nela?		
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Sim	Não	Não sei. .

17. Um ambiente favorável com seus colegas e seus superiores ajudam a manter você na empresa?		
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Sim	Não	Não sei. .

18. Se a empresa oferecesse algum tipo de benefício (plano de saúde, odontológico, vale transporte, etc.), seria um fator para continuar na empresa?		
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Sim	Não	Não sei. .

19. Mudaria de ramo de atividade e função dentro da empresa caso tivesse oportunidade?		
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Sim	Não	Não sei. .

20. O seu salário está:			
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Ótimo	Bom	Baixo	Muito baixo