

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

VANESSA DOS SANTOS SILVA

FATORES CAUSADORES DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL E SEUS REFLEXOS NA
ORGANIZAÇÃO – ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE VAREJO
NO MUNICÍPIO DE MARACAJU-MS

MARACAJU – MS

2014

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

VANESSA DOS SANTOS SILVA

FATORES CAUSADORES DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL E SEUS REFLEXOS NA ORGANIZAÇÃO – ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE VAREJO NO MUNICÍPIO DE MARACAJU-MS

Trabalho de Conclusão de Curso para a obtenção do título de bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul sob a orientação do Professor Wilson Correa da Silva.

MARACAJU – MS

2014

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL

REITOR

Prof. Dr. Fábio Edir dos Santos Costa

PRÓ-REITORA DE ENSINO

Silvane Aparecida de Freitas

COORDENADOR DE CURSO

Prof. Me. Alex Sandro Richter Von Mühlen

ORIENTADOR

Prof. Wilson Correa da Silva

A monografia intitulada “FATORES CAUSADORES DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL E SEUS REFLEXOS NA ORGANIZAÇÃO”, apresentada por Vanessa dos Santos Silva, 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, 13 de Novembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Wilson Correa da Silva

(Orientador)

Prof Dr Giuliane Mendonça de Farias

Prof. Me. Miguel Ângelo Batista dos Santos

DEDICATÓRIA

À minha família, por sua capacidade de acreditar em mim e investir em mim. Mãe, seu cuidado e dedicação foi que deram, em alguns momentos, a esperança para seguir. Pai, sua presença significou segurança e certeza de que não estou sozinha nessa caminhada. Dedico também ao meu esposo, que de forma especial e carinhosa me deu força e coragem, me apoiando nos momentos de dificuldades.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me iluminar durante toda a vida, dando-me força em momentos de dificuldade e fraqueza, e principalmente, ajudando-me a levantar e superar os obstáculos a cada queda.

Aos meus pais, Jorge e Vera, sempre agradecerei, por tudo o que são e representam na minha vida.

A minha irmã que sempre apoiou ajudou.

Ao meu esposo, pela sua existência em minha vida.

A minha amiga Pamela pelo apoio nesta caminhada.

Ao meu professor orientador Wilson pela paciência que teve comigo.

E a todos que, direta ou indiretamente, e de forma especial colaboraram comigo para vencer mais uma etapa da minha vida.

Não confunda derrotas com fracasso nem vitórias com sucesso. Na vida de um campeão sempre haverá algumas derrotas, assim como na vida de um perdedor sempre haverá vitórias. A diferença é que, enquanto os campeões crescem nas derrotas, os perdedores se acomodam nas vitórias.

Roberto Shinyashiki

RESUMO

As empresas buscam o progresso e dependem do desempenho de seus colaboradores para atingi-lo, para o desenvolvimento contam com seu principal capital para isso, o intelectual. O presente trabalho tem como enfoque a realização de um estudo sobre a rotatividade e suas influências em uma empresa de varejo da cidade de Maracaju/MS, a Loja e Supermercados Estrela, abordados por meio das práticas e políticas de recursos humanos. Como metodologia de estudo de caso, foi utilizado por meio de investigação uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo. Na fundamentação teórica foram apresentados os conceitos sobre os recursos humanos, rotatividade, recrutamento e seleção e clima organizacional, para pesquisa de campo foram coletados dados através de um questionário com perguntas fechadas para maior entendimento do público alvo que foram os colaboradores. Para enfrentar essa dificuldade, é aconselhável com grande ênfase que as organizações mantenham administração apropriada de recursos humanos, pois essa possui grande contribuição na tomada de decisão do colaborador.

Palavras chaves: rotatividade, empresa, administração de recursos humano, motivação.

ABSTRACT

Companies seek progress and depend on the performance of its employees to achieve it, for development have their main capital for this, the intellectual who are its employees. The present work is focused on conducting a study on the turnover and their influence on a retailer to Shop Supermarkets and Star, addressed through practices and human resource policies. As a case study methodology was used as a means of research literature and field research. Theoretical foundation in the concepts of human resources, turnover, recruitment and selection and organizational climate for field research data were collected through a questionnaire with closed to greater understanding of the target audience who are employees questions were presented. The study may show the importance of the practices and policies of human resources in an organization the fundamental need to have a company deployed this sector so he could examine problems caused by rotation and ways to minimize its impact by presenting a plan proposed for discovery of main reasons and how to control and reduce them.

Key words: turnover, company, administration of human resources, motivation.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Contratações realizadas no ano de 2013	43
Tabela 2- Desligamentos ocorridos no ano de 2013	43
Tabela3- Colaboradores que permaneceram para o próximo ano de 2014	44

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Pirâmide de Maslow	23
Gráfico 1- Qual é o sexo?	35
Gráfico 2- Em que faixa etária você se encontra?	36
Gráfico 3 - Qual seu estado civil?	36
Gráfico 4- Qual é sua escolaridade?	37
Gráfico 5 - Há quanto tempo trabalha na empresa?	38
Gráfico 6 - Sente-se valorizado pelo trabalho que realiza?.....	39
Gráfico 7- A empresa oferece oportunidades para crescimento profissional?	39
Gráfico 8- Na sua opinião a política salarial é justa?	40
Gráfico 9 - Os benefícios oferecidos pela empresa atendem suas necessidades?	41
Gráfico 10- Você se sempre contente em trabalhar nessa empresa?	41
Gráfico 11- Quando você entrou na empresa, foi realizado alguma palestra de integração? ..	42
Gráfico 12 - A empresa mede o grau de satisfação dos seus colaboradores?.....	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1_Problema.....	12
1.2 Justificativa.....	12
1.3 Hipótese.....	13
1.4 Objetivo	13
Objetivo geral	13
Objetivo específico.....	13
2 REVISÃO DE LITERATURA	14
2.1 Administração de Recursos Humanos	14
2.2 Recrutamento e seleção	16
2.3 Remuneração	19
2.4 Motivação	21
2.5 Clima organizacional	25
2.6 Rotatividade	26
2.6.1 Causas da rotatividade.....	28
2.6.2 Custos da rotatividade.....	29
3 MATERIAL E MÉTODOS.....	31
3.1 Perfil da empresa	33
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICE	52
ANEXOS	53

1. INTRODUÇÃO

O comportamento humano dos colaboradores em relação à produtividade é de suma importância para a empresa. A loja e Supermercados Estrela poderá analisar através de estudos essa questão que envolve o comportamento humano. Pode ser compreendido através de estudos que foram realizados no início da Escola de Relações Humanas onde Mayo (2004, p.201) realizou estudos importantes em relação ao comportamento e resultados da produtividade no trabalho, entre 1923 e 1944.

O terceiro estudo da pesquisa que se desenvolveu em três indústrias metalúrgicas, em uma cidade da costa ocidental dos Estados Unidos, que ocorria um alto índice de absenteísmo, exceto numa. Mayo descobriu que nesta última o grupo tinha sua reputação valorizada, o que foi consequência de treinamentos dos contramestres feita muito tempo antes, no sentido de preservar a dignidade pessoal do empregado, o que se mantinha até então.

O treinamento dos contramestres se fundamentava em serem pacientes, atenciosos e em evitar o descontrole emocional no trato com seus subordinados.

Um funcionário motivado e aliado com os objetivos da empresa pode ter uma importância dentro dela, pois se acredita que possa transmitir ao cliente uma imagem positiva. “Por esse motivo, cada vez mais se torna importante valorizar o cliente interno, oferecendo a ele um ambiente motivador, atraindo e retendo talentos” (Handel apud , 2005).

A empresa poderá constatar e perceber sua responsabilidade ao definir a forma que irá tratar seus funcionários, desde a sua contratação, seu aprendizado, desenvolvimento, plano de carreira e instalação através de estudos que serão apresentados do contexto bibliográfico do trabalho, podendo assim fornecer ao seu funcionário condições necessárias para a realização de seu trabalho e desenvolvimento produtivo.

A empresa para seu funcionamento poderá lidar com assuntos diversos para tratar, tanto de fatores internos como externos. A administração está presente na organização desde o seu planejamento, desenvolvimento, coordenação e no controle para assim obter um rendimento eficiente dos funcionários.

“A administração de Recursos Humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com atitude positiva e favorável” (CHIAVENATO, 2002, p. 162). Que se pode constatar que toda organização busca esse ambiente, sabendo identificar os motivos da rotatividade e entender o que seus reflexos

podem causar na organização para assim, se tornar competitiva, gerando mais produtividade e bem estar aos seus colaboradores.

1.1 Problema

O mercado de trabalho está competitivo e os profissionais cada vez mais exigentes e valorizados, com isso as empresas que não tem um plano de gestão adequado estão correndo riscos de perder bons profissionais que gerariam lucros significativos. Esse mesmo que se desliga após ter adquirido experiência profissional, sai para ir para outra empresa, fortalecendo a mesma, além de gerar para empreendedor alto custo com a admissão, rescisão entre outras despesas.

Nesse contexto esta pesquisa procura analisar o seguinte problema, quais os principais fatores causadores da rotatividade de pessoal e seus principais reflexos no Supermercado Estrela. Levando em consideração, meios para assim identificar esses fatores.

1.2 Justificativa

A preocupação das empresas se encaminha para o seu quadro de funcionários, que esta sendo considerado o principal capital, para Chiavenato (2000.p, 418)

Capital intelectual é a soma de tudo o que você sabe. Em termos organizacionais, o maior patrimônio de uma organização é algo que entra e sai pelas suas portas todos os dias, ou seja, são os conhecimentos que as pessoas trazem em suas mentes.

Sendo assim as empresas buscam maneiras de manter seus colaboradores podendo considerá-los como os pilares da organização.

A rotatividade de funcionários pode ser considerada um grande problema para a empresa, do qual se deve entender primeiramente o que ela é, e quais seus principais motivos de causa, como poderá ser tratado esse problema e o método melhor indicado para extingui-lo da empresa, assim devemos entender o que é a rotatividade.

Com o mercado cada vez mais competitivo e os clientes mais exigentes, as empresas precisam estar com o quadro de colaboradores bem qualificados e motivados, para que não haja rotatividade.

O número insuficiente de recursos humanos pode contribuir para elevar o índice de absenteísmo, como consequência da sobrecarga e insatisfação dos trabalhadores, desencadeando a queda da qualidade do cuidado prestado ao homem. (Alves,1995)

1.3 Hipótese

A rotatividade de colaboradores poderá ser identificada de acordo com diversas formas de análise, poderemos analisar se o colaborador se sente valorizado, se o salário é condizente com o serviço prestado e ainda através da motivação do mesmo.

Seus reflexos poderão ser percebidos no grupo de colaboradores.

1.4 Objetivo

1.4.1 Objetivo geral

O objetivo geral desse trabalho é identificar os fatores que causam a rotatividades bem como analisar quais os reflexos no supermercado Estrela uma empresa de varejo na cidade de Maracaju/MS.

1.4.2 Objetivo específico

- Identificar na visão dos funcionários do supermercado Estrela e também através da pesquisa bibliográfica o que pode estar causando a rotatividade;
- Analisar a motivação dos colaboradores sua influencia na rotatividade.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Administração de Recursos Humanos

A administração de recursos humanos (ARH) é uma área nova quando comparada com outras áreas da administração onde podemos encontrar profissionais em grandes e médias empresas, mas mesmo assim é o tipo de profissional que se deve ter em qualquer porte de empresa quando considerada a sua importância, pois nas empresas são necessárias pessoas para trabalhar e onde há necessidade de pessoas tem que haver um setor que se controle esteja para administrar, colaborar para desempenho da empresa. De acordo com Chievenuto (2002, pg147)

A ARH é uma área interdisciplinar: envolve necessariamente conceitos de Psicologia Industrial e Organizacional, de Sociologia Organizacional, de Engenharia Industrial, de Direito do Trabalho, de Engenharia de Segurança, de Medicina do Trabalho, de Engenharia de Sistemas, de cibernética etc. (CHIAVENATO, 2002,P.147)

O RH possui essa diversidade de funções como podemos perceber diversos campos de interesse que se unem para a organização ter uma administração eficiente. O RH não é uma área da administração linear, ele se altera de empresa para empresa, pois o ambiente, a tecnologia, as políticas e a filosofia podem variar, sendo assim esse setor não possui técnicas rígidas que não podem ser mudadas e sim são adaptáveis e flexível pela organização isso irá depender apenas de que forma a empresa quer ser conduzida, levando em conta que sua principal função é cuidar do funcionário mantendo um ambiente profissional e positivo.

Para Chiavenato (2002, p. 150), “a ARH não é um fim em si mesma, mas um meio de alcançar a eficácia e a eficiência das organizações através das pessoas, permitindo condições favoráveis para que estas alcancem seus objetivos pessoais”. Esse setor não tem uma forma específica de ser, de estabelecer maneiras de funcionar irá depender de como se encontra a empresa das questões envolvidas os funcionários para ambas atingirem seus objetivos é propor uma parceria entre empresa e funcionário onde os dois saiam ganhando.

A área de recursos humanos (ARH) é um processo que esta relacionada com as pessoas e com a organização dessa maneira há uma troca entre as partes envolvidas. De acordo com Chiavenato (2002. p, 155):

A maneira de lidar com as pessoas, de buscá-las no mercado, de integrá-las e orientá-las, de fazê-las trabalhar, de desenvolvê-las, de recompensá-las ou monitorá-las e contratá-las, ou seja, a qualidade da maneira como as pessoas são geridas na organização é um aspecto crucial na competitividade organizacional. Chiavenato (2002, p, 155)

É crucial tanto no aspecto da competitividade organizacional como na importância da pessoa por perceber como é realizado esse processo e se sentir melhor estruturada na organização se sentir confiante para estabelecer um maior comprometimento com a organização.

A área de recursos humanos tem as funções estabelecidas para que essas funções e responsabilidades sejam seguidas é necessário o cumprimento de algumas políticas do RH, sendo que assim essas políticas são o seu guia para a realização de tarefas de planejamentos para a organização.

Chiavenato (2002,p.159), afirma que:

Cada organização desenvolve a política de recursos humanos mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades. A rigor, uma política de recursos humanos deve abranger o que a organização pretende acerca dos seguintes aspectos principais: Políticas de suprimento de recursos humanos; políticas de aplicação de recursos humanos; políticas de manutenção de recursos humanos; políticas de desenvolvimento de recursos humanos; políticas de monitoração de recursos humanos. (Chiavenato (2002,p.159)

Como todos os setores da área de administração a ARH não seria diferente ela possui diretrizes a seguir maneiras pré-estabelecidas uma política de funcionamento que deve ser respeitada, onde cada organização define como será trabalhada para possibilitar um melhor entendimento suprimindo assim suas necessidades.

A ARH como a organização e como os seus demais setores possui seus objetivos que são dependentes dos objetivos da organização, onde seu objetivo é considerar os objetivos particulares dos participantes da organização.

Para Chiavenato (2002, p.162), os principais objetivos as ARH são:

1 criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades, motivação e satisfação para realizar os objetivos da organização.2 criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas, e alcance dos objetivos individuais;e 3 alcançar eficiência e eficácia através das pessoas.(Chievenato, 2002,p162)

Assim podemos perceber que o fator principal para ARH são as pessoas, pois é através delas que a empresa caminha, através de seus esforços, seus trabalhos e sua dedicação. Independente da maneira da qual a organização gerir os objetivos todas possuem a mesma finalidade e são alcançados da mesma forma através de planejamento e acompanhamento e de seus projetos e da maneira escolhida para administrar.

Essa área pode ser considerada uma das áreas mais complexas da empresa, pois há várias dificuldades em administrá-la, o principal fator é que você está lidando com pessoas, que possuem personalidades e objetivos variados. De acordo com CHIAVENATO, 2002,p163

Um dos aspectos mais críticos da ARH está na dificuldade de se saber se ela está fazendo ou não um bom trabalho. A ARH está cheia de desafios e de riscos não controlados ou não controláveis, não padronizados e imprevisíveis. É um terreno pouco firme e de visão nebulosa em que se podem cometer erros desastrosos ainda na certeza de estar jogando corretamente. (CHIAVENATO, 2002, p.163).

A área de recursos humanos é surpreendente, tem se dedicar para alcançar os objetivos da empresa, pois seu papel é de suma importância e responsabilidade, são os colaboradores que fazem a empresa, e é a ARH quem os contrata, não apenas quem contrata, mas quem deve demonstrar como a empresa é sua forma de trabalho manter os funcionários motivados para trabalhar com entusiasmo procurando sempre a melhoria da organização evitando assim que a empresa possa ter prejuízos por uma eventual possibilidade de rotatividade.

2.2 Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção de pessoas são de sumas importâncias para as empresas, pois é através dele que se inicia a entrada de pessoas de colaboradores. O recrutamento é o processo de localizar candidatos a disputar vagas existentes ou previstas na empresa.

Para Milkovich e Boudreau (2000 p31):

O recrutamento determina a composição dos recursos humanos em uma organização. Quantas pessoas devemos empregar? Quais habilidades, capacidades e experiências devem possuir? Quando e como as pessoas devem ser recrutadas, transferidas ou demitidas? Estamos selecionando os indivíduos corretos para cada caso? (Milkovich e Boudreau 2000 p31)

O recrutamento tem como a base a necessidades de colaboradores na organização seja naquele momento ou em contratações futuras onde possa possibilitar a seleção de pessoal varias opções de candidatos de diversos perfis.

Como o recrutamento tem a tarefa de atrair candidatos à seleção tem o objetivo de escolher os candidatos mais adequados aos cargos que a empresa dispõe.

Para Chiavenato (2000, p.32):

A seleção de pessoal é uma comparação entre as qualificações de cada candidato com as exigências do cargo e é uma escolha, dentre os candidatos comparados, daquele que apresentar as qualificações mais adequadas ao cargo vago. (Chiavenato 2000, p.32)

Com a finalidade de escolher o melhor para a organização, que a seleção é considerada fator primordial e sendo avaliado com o decorrer do tempo quando se tem o retorno que os candidatos permanecem e prosperam na organização.

O recrutamento como a seleção pode ser realizado de duas formas podem ser externos e internos.

Para Milkovich e Boudreau (2000, p.158);

“O recrutamento e a seleção externos referem-se às entrada de empregados na empresa e os padrões de demissões por ela praticados. O recrutamento e a seleção internas refere-se à movimentação dos empregados entre diferentes posições dentro da organização”. (Milkovich e Boudreau .2000, p.158)

Dessa forma a organização pode verificar qual a melhor maneira de recrutar e selecionar seu candidato, quando não há mão de obra disponível dentro da empresa para os cargos ofertados se recruta e seleciona externamente, mais quando há possibilidades de crescimento dos colaboradores na organização se prefere dar oportunidade de recrutar e selecionar internamente aproveitando seus colaboradores podendo assim incentivá-los a crescer profissionalmente dentro da empresa, demonstrando confiança e motivando os demais se trabalhar conforme a necessidade e a política empresarial lhe são dado oportunidades de melhorias de cargos e conseqüentemente salarial.

Os principais meios de recrutamento interno podem ser descritos por Carvalho e Nascimento (1993, p. 93) da seguinte maneira:

- A. Quadros de avisos ao pessoal, comunicando as vagas previstas;
- B. Comunicações internas dirigidas aos gerentes de unidades contendo listas de funcionários disponíveis para transferências, com especificações de características individuais de cada empregado listado;
- C. Se existir, consulta ao chamado “banco de recursos humanos” disponível na empresa;
- D. Encontros com pessoal de categoria funcional, tais como, por exemplo: auxiliares de laboratório, operadores de computador etc., informando-os sobre as características das vagas em disponibilidade, com o propósito de divulgar essa informação fora da empresa, entre seus amigos e conhecidos; e
- E. Sendo possível, divulgação das vagas existentes em periódicos da empresa destinados a todos os funcionários. (Carvalho e Nascimento 1993, p. 93).

Quando não se podem adquirir candidatos internos às vagas na organização recorrem-se ao recrutamento externo, essa forma de recrutar dá principalmente quando se abre uma nova empresa ou quando se precisa aumentar o quadro de funcionários devido o aumento da organização ou por falta de mão de obra especializada. De acordo com Carvalho e Nascimento (1993, p. 94).

- Anúncios na imprensa (jornais, revistas etc..)
- Escolas e universidades.
- Associações de classe e sindicatos.
- Recomendações de empregos da empresa.
- Agências de emprego.
- Arquivos de candidatos que se apresentam à empresa anteriormente.
- Mensagens em radio e TV.
- Apresentação espontânea de candidatos.
- Intercambio de empresas.(Carvalho e Nascimento 1993, p. 94).

A empresa pode optar por uma dessas alternativas ou por varias ao mesmo tempo isso ira depender qual tipo de candidato quer atingir, geralmente quando se trata de um cargo onde necessita certo grau de conhecimento especifico na área opta-se por colocar na revista da área, ou em universidades, áreas de confiança por intercambio de empresa, já para vagas no geral onde não há certo grau de experiência procura-se agencias de emprego, mensagem em radio e as apresentações espontâneas de candidatos.

A seleção de pessoal é separar todos aqueles candidatos do recrutamento e selecionar os mais qualificados para as vagas disponíveis. Para Chiavenato (2000, p.32)

A seleção de pessoal é uma comparação entre as qualificações de cada candidato com as exigências do cargo é uma escolha, dentre os candidatos comparados,

daquele que apresentar as qualificações mais adequadas ao cargo vago. (Chiavenato 2000, p.32)

No ato da seleção haverá diversas formas de avaliar esse candidato verificar se ele tem o perfil para a vaga e é condizente com a organização sua personalidade, a seleção é um dos procedimentos mais delicados para se realizar em uma empresa, pois dela vai ser fazer o quadro de colaboradores que formaram uma equipe, onde o que se espera dos funcionários que sejam todos eficientes e produtivos.

Para Ratto (2008):

A seleção trabalha com base nos candidatos levantados na fase do recrutamento. Ela é executada por etapas, que vão reduzindo o numero de candidatos por meio de da comparação entre sua formação, experiência anterior, perfil pessoal, expectativa profissional e potencial de crescimento, entre outros fatores. Na sequencia, os candidatos são encaminhados para entrevistas e testes pela equipe de RH, quando então é escolhido um pequeno grupo de candidatos para novas entrevistas. Nessa segunda nessa segunda rodada, é pratica corrente a participação do responsável (ou responsáveis) pelo setor que, com o apoio de recursos humanos, fará sua escolha para a vaga disponível. Ratto (2008):

A seleção é um processo feito com muito cuidado, pois dele depende o sucesso da qualidade da equipe formada. Cada empresa trata de uma forma diferente, podendo utilizar todos os métodos citados por Ratto(2008) ou utilizados como uma base, tudo vai depender do tamanho da empresa a importância da vaga ofertada, e da mão de obra disponível. Setores como administrativos divergem de setores braçais, tem setores onde a comunicação é essencial para o andamento do trabalho onde perfis que lidam com equipe se dão muito bem e conseguem se destacar no setor, entretanto pode haver setores como, por exemplo, financeiros que necessitam de pessoas com perfil atencioso e quieto para não ocorrer desvio de atenção, por esses e diversos fatores a seleção deve ser muito bem elaborada e respeitada dentro da empresa bem como o recrutamento, pois é dele que saem os perfis para a seleção.

2.3 Remuneração

O método tradicional de remunerar o trabalho das pessoas correspondia a uma época de estabilidade.

Segundo Robbins (1943, p. 26) esse era o pensamento sobre remuneração.

O pagamento era em grande parte determinado pelo tempo de serviço e posição hierárquica. Dessa forma, o salário de um analista de sistemas sênior da Chrysler poderia estar entre 3.725 e 4.460 dólares, por essa faixa salarial para essa posição. A tendência nos últimos anos foi a de tornar mais flexível e reduzir o número de níveis hierárquicos. (Robbins 1943, p. 26).

A administração de salários também tenta garantir que, uma vez determinados os níveis de remuneração, estes serão reconhecidos como justos por todos os funcionários. Justo significa que os níveis salariais estabelecidos são adequados e consistentes em relação às demandas e aos requisitos do cargo. Portanto a determinação básica da remuneração é quanto ao tipo de cargo que um funcionário ocupa. Cargos diferentes exigem diferentes tipos de aptidão, conhecimento e habilidade, e estes variam em valor para a organização. Ocorre o mesmo com relação a responsabilidade e à autoridade de várias posições. Em resumo, quanto mais altos forem os conhecimentos, as aptidões e as habilidades e maior a autoridade e a responsabilidade, mais alto será o salário. De acordo com Robbins, 2003, p.202

Independente dos fatores mencionados há outro extremamente crítico: a filosofia salarial da administração. Por exemplo, algumas organizações não pagam um tostão a mais do que contratado para seus funcionários. Quando não há um contrato sindical estipulando os níveis salariais, essas organizações precisam pagar apenas o salário mínimo para a maioria dos cargos. Em contrapartida, algumas organizações estão comprometidas com uma filosofia salarial de pagar aos seus funcionários o nível salarial da região ou acima dele, para enfatizar que pretendem atrair e manter o melhor grupo de talentos. (ROBBINS, 2003, p.202).

A remuneração possui diversos critérios para serem organizadas entre eles podemos destacar produtividade, resultados alcançados, o que contribui para o alcance das metas organizacionais, motivando os colaboradores na busca destas, onde quando não se chega à meta, o valor salarial será o mesmo de sempre incentivando o colaborador sempre querer mais.

Para Galon *et al* (2005, p2):

A necessidade de reestruturação das práticas de gestão de pessoal para o alcance de níveis mais elevados de desenvolvimento organizacional é evidente. As mudanças transformaram a forma das empresas interagirem, onde sobressalta-se a proliferação dos programas de remuneração variável, uma vez que estes propiciam uma alternativa de conciliação entre os interesses da empresa e do empregado. (Galon *et al* 2005, p2)

A remuneração variável seria uma forma de se pagar mais justamente quanto mais e melhor for desempenhado o trabalho mais se ganharia, mas não temos forma de mensurar se o colaborador apenas cumpriu o seu papel de trabalho ou foi mais além do esperado de forma que as empresas não podem ser injustas com os demais colaboradores que podem se sentir prejudicados pela organização principalmente as que possuem diversos setores, dos quais há impossibilidade de colocar metas para serem alcançadas, para assim utilizar da remuneração um fator motivacional para o colaborador.

2.4 Motivação

Para entender o que é motivação, vejamos antes o que não é motivação. Por quê? Porque alguns indivíduos erroneamente veem motivação como uma característica pessoal, ou seja, acham que é algo que algumas pessoas têm e outras não. Na prática, essa atitude caracterizaria o gerente que rotula certo funcionário como desmotivado. Nosso conhecimento de motivação, no entanto, nos diz que as pessoas não podem ser rotuladas dessa maneira. Sabemos que a motivação é resultado da interação entre o indivíduo e a situação que ele enfrenta. Certamente, os indivíduos diferem no impulso motivacional, mas as motivações de um indivíduo varia de situação para outra. Conforme analisamos, o conceito de motivação, pode-ser ter em mente que o nível de motivação varia entre os indivíduos e dentro dos indivíduos em tempos diferentes.

Nas organizações podemos distinguir de acordo com a visão de Bergamini que: é notório que o interesse pelo comportamento motivacional no trabalho tenha, nestas últimas três décadas, atingido níveis excepcionais elevados. Como Glasser *apud* Bergamini (1997, p.15) propõe;

O fracasso da maioria de nossas empresas não esta na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas. Foge a nossa compreensão o habito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isso esta ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direção das empresas. (Glasser *apud* Bergamini 1997, p.15)

Ter consciência do fato de que cada um possa perseguir determinado objetivo motivacional não diz muita coisa. No entanto, conhecer as razões pelas quais essas pessoas

fazem isso e como o fazem pressupõe um conhecimento mais profundo do comportamento humano, que não se restringe apenas àquele que o leigo usa para interpretar as ações humanas. A motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Steers e Porter (1983, p.4) propõem que “a motivação seja uma cadeia de eventos baseada no desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio tendo como base a crença de que certas ações deveriam servir a esse propósito”.

De acordo com Robbins (1943, p.343.) “As primeiras teorias sobre motivação, os anos 50 foram frutíferos para o desenvolvimento dos conceitos de motivação”. Durante aquele período, foram formuladas três teorias específicas que, embora tenham sido fortemente atacadas e são hoje consideradas questionáveis, provavelmente ainda são as melhores explicações conhecidas sobre motivação de funcionários.

São elas a teoria da hierarquia das necessidades, as teorias X e Y, e a teoria motivação-higiene.” Elas representam a base sobre a qual as teorias contemporâneas nasceram. Segundo, os gerentes praticantes geralmente usam essas teorias e suas terminologias para explicar a motivação do funcionário. Vamos dar uma olhada nas três para verificarmos se alguma se adapta a empresa.

- Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Conforme Robbins (1994) provavelmente a teoria mais conhecida da motivação seja a da hierarquia das necessidades, do psicólogo Abraham Maslow. Ela estabelece que, dentro de cada ser humano, existe uma hierarquia de cinco tipos de necessidades, que incluem necessidades fisiológicas: alimento, bebida, abrigo, satisfação sexual e outros requisitos do corpo; necessidades de segurança: segurança e proteção contra danos físicos e emocionais; necessidades sociais: afeto, participação, aceitação e amizade; necessidades de estima: fatores internos, como auto-respeito, autonomia e realização e fatores de estima externo, como status, reconhecimento e atenção; necessidades de auto-realização: crescimento alcance de seu potencial e auto-realização, impulso de se tornar aquilo que se é capaz de ser. Se você quer motivar alguém, de acordo com Maslow, precisará compreender onde essa pessoa se encontra na hierarquia e focalizar na satisfação das necessidades nesse nível ou acima dele.

Apesar dessa teoria ser bastante difundida no meio do RH e consolidada por diversos autores, Chiavenato (2002, pg116) nos mostra uma posição diferenciada;

Várias pesquisas não confirmaram cientificamente a teoria de Maslow e algumas delas até mesmo a invalidam. Contudo, sua teoria é bem estruturada e oferece um esquema orientador e útil para o administrador. (Chiavenato .2002, pg116)

Conforme a figura abaixo pode-se compreender como se forma a pirâmide de Maslow no alto o que é considerado de maior importância.

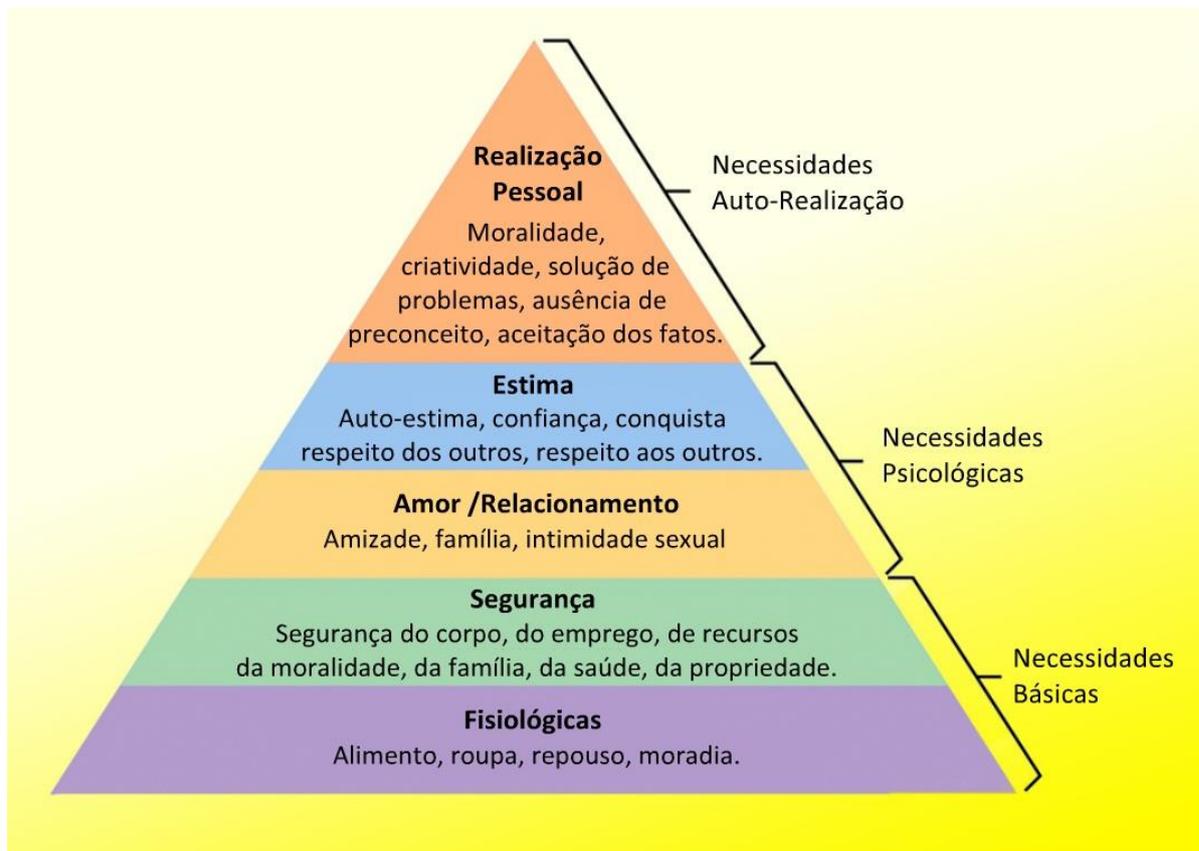


Figura 1- Pirâmide de Maslow Fonte: http://adm-graduacao.blogspot.com.br/2014_06_01_archive.html

• Teoria X e Y de Mcgregor

Douglas Macgregor propôs duas opiniões distintas sobre a natureza dos seres humanos: uma basicamente negativa, rotulada de Teoria X, e uma basicamente positiva rotulada de Teoria Y. Depois de ver a maneira como os gerentes tratavam seus funcionários, Mcgregor concluiu que a opinião de um gerente sobre a natureza humana se baseia em um grupo de suposições, positivas e negativas, e que os gerentes moldam seu comportamento para com os funcionários de acordo com essas suposições. A teoria X presume que as necessidades

fisiológicas e de segurança dominam o indivíduo. A Teoria Y presume que as necessidades sociais e de estima são dominantes. Macgregor em si não acreditava que as suposições da teoria Y fossem mais válidas do que a Teoria X. Desse modo, propôs que a participação na tomada de decisões, cargos de responsabilidade e desafiadores, e bons relacionamentos em grupo maximizariam o esforço no trabalho.

- Teoria Motivação-Higiene de Herzberg

A teoria da motivação-higiene foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg. Acreditando que a atitude de um indivíduo em relação ao seu trabalho pode muito bem determinar o sucesso ou o fracasso, Herzberg investigou o que as pessoas querem de seus empregos. Ele pediu às pessoas que descrevessem, em detalhe, as situações em que havia se sentindo excepcionalmente bem ou mal em seus cargos. As respostas foram tabuladas e categorizadas.

Após analisar os questionários, Herzberg concluiu que as respostas das pessoas que se sentiam bem em seus cargos eram significativamente diferentes das respostas dadas quando não gostavam de seus cargos.

Certas características estavam consistentemente relacionadas à satisfação no cargo e outras à insatisfação no emprego. Os fatores intrínsecos, tais como realização, reconhecimento e responsabilidade, estavam relacionadas à satisfação no cargo. Quando as pessoas questionadas se sentiam bem com seus empregos, mostravam uma tendência a atribuir a elas mesmas. Por outro lado, quando estavam insatisfeitas, a tendência era de citar fatores extrínsecos, como a política e administração da empresa, supervisão, relacionamentos interpessoais e condições de trabalho.

Segundo Herzberg o oposto da satisfação não é a insatisfação, como tradicionalmente acredita. Remover as características insatisfatórias de um cargo não o torna, necessariamente, satisfatório. Herzberg propôs que suas descobertas indicavam que o oposto de satisfação é a não-satisfação, e o oposto de insatisfação é não-insatisfação.

De acordo com Herzberg, os fatores que levam à satisfação no cargo são separados e distintos daqueles que levam à insatisfação. Assim, os gerentes que procuram eliminar os fatores geradores de insatisfação podem conseguir, mas não necessariamente motivação: Eles estão acalmando sua força de trabalho, em vez de motivá-la. E, como eles não motivam os funcionários, os fatores que eliminam a insatisfação no cargo foram caracterizados por

Herzberg como fatores de higiene. Quando esses fatores forem adequados, as pessoas não ficarão insatisfeitas, mas também não ficarão satisfeitas. Para motivar as pessoas nos seus cargos, Herzberg sugeriu enfatizar os motivadores, aqueles fatores que aumentam a satisfação no cargo. Essas teorias foram apresentadas por Robbins (1943, p. 343).

As teorias de motivação de Maslow e Herzberg apresentam pontos de concordância. Os fatores higiênicos de Herzberg se aproximam das necessidades primárias de Maslow, enquanto os fatores motivacionais realizam-se com as necessidades secundárias. De acordo com Chiavenato (2002, p.120).

Todas as teorias defendem que a motivação não é algo ensinado, são consequências de atitudes tomadas que vem de cada pessoa que vai depender como ela esta tanto na organização como no âmbito pessoal um setor caminha com o outro isso nos mostra como não há como mesurar a motivação de um grupo de pessoas como sendo dos mesmos motivos ou a mesma sensação de estarem ou não motivadas por mesmos fatores. (Chiavenato 2002, p.120).

2.5 Clima organizacional

Os seres humanos estão sempre em busca de manter um equilíbrio saudável em suas vidas inclusive quando se trata da convivência em grupo, que deve ser na medida do possível mantendo um equilíbrio emocional estável. O clima organizacional está ligado diretamente com a motivação de seus colaboradores.

Para Chiavenato (1999, p.105)

[...] quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações, de animação, interesse, colaboração etc. todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustrações ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc [...] (Chiavenato 1999, p.105)

O termo clima organizacional destina-se ao ambiente organizacional como esta a motivação entre os colaboradores. Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p.239), entende-se por clima organizacional a qualidade ou propriedade do ambiente institucional que:

- a) É percebida ou experimentada pelos membros da organização;
- b) Influencia o comportamento dos mesmos.

2.6 Rotatividade

Para Pomi “[...] rotatividade é um termo inglês que significa *turnover* é um termo, utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saída, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período [...]”. Quanto aos desligamentos, podem ser espontâneos ou provocados pelas empresas. O alto *turnover* é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, que acaba gerando ainda mais absenteísmo, mais rotatividade, interferindo na credibilidade junto aos clientes.

Segundo Milioni (2006, p.165) rotatividade de pessoal é: “a modalidade de estudo de pessoal que deixa a organização e de quem ingressa na mesma, assim como da movimentação interna de pessoal”.

As empresas brasileiras têm em média, um índice de rotatividade de trinta e seis por cento de sua mão de obra conforme o Ministério do Trabalho e Emprego (Estudo de rotatividade de Mão de Obra, 2011) esse percentual vem nos mostrar o quando é preocupante para as organizações o aumento da rotatividade, pois a cada saída de um colaborador consequentemente há admissão de outro, essa entrada e saída gera gastos altos com a mão de obra.

Na concepção Peconick a rotatividade na verdade é o percentual de substituição que uma empresa possui e serve como indicador de saúde organizacional, ou seja, o giro entre entradas e saídas de uma empresa.

Dependendo do tipo de organização, se o turnover tiver um auto percentual, maior que 5% indicamos que algo está errado na organização. É o momento de analisar o porquê dessa rotatividade, afinal, não podemos esquecer que chamamos funcionários são antes de tudo pessoas. Essas pessoas têm necessidades e criam vínculos dinâmicos de relacionamentos com os colegas da empresa, ou mesmo com clientes e fornecedores. (Peconick 2008)

Robbins tem uma concepção diferenciada dos anteriores autores não obstante de seu nível de qualificação, todos os funcionários então diante de um mundo que oferece menos permanência e previsibilidade do que existe nas décadas passadas. “O contrato informal de lealdade anteriormente existente entre funcionários e empregador foi irrevogavelmente rompido” (ROBBINS, 1943, P.21). Redução do quadro de pessoal, reestruturação, reengenharia, terceirização e extinção de cargos são razões maiores pelas quais a imensa

maioria dos indivíduos já não pode esperar emprego de carreira em uma grande organização. A maioria dos funcionários ingressou na força de trabalho contingente.

Segundo levantamento de dados do DIEESE (DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIECONÔMICOS) publicados em 2007, por exemplo, verificou-se:

No ano 2006, a taxa de rotatividade mensal alcançada no Brasil, era de 3,5% ao mês, ou 42% ao final de um ano. Este índice em 2002 alcançava o percentual de 35% ao final de um ano. Constatou-se, neste exemplo, um aumento de 20% no índice de rotatividade em apenas cinco anos, ou seja, em aproximadamente 2,5 anos, as empresas trocaram praticamente todo seu quadro funcional. (DIEESE 2007).

Se a lealdade-pela-segurança-no-emprego está morta, o que tomou seu lugar? O novo acordo diz essencialmente aos funcionários: não devemos nada a vocês. Não fazemos nenhuma promessa porque não sabemos o que o futuro nos reserva. Portanto, vocês terão um emprego aqui enquanto sua contribuição para as metas da organização exceder o seu custo. E os funcionários então respondendo pela nova priorização de suas lealdades. Conforme descreveu um especialista, a primeira lealdade de um trabalhador é para com sua equipe ou projeto; a segunda é para com sua profissão e apenas a terceira é para com o lugar onde ele trabalha.

A rotatividade trás diversos motivos para os desligamentos segundo Montana (1999, p.199) “[...] têm alguns deles: como a demissão, que desligamentos mais fáceis de administrar. O funcionário dá seu aviso prévio, por escrito, ao gerente, dizendo que pretende sair em determinada data [...]”. As demissões nesse sentido são sempre voluntárias- isto é, a pedido do funcionário a aposentadoria: os desligamentos por aposentadoria podem ser planejados com antecedência. Sob leis federais, não se pode pedir a um funcionário que ele se aposente com base somente na idade, exceto em circunstâncias específicas, já as reduções na força de trabalho. As reduções acontecem em muitas indústrias de tempos em tempos, podendo ser voluntárias, com programas especiais como indenização por demissão, continuação dos benefícios por um período de tempo, e serviços de recolocação em outras firmas, para encorajar os empregados a saírem. Dispensa motivada. Sempre involuntária, constitui a penalidade mais seria imposta a um empregado. Ela pode decorrer de uma infração das regras da empresa ou ser causada por mau desempenho essas são as formas de desligamentos das empresas.

2.6.1 Causas da rotatividade

Só o próprio profissional pode achar respostas e saídas para sua carreira, enquanto a empresa influencia o ambiente com seus métodos de gestão. Salários em desacordo com o praticado no mercado, falta de reconhecimento, desmotivação e a falta de identificação com os valores da empresa estão entre os principais motivos da alta rotatividade em uma empresa.

“O fenômeno da rotatividade é multicausal; portanto a lógica de funcionamento que estrutura a concepção formal do trabalho e orienta as atividades dos sujeitos pode contribuir decisivamente nos índices de rotatividade” (FERREIRA; FREIRE, 2001).

Sabemos que muitas podem ser os motivos do trabalhador se desligar da empresa podemos levar em consideração principais motivos que a consultora Gisele Andriotti delata em seu artigo, verificamos assim as principais razões diferenciando-as por remuneração, motivação.

Podemos definir como temas para analisarmos como os principais causadores da rotatividade de funcionários nas lojas estrela, a remuneração, motivação e a ausência de um recrutamento e seleção com maior rigidez, como pode ser observado durante o estágio, são os fatores que levam os funcionários a pedirem seu desligamento ou serem pela administração desligados.

As empresas têm o dever de controlar a rotatividade, pois o sucesso da empresa depende de seu quadro de colaboradores de seu capital intelectual. A rotatividade pode ocorrer principalmente quando o colaborador não está se sentindo satisfeito com o cargo que ocupa levando assim buscar novas empresas que lhe chamam atenção, principalmente quando são jovens que estão buscando ainda o que fazer não tem um perfil ainda identificável mudam constantemente de ideias, principalmente levando em consideração salários, que é de extrema importância para um jovem trabalhador hoje em dia.

Para WISNER (1994 apud SOUZA 2003): “más condições de trabalho podem causar certo grau sofrimento mental do trabalhador, problema que pode ganhar tamanha proporção ao ponto ele ver como única saída à decisão de abandonar o emprego”.

Para Silvia e Marziale (2000, p.45) afirmam que:

O número insuficiente de recursos humanos pode contribuir para elevar o índice de absentismo [rotatividade], como consequência das condições de trabalho adversas e da insatisfação dos trabalhadores, desencadeando a queda da qualidade do cuidado prestado ao homem. (Silvia e Marziale 2000, p.45)

Podemos perceber que são várias as causas apontadas como consequência da rotatividade, mas todas giram em torno de como o colaborador é tratado e como são suas condições de trabalho o que a empresa tem a oferecer de melhor, para manter seus colaboradores na organização.

Quando a organização decide desligar o colaborador, seja para substituí-lo por outro mais adequado ao cargo, seja para corrigir problemas gerados na seleção realizada de maneira inadequada, ou ainda para reduzir seu quadro de colaboradores. Acontece quando se veem em momentos onde essas demissões se tornam inevitáveis. São momentos esses que as organizações buscam medidas para não ocorrer à necessidade de o fato acontecer.

Entre as causas da rotatividade do Supermercado Estrela, podemos definir causas externas e internas, as externas são independentes da empresa não é a diretoria que pode controlar já as causas internas e dever da organização saber para assim poder controlar e reduzir esse impacto, pois essa constante mudança no quadro de funcionários tem a consequência de gerar prejuízos para a empresa.

Para Mezzomo (1981) apud Souza 2003:

Subdivide as causas internas da rotatividade em controláveis, semicontroláveis e incontroláveis. As principais causas internas controláveis citadas são a remuneração inadequada, as condições de trabalho impróprias e inseguras, seleção e treinamento insuficientes, supervisão e planejamento inadequados, falta de oportunidade para o emprego, problemas de relacionamento interno, organização defeituosa da empresa, falta de planos de promoção para o pessoal, chefias incompetentes, falta de valorização das pessoas e sistema de controle rígido demais ou inexistente. (Mezzomo 1981 apud Souza 2003)

A alta rotatividade apresenta também malefícios como não manter uma equipe de trabalho unida, gerando momentos de aprendizagem constantes podendo assim interferir na produção e aumentando gastos com seleção e treinamento.

2.6.2 Custos da rotatividade

A rotatividade nas empresas gera vários transtornos para a organização um deles que destacam-se por gerar danos financeiros são custos que a rotatividade pode trazer são diversos como custo de recrutamento e seleção, registro de documentação, integração, e por fim custo de desligamento.

Segundo Bohlander (2003) os principais custos, sejam diretos ou indiretos, ligados a um alto índice de rotatividade os seguintes pontos:

- Encargos – demissionais ou Admissionais- que não são poucos no país.
- Busca de novos funcionários no mercado de trabalho, muitas vezes, através de empresas especializadas;
- Treinamentos para novos funcionários contratados- dependendo do nível de conhecimento e da função a ser exercida;
- Tempo gasto com a adaptação destes novos funcionários. Deve-se levar em consideração que leva um tempo ate os mesmo pegarem o ritmo da organização, e que nesse período, pode ocorrer comprometimento da produtividade dos colegas ao seu redor;
- Oportunidades perdidas. A empresa que está em processo de troca de funcionários, tem maior probabilidade de perder boas oportunidades por não estar 100% preparada no momento em que esta oportunidade surge.(Bohlander 2003)

Sendo assim, esses custos podem ser altos ou não isso vai depender das variáveis que o fizeram ocorrer.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Esse trabalho foi desenvolvido por hipóteses levantadas através de objetivos estabelecidos, desejando conhecimento que foi buscado através de livros, artigos, teses, revistas, Internet.

Seguindo o embasamento teórico foram apresentados os argumentos através da demonstração dos fatos por meio de relatórios e documentos fornecidos pela empresa. De acordo com SEVERINO, 2002, p.185

A argumentação, ou seja, a operação com argumentos, apresentados com o objetivo de comprovar uma tese, funda-se na evidencia racional e na evidencia dos fatos. A evidencia racional, por sua vez, justifica-se pelos princípios da lógica. Não se pode buscar fundamentos primitivos. a evidencia e a certeza manifesta imposta pela força dos modos de atuação da própria razão. Surge veiculada pelos princípios epistemológicos e lógicos de conhecimento humano, tanto por ocasião do desdobramento do raciocínio, como por ocasião da presentificação dos fatos. (SEVERINO, 2002, p.185)

Esse trabalho apresenta-se como um estudo de caso realizado na Loja e Supermercado Estrela em Maracaju, “o estudo de caso pode ser visto como técnica psicoterápica, como método didático ou como método de pesquisa. Neste último sentido, que é o que interessa”. (GIL, 1991, p 59), para o inicio da pesquisa foi verificado como é o funcionamento da empresa, como são contratados os seus funcionários, qual é o giro de funcionários entre setores e a necessidade de aumento de funcionários, assim poderá ser analisado se faltam funcionários, se sobram, se estão situados em setores que se sintam bem na atuação, podendo assim justificar o motivo da realização da pesquisa para posteriormente buscar o objetivo, definir o seu problema e fundamentá-lo para ter uma resposta científica do assunto para assim obtermos uma hipótese em relação ao motivo que a empresa passa por esses problemas, para de acordo com seus motivos buscar maneiras de resolvê-los.

De acordo com GIL (1991, p.121),

O primeiro procedimento consiste em delimitar a unidade que constitui o caso em estudo. Este pode ser uma pessoa, uma família, uma comunidade, um conjunto de relações ou processos (como conflitos no trabalho, segregação racial numa comunidade etc.) ou mesmo uma cultura.(GIL 1991, p.121)

Será realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema abordado para melhor compreensão e análise do estudo de caso conforme LAKATOS E MARCONI, 1991, p 183

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas e gravadas. (LAKATOS E MARCONI, 1991, p 183)

Esses dados poderão ser coletados através de pesquisas realizadas com colaboradores ativos no período de janeiro a janeiro do ano de 2012 a 2013 utilizando questionários com perguntas fechadas para entender a como esta a empresa na visão do colaborador.

“A coleta de dados no estudo de caso é feita mediante o concurso dos mais diversos procedimentos. Os mais usuais são: a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida. Geralmente utiliza-se de mais de um procedimento”. (GIL, 1991, p123)

A coleta de dados foi realizada através da distribuição de questionários para os funcionários utilizando o método por amostragem sendo 70% (setenta por cento) da população, buscando assim avaliar o nível de rotatividade de acordo com a satisfação dos empregados e buscar os principais prováveis motivos que possam provocar os desligamentos da empresa Supermercados Estrela.

Para a coleta de dados da pesquisa de campo, foi determinada a empresa Loja E Supermercados Estrela loja Matriz situada na Rua Jordão Alves Correa numero 226 bairro centro, realizada a aplicação de questionário direcionado aos colaboradores com perguntas diretas com 12 perguntas fechadas nas quais havia objetivo de observar o nível de satisfação de o que pode ser melhorado na organização bem como questões para poder-se compreender como é formado o quadro colaborativo.

Foi entregue de forma aleatória para cerca 5 colaboradores um questionário de pré-teste com o objetivo de identificar problemas com a interpretação das questões para poder assim poderem ser alteradas se houver necessidade buscando uma melhor compreensão.

Passado o momento de ajustes do questionário foi entregue para um universo de 40 colaboradores no dia 15 de fevereiro de 2013 os questionários e explicado um a um, o motivo da pesquisa e a forma como deveria ser entregue os mesmos, a importância da necessidade de manter total sigilo a respeito de quem respondeu ou entregou os formulários de questão, foi

orientado que todos entre o dia 20 até o dia 25 de fevereiro de 2013, todos colocassem o questionário respondido em uma caixa lacrada no local da entrada de funcionários sem nenhuma identificação. A opção por questionário foi a mais próxima de obter os dados para a realização de forma que ficasse sem nenhuma manipulação do investigador, pois foi entregue os questionários aleatoriamente. Cerca de 80% foi devolvido respondido. Para nogueira aput Fachin pagina147

“Mas também pode ser conceituado como uma serie de perguntas organizadas com o fim de se levantar dados para uma pesquisa, com respostas fornecidas pelos informantes, sem assistência direta ou orientação do investigador.”

Através dos colaboradores buscou-se informações pelas quais podem se chegar ao motivo causador dessas variações de rotatividade e absenteísmo, a fim de chegar a informações que possam ser uteis para tomada de decisões.

Para analisar os reflexos que a rotatividade pode causar foi feita uma pesquisa na organização, utilizando de seu banco de dados, para obter a quantidade de colaboradores que iniciaram na organização no ano de 2013 quais foram seus cargos de admissão, e quantos se desligaram no mesmo ano e seus respectivos setores. Assim poderá ser realizada uma entrevista com o gestor da área onde a rotatividade teve sua maior quantidade, para assim compreender seus principais reflexos.

3.1 Perfil da empresa

A loja e Supermercados Estrela é uma empresa do setor de varejo e atacado na cidade de Maracaju –MS a empresa iniciou suas atividades no ano de 1980 com a fundação da Livraria Estrela.No período de 1985 funcionou como uma Sociedade Supermercado Estrela onde parcelavam dessa sociedade o atual dono da empresa e outro supermercado da cidade onde em 2000 foi separada e manteve a livraria e o Supermercado Estrela que no ano de 1996 foi inaugurada a LOJA I, localizada no centro da cidade.

MISSÃO SUPERMERCADOS ESTRELA

Garantir a satisfação de nossos clientes, oferecendo produtos de qualidade com bons preços e um atendimento de excelência, investir no desenvolvimento dos nossos colaboradores e ser uma empresa socialmente responsável.

VISÃO SUPERMERCADOS ESTRELA

Ser reconhecida como a melhor empresa no ramo de rede supermercados da região, buscando aprimoramento contínuo e inovando sempre, por meio de um trabalho sério e honesto perante os nossos clientes.

VALORES SUPERMERCADOS ESTRELA

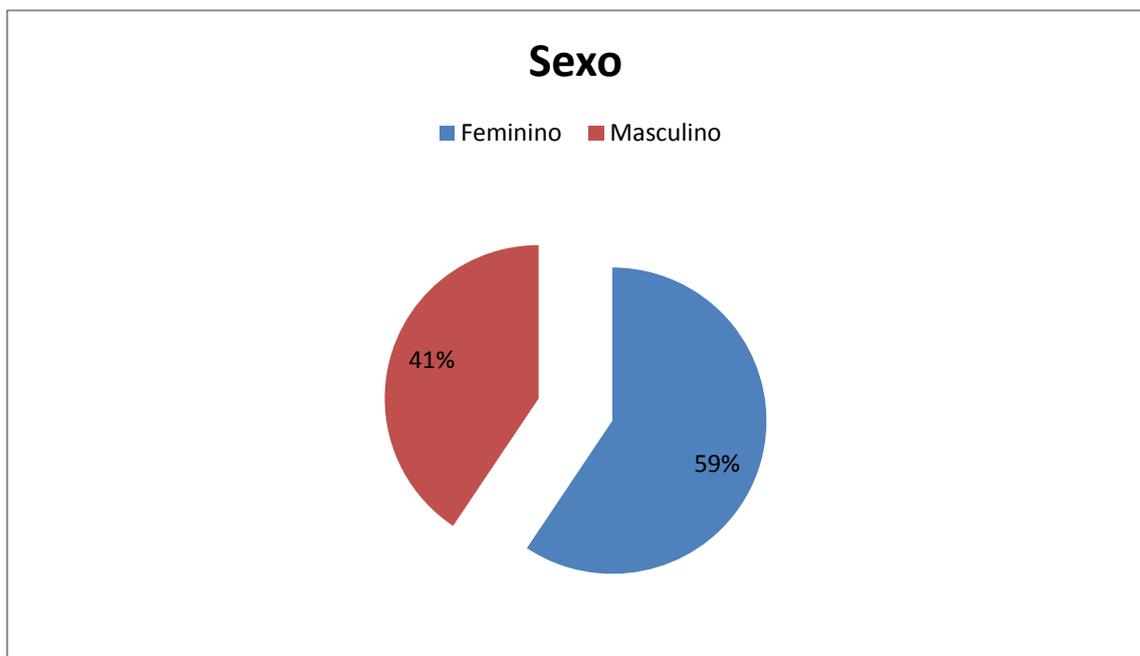
- — Fé em Deus;
- — Ética;
- — Honestidade;
- — Persistência;
- — Dedicção;
- — Humildade;
- — Responsabilidade Social;

Sendo assim, iremos discutir nas paginas seguintes os resultados obtidos nesta pesquisa, que darão subsídios para uma conclusão final e fidedigna.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

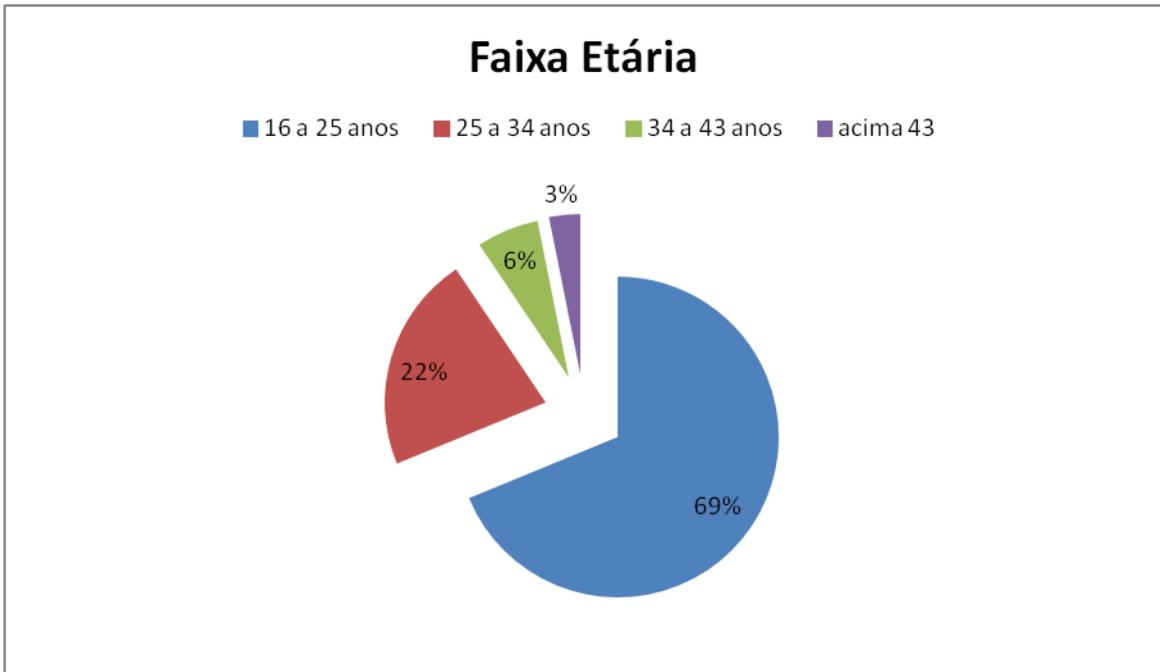
Através da pesquisa realizada foram coletados os seguintes resultados. Dados obtidos através dos questionários com os colaboradores.

Gráfico 1- Qual é o sexo?



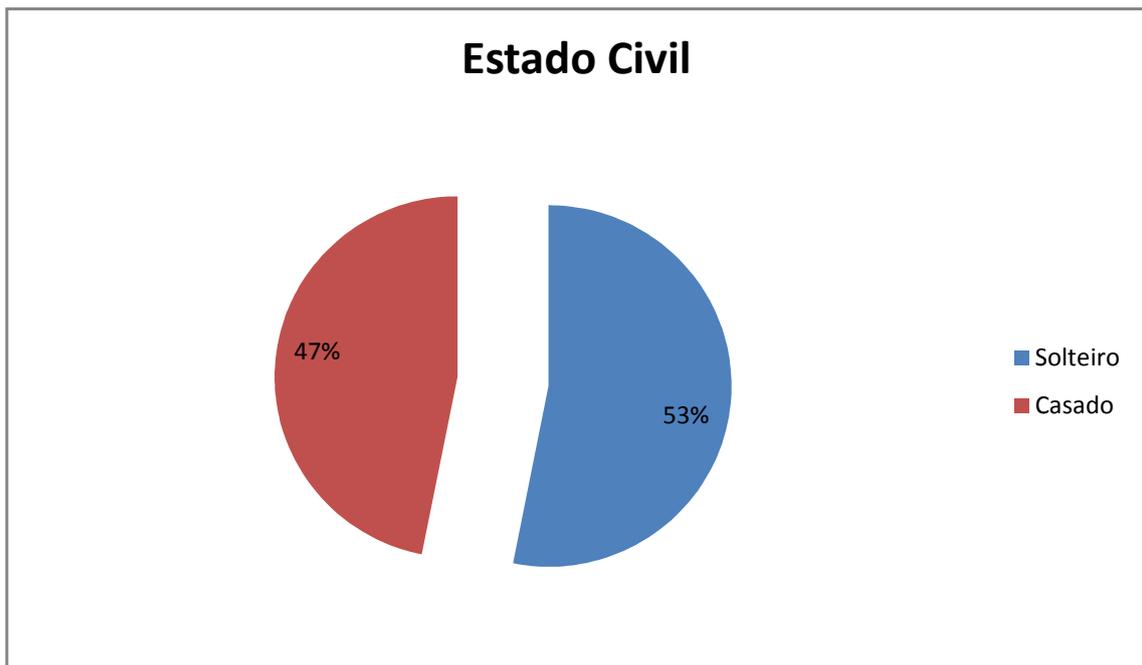
Analisando esse gráfico podemos perceber que grande partes dos colaboradores são do sexo feminino constituindo cerca de 59% dos funcionários da loja.

Gráfico 2- Em que faixa etária você se encontra?



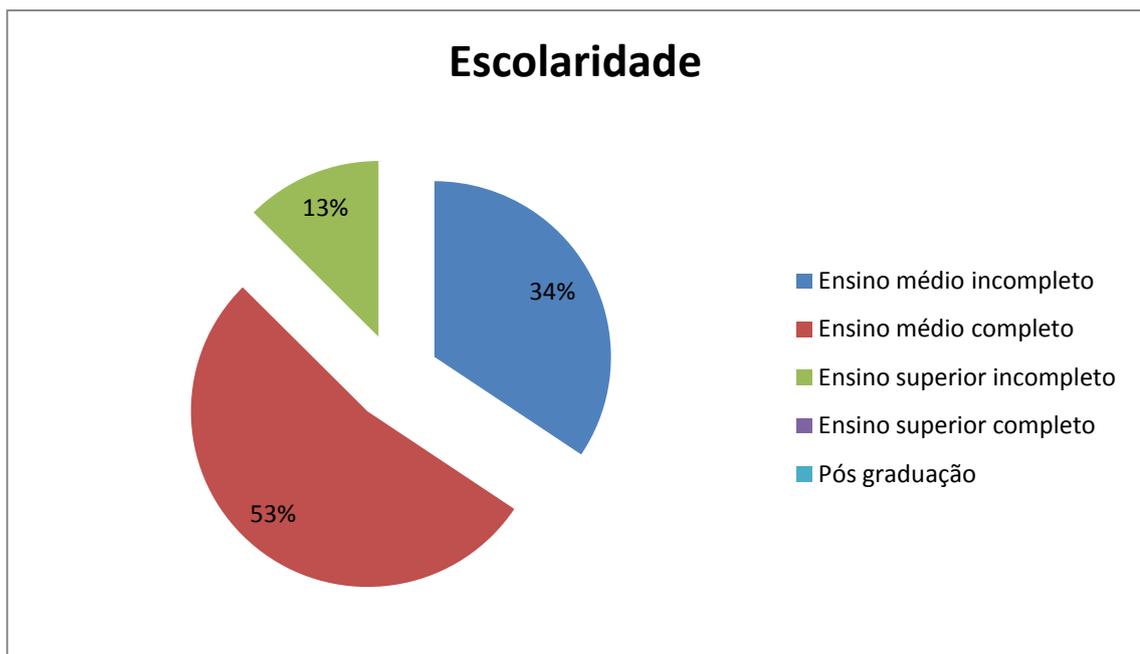
Os colaboradores da empresa são grande parte de 16 a 25 anos, em segunda encontram-se colaboradores de 25 a 34 anos deixando bem claro o perfil que a empresa mais contrata colaboradores mais jovens, mas propensos a desligamentos.

Gráfico 3 - Qual seu estado civil?



Nessa empresa, a maioria dos colaboradores é solteira representando 53% esse perfil pode demonstrar a instabilidade sem ter um compromisso tendem a não criar um vínculo com a empresa.

Gráfico 4- Qual é sua escolaridade?



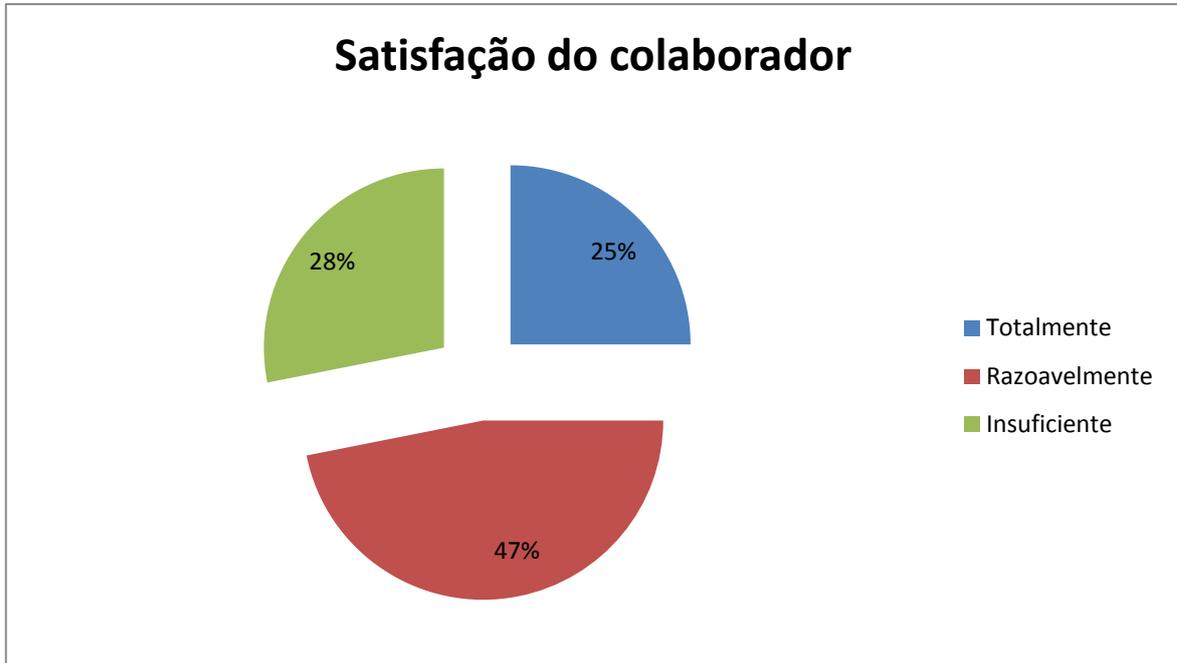
A respeito da escolaridade podemos perceber que 34% não concluiu o ensino médio, 53% já cursaram e apenas 13% buscou um curso de graduação e ainda não cumpriu, não há colaboradores que já terminaram o ensino superior e que realizaram um curso de pós-graduação. Esse gráfico nos mostra que o nível de escolaridade é baixo reduzindo as possibilidades de crescimento de carreira dentro da empresa.

Gráfico 5 - Há quanto tempo trabalha na empresa?



A metade dos colaboradores tem menos de um ano na empresa, 22% estão cerca 1 a 3 anos, 13% dos colaboradores tem de 7 a 10 anos, e 6% têm entre 3 a 5 anos e acima de 10 anos, apenas 3% esta na faixa de 5 a 7 anos que trabalha na mesma empresa. Podemos perceber já a rotatividade cerca da metade dos funcionários não tem um ano, a probabilidade de saída é alta enquanto podemos perceber que 22% têm de 1 a 3.

Gráfico 6 - Sente-se valorizado pelo trabalho que realiza?



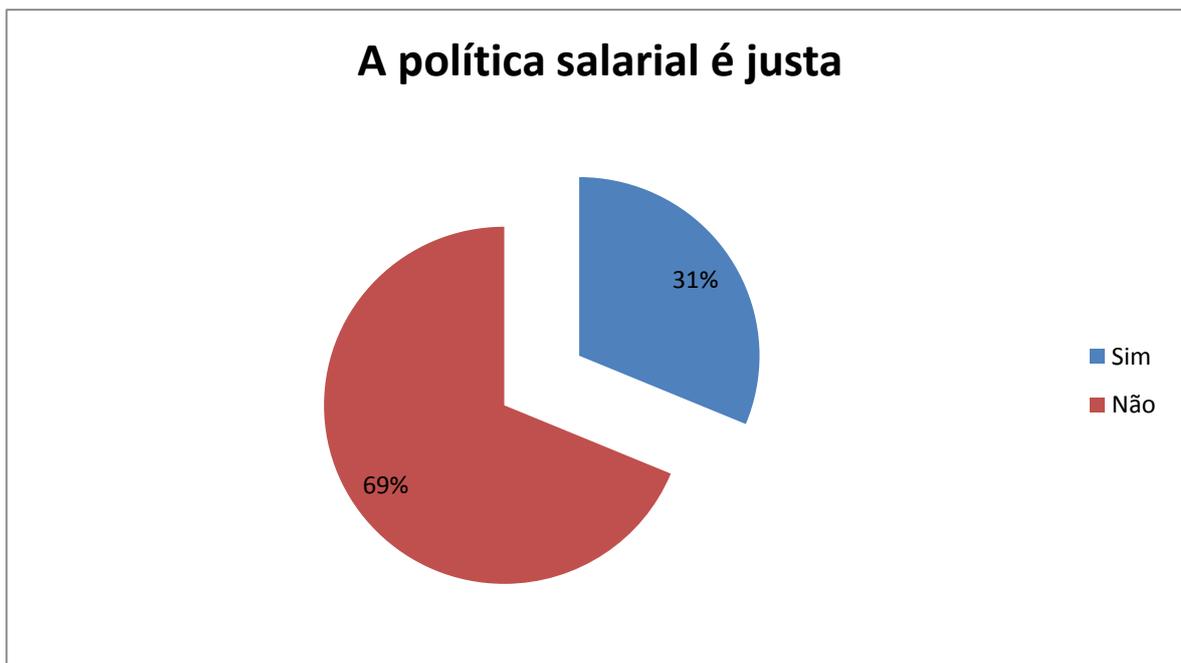
Através desse gráfico podemos perceber a satisfação dos colaboradores podemos verificar que 47% colaboradores se sentem razoavelmente satisfeitos, onde 25% estão satisfeitos e 28% não estão satisfeitos com o ambiente de trabalho. Podemos perceber que quase a metade dos funcionários está razoavelmente satisfeita demonstrando que a motivação esta em baixa.

Gráfico 7- A empresa oferece oportunidades para crescimento profissional?



Cerca de 38% dos colaboradores consideram que a empresa “quase sempre” oferece oportunidades de crescimento, já cerca de 34% acreditam que é muito raro essas possibilidades, em contra partida 22% dos colaboradores relatam que “sempre” tem uma oportunidade de crescimento e 6% consideram que não há como crescer. Nota-se que a diferença entre os 38% (quase sempre) dos colaboradores entre os 34% (raramente) tem oportunidades é muito próxima deixando transparecer que há muita duvida a respeito do plano de carreira da empresa.

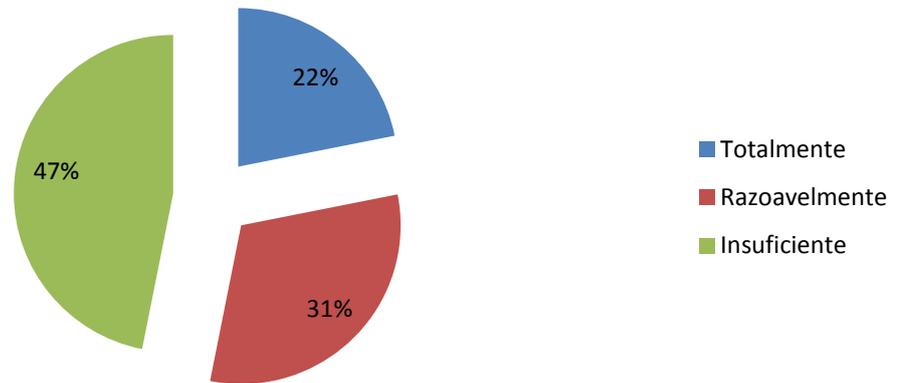
Gráfico 8 - Na sua opinião a política salarial é justa?



Grande parte da equipe de colaboradores não considera justa a política salarial adotada pela empresa, mais da metade considera injusta o valor que recebe.

Gráfico 9 - Os benefícios oferecidos pela empresa atendem suas necessidades?

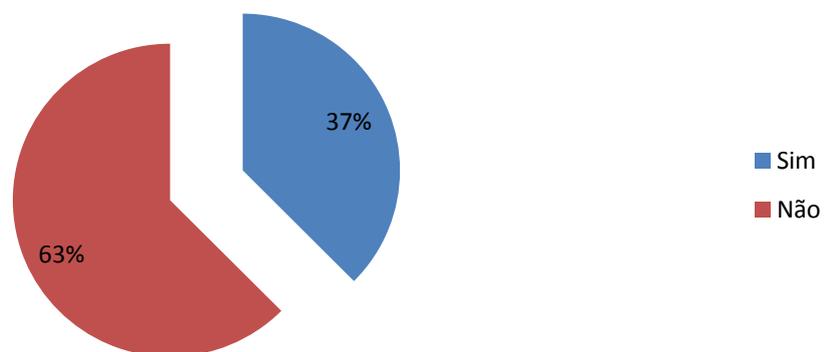
Os benefícios oferecidos pela empresa atendem suas necessidades



Percebemos que 47% consideram insuficientes os benefícios que a empresa oferece quase a metade dos colaboradores, 31% afirmam que estão razoavelmente satisfeitos e 22% se sentem totalmente satisfeitos.

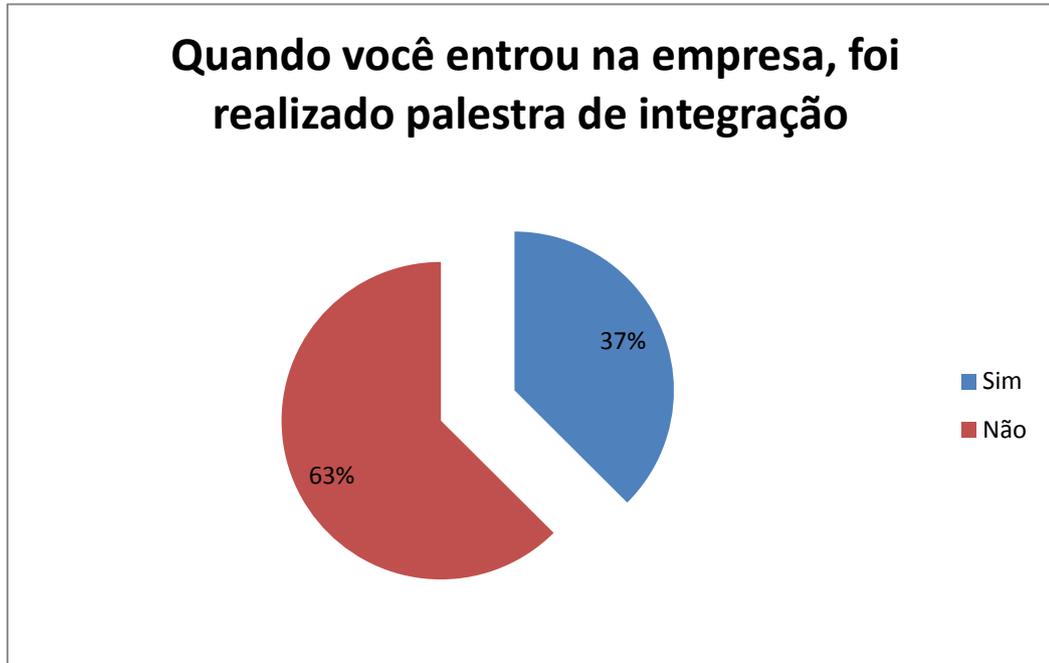
Gráfico 10- Você se sempre contente em trabalhar nessa empresa?

Você se sente contente em trabalhar nessa empresa



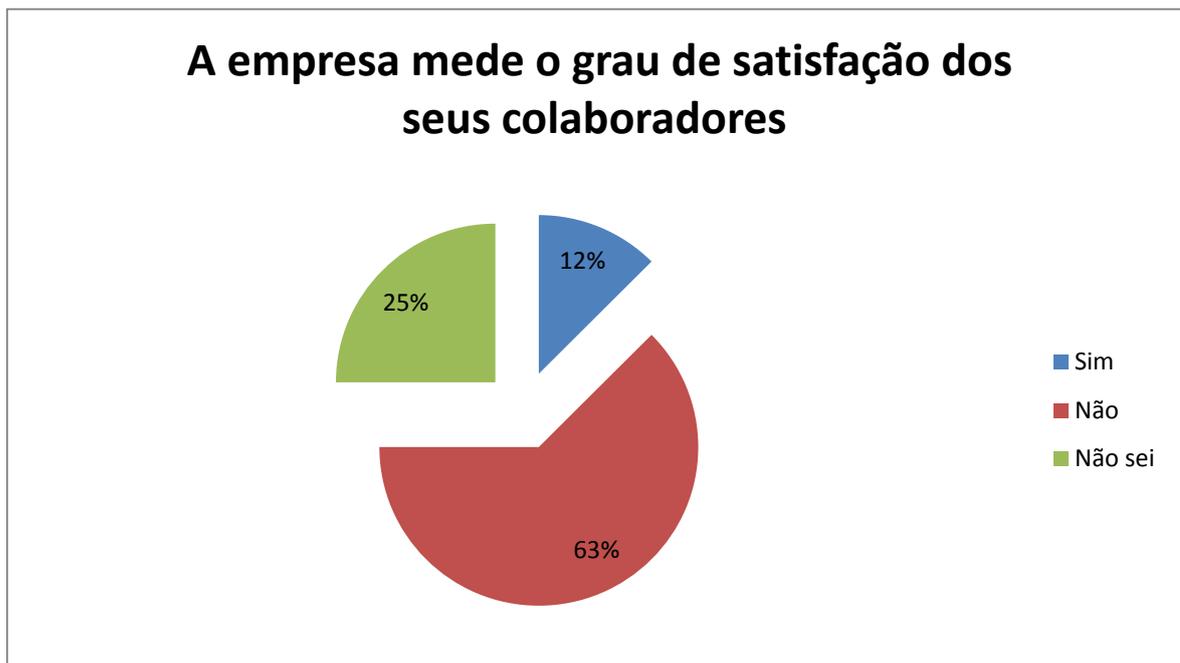
A maioria dos colaboradores cerca de 60% não se sente satisfeitos em estar nessa empresa e 37% esta bem se sente contente em trabalhar.

Gráfico 11- Quando você entrou na empresa, foi realizada alguma palestra de integração?



Através desse gráfico temos a informação que mais da metade não recebeu palestra de integração para iniciar o trabalho e apenas 37% confirmam que receberam a palestra.

Gráfico 12 - A empresa mede o grau de satisfação dos seus colaboradores?



De acordo com os colaboradores, 63% consideram que a empresa não mede a satisfação dos colaboradores, e 25% não sabem se é medido, 12 % afirmam que a empresa mede o grau de satisfação.

A análise dos reflexos da rotatividade na loja e supermercados estrela.

Tabela 1 – Contratações realizadas no ano de 2013 desde 01 de janeiro até 31 de dezembro de 2013 na Loja e supermercados estrela por setor na empresa.

Tabela 2 – Desligamentos ocorridos no ano de 2013 desde 01 de janeiro até 31 de dezembro de 2013 na Loja e supermercados estrela.

Tabela 1

Colaboradores contratados no ano 2013	
SETORES	QUANTIDADE
REPOSIÇÃO	28
FRENTE DE LOJA	35
PADARIA	19
AÇOUGUE	3
DEPOSITO	5
MOTORISTA	2
LIMPEZA	2
ADMINISTRATIVO	3
TOTAL DE COLABORADORES	97

Fonte: elaborada pela autora

Tabela 2

DESLIGAMENTOS NO ANO 2013	
SETORES	QUANTIDADE
REPOSIÇÃO	9
FRENTE DE LOJA	18
PADARIA	6
AÇOUGUE	1
DEPOSITO	3
MOTORISTA	0
LIMPEZA	0
ADMINISTRATIVO	0
TOTAL DE COLABORADORES	37

Tabela 3 – Colaboradores que permaneceram para o próximo ano de 2014 na Loja e supermercados estrela.

Tabela 3

COLABORADORES QUE PERMANECERAM PARA 2014	
<i>SETORES</i>	<i>QUANTIDADE</i>
REPOSIÇÃO	19
FRENTE DE LOJA	17
PADARIA	13
AÇOUGUE	2
DEPOSITO	2
MOTORISTA	2
LIMPEZA	2
ADMINISTRATIVO	3
TOTAL DE COLABORADORES	60

Fonte: elaborada pela autora

Através das tabelas pode-se verificar que o setor onde a empresa mais contratou e saiu colaboradores foi o departamento de frente de caixa, que é formada por empacotadores, recepcionistas e operadoras de caixa. Foi aplicado um questionário com perguntas abertas para gestora do setor.

2. Quais impactos essa rotatividade esta causando no seu setor?

R: Com essa troca de funcionários contínua não estamos conseguindo manter uma equipe focada no trabalho, temos sempre que estar ensinando aos novos colaboradores a forma de trabalho, isso leva um tempo até aprenderem com isso sempre esta faltando 1(um) colaborador pois esta mantendo treinamento aos novos, dessa forma fica falho o atendimento, os colaboradores se desgastam pois é necessário realizar horas extras diárias até se contratar um novo, a equipe fica desmotivada pela carga de trabalho e por sempre esta modificando o grupo que não cria vínculos de coleguismo.

1.2 Os clientes notam essa entrada e saída de colaboradores?

R: Os clientes são diretamente afetados por rotatividade, pois eles chegam na loja e sempre é alguém diferente que o vai atender, sentem muita incredibilidade na empresa, que não

consegue manter os mesmos funcionários, muitas vezes surgem reclamações pois alguns confiavam em um colaborador para passar suas compras no *checkout* (caixa de supermercado) ou levar suas compras no carro, e nem sempre encontram o colaborador de sua preferência, e reclamam a agilidade do serviço, da motivação do colaborador.

1.3 Como você analisa o que o grupo de colaboradores do seu setor pensa a respeito dessa rotatividade?

R: Através de reuniões com minha equipe pude perceber que o grupo está desmotivado, para alguns colaboradores o pensamento é que eles perdem tempo demais para ensinar um novo, e quando sai demora demais para começar um outro e eles têm que trabalhar dobrado diariamente, elevando o desgaste físico e psicológico da equipe como um todo.

1.4 Como você analisa o que o grupo de colaboradores do supermercado como um todo pensa a respeito dessa rotatividade do seu setor ?

R: Através de reuniões organizadas e realizadas mensalmente entre o grupo de gestores da loja podemos perceber que vários setores têm a mesma dificuldade, como meu setor frente de loja alguns cargos não têm a necessidade de experiência à faixa etária dos colaboradores é entre 17 e 20 anos então são pessoas que estão procurando um local e um trabalho que abram as portas para terem uma experiência, assim que conseguem buscam novas vagas em outros setores. Nos gestores analisamos e pensamos que a empresa nessas condições serve como uma escola, onde os novatos aprendem a trabalhar em grupo, obedecer hierarquicamente, ter responsabilidade e comprometimento, quando já estão quase preparados mudam de empresa.

1.5 Em sua opinião como a direção da empresa vê essa rotatividade.

R: A direção cobra que nós gestores temos que trabalhar de forma que reduza esse quadro ao máximo possível, com nossas reuniões discutimos o quanto nos custa essa rotatividade, o setor financeiro e de RH nos demonstram qual é o custo desde a contratação até o desligamento passo a passo, e sabemos que esse custo vai muito além da questão burocrática, pois impacta nas vendas e imagem da loja perante aos clientes e aos colaboradores de todos setores da organização, a direção sempre esteve preocupada com essa questão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O RH está relacionado com a área de administração das pessoas dentro da organização cuja preocupação deve estar voltada para o desempenho e qualidade de seus membros a fim de conseguir atingir resultados satisfatórios em todo como um grupo, para a organização alcançar seu objetivo de melhor qualidade em todos os setores e áreas da organização. O gestor que for capaz de compreender esse significado provavelmente se destacará e levará a empresa a um constante crescimento.

Essa pesquisa teve como principal motivação a busca por dados que viessem explicar os motivos da rotatividade, sendo o mesmo, um fenômeno que influencia qualquer empresa, um *turnover* elevado desmotiva a equipe, gera perda de produtividade elevando assim trabalho com a seleção e treinamentos.

A rotatividade é difícil de ser diagnosticado, seu exato motivo, de tal modo à empresa deve ter ações para reduzir esse fenômeno estando atenta, as necessidades de seus colaboradores oferecendo um ambiente agradável, com condições que ofereçam a valorização e o bem-estar do colaborador da equipe como um todo.

O trabalho realizado atingiu seus objetivos foi realizado através da pesquisa bibliográfica e de acordo com questionários pode se observar que a maioria dos colaboradores da empresa são do sexo feminino e solteiro, grande parte jovem, com escolaridade razoável e pouco tempo de serviço na empresa. Quando observamos esse aspecto percebemos que é um público que está iniciando no mercado de trabalho, tendo como sua primeira experiência o Supermercado Estrela, analisando a respeito do tempo de serviço, nitidamente pode notar que a grande parte possui pouco tempo de empresa demonstrando que o quadro colaborativo há rotatividade.

Ao analisarmos o lado motivacional dos colaboradores da empresa Loja e Supermercado Estrela descobrimos a insatisfação da maioria, no qual encontramos vários problemas da organização acentuado nesse trabalho, diagnosticando tais problemas conclui-se que o nosso objetivo de diminuir a rotatividade proporcionando ao colaborador e a diretoria um ambiente confortável de trabalho onde percebe a satisfação do colaborador gerando a organização ganho na qualidade no atendimento, reduzindo custos com absentéismo e rotatividade e gerando possível lucratividade.

Quando observamos a satisfação dos funcionários temos como resposta da maioria que razoavelmente estão satisfeitos, que como a empresa não oferece uma política salarial justa

para manter de acordo com a economia da região por isso tem tantos funcionários solteiros, a empresa não tem uma política de benefícios para atender os colaboradores devidos a essas principais questões, o colaborador não se sente motivado para estar trabalhando na empresa, onde a mesma não possui uma organização para capacitar o grupo por meio de palestras de integração, e assim, receber o funcionário e passar noções básicas da empresa como apresentação de sua análise institucional, mostrando sua história, princípios, valores, segurança e maneira de trabalho, para que o colaborador se sinta acolhido, sinta-se importante dentro da organização.

Outro ponto importante a discutir é que a organização pode reverter à maneira em que se encontra, e os problemas que foram encontrados, de acordo com os dados apresentados nesse trabalho, alicerçados no conhecimento teórico podemos reverter o quadro com soluções defendidas aqui por vários autores dentre esses pensamentos destacam-se também as teorias Chiavenato a criação da área de recursos humanos mais adequados à filosofia e necessidade da empresa, tendo assim um setor para cuidar com responsabilidade e dar atenção merecida ao recrutamento e seleção de pessoas onde se pode decidir quem será iniciado na empresa para permanecer e crescer, e assim, oferecer maneiras do colaborador se sentir contente no seu local de trabalho descartando a possibilidade de um desligamento desnecessário, com benefícios, uma remuneração alterada por setores e desempenho como Galon sugere, e como percebemos o clima organizacional vai demonstrar como esta a motivação e o ambiente de trabalho, podendo encontrar maneiras de reduzir a rotatividade, e administrando a área de recursos humanos com a importância que ela tem alcançando a eficiência e a eficácia tanto no setor como proporcionando na organização inteira constante crescimento.

Os reflexos da rotatividade percebe-se que são sentido na empresa inteira tanto interna como externa, os colaboradores sofrem com esse cenário e os clientes principalmente, que perdem a credibilidade na empresa podendo assim trocar de supermercado facilmente gerando perdas vendas, os gestores por sua vez trabalham pressionados com a falta de funcionário. Contudo para conseguir o resultado acima citado é necessária uma conscientização da diretoria da empresa, bem como de todos os seus gestores, para líder com os conflitos diários e implantar o setor de RH com políticas que atendam a cultura da organização, onde todos possam tirar o melhor de cada um buscando os objetivos da empresa onde cada gestor tenha a consciência de seu papel e sua colaboração para o alcance.

Por fim, sabendo como a organização pode realizar os procedimentos necessários para solucionar seus conflitos à empresa só tem a ganhar, pois assim poderá se manter na

competitividade com as demais visando sempre um crescimento gerando maior segurança e transmitindo mais credibilidade aos colaboradores e clientes, pois um ambiente amigável é mais propício a um bom desenvolvimento para seus colaboradores e conseqüentemente para empresa gerando boa rentabilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, G.O. Contribuições da ergonomia ao estudo da LER em trabalhadores de um restaurante universitário. Dissertação... (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, 1995.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. *Motivação nas organizações*, 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997
- BOHLANDER, George; SNELL, Scot; SHERMAN, Arthur. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Thomson, 2003.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 4.ed., São Paulo, Atlas, 1999.
- _____, Idalberto : *Iniciação à administração de pessoal*. 3. ed. São Paulo: Makron Book, 2000.
- _____, Idalberto. *Recursos humanos*, 7 ed. São Paulo, Atlas, 2002.
- _____. *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Campos, 2004.
- FERREIRA; Mariano Cesar; FREIRE, Odaléa Novaes. Carga de Trabalho e Rotatividade da função de Frentista. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)* vol.5, n 2. São Paulo, MAIO/AGOSTO, 2001.
- GALLON, Alessandra Vasconcelos; Beuren, Ilse Maria; Anderson Léo Sabadin; FASSINA, Paulo Henrique. Análise de conteúdo dos sistemas de remuneração variável de empregados nos relatórios de companhias abertas. In: Congresso USP Controladoria e Contabilidade, 2005, São Paulo.
- GIL, Antonio Carlos: *como elaborar projetos de pesquisa*, 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- HANDEL M. J. Trends in perceived job quality, 1989 to 1998. *Work and occupations*, n° 32, p. 66-94, 2005.
http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/4_Artigo%20Turnover%20no%20Segmento%20Varejista.pdf
- LAKATOS, Eva Maria.; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*, 4 ed. São Paulo : Atlas, 1991.

- MAYO, Elton.; SILVA, Reinaldo de Oliveira. Teorias da administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004
- MILIONI, Benedito. Dicionário de termos de recursos humanos. São Paulo: Fenix central de negócios, 2006.
- MILKOVICH, George; BOUDREAU, W John. Administração de recursos humanos, São Paulo: Atlas, 2000
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. Administração. São Paulo: Saraiva, 2003.
- PECONICK, Alexandre. Saiba o que é turnover, *E porquê esta palavrinha é tão importante para a saúde de sua empresa em* <http://www.grupolet.com/noticias_20081027_turnover.asp> Acesso 29 de março de 2011.
- POMI, Rugenia Maria. A importância da gestão do turnover. Disponível em < http://www.rh.com.br/portal/relacao_trabalhista/entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html>. Acesso 27 de março de 2011.
- RATTO, Luiz: Comercio: um mundo de negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2008.
- ROBBINS, P Stephen.; DECENZO, A David. Fundamentos de administração: *conceitos e aplicações*, 4 ed. São Paulo: Prentice hall, 1943.
- _____, P, Stephen Paul. Administração: *Mudanças e perspectivas*. São Paulo, Saraiva, 2003.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico. 22ª ed, São Paulo: Cortez, 2002.
- SILVA, D. M. P.P.; MARZIALE, M. H. P. Absenteísmo de trabalhadores de enfermagem em um hospital universitário. *Rev. latino-am.enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 8, n.5, p.44-51, out. 2000.
- SOUZA, S.R.R.K. A rotatividade e as condições de trabalho dos Profissionais de Enfermagem: um enfoque da ergonomia. 2003.139. Dissertação. Faculdade de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.
- STEERS, Richard M. & PORTER, L. W. Motivation and work behavior. New York: cGraw Hill, 1983.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela e FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5.ed. Rio de Janeiro: FGV.2006

APÊNDICE

A. QUESTIONÁRIO 1 REALIZADO COM OS COLABORADORES

- 1- Qual é o sexo?
- 2- Em que faixa etária você se encontra?
- 3 - Qual seu estado civil?
- 4- Qual é sua escolaridade?
- 5 - Há quanto tempo trabalha na empresa?
- 6 - Sente-se valorizado pelo trabalho que realiza?
- 7- A empresa oferece oportunidades para crescimento profissional?
- 8- Na sua opinião a política salarial é justa?
- 9 - Os benefícios oferecidos pela empresa atendem suas necessidades?
- 10- Você se sempre contente em trabalhar nessa empresa?
- 11- Quando você entrou na empresa, foi realizado alguma palestra de integração?
- 12- A empresa mede o grau de satisfação dos seus colaboradores?

B. QUESTIONÁRIO 2 REALIZADO COM GESTORA DO SETOR FRENTE DE CAIXA

1. Quais impactos essa rotatividade está causando no seu setor?
2. Os clientes notam essa entrada e saída de colaboradores?
3. Como você analisa o que o grupo de colaboradores do seu setor pensa a respeito dessa rotatividade?
4. Como você analisa o que o grupo de colaboradores do supermercado como um todo pensa a respeito dessa rotatividade do seu setor?
5. Em sua opinião como a direção da empresa vê essa rotatividade.

ANEXO

LOJA E SUPERMERCADO ESTRELA
LTDARELAÇÃO DE
EMPREGADOS ADMITIDOS
2013 I

Página: 1/2

Emissão:09/10/2014

Horas: 07:46:28

Código	Nome	Cargo	C.Custo	Hor.	Admissão	Situação
797	ADRIANO BENITES DE OLIVEIR	REPOSITOR EM SUPERMER	1	220,00	04/03/2013	8
864	ALEX RIBEIRO FLORIANO	ESTOQUISTA	1	220,00	06/11/2013	8
791	ALEXANDRE FREITAS BATISTA	EMPACOTADOR A MÃO	1	220,00	04/02/2013	8
829	ANA CAROLINA RIBEIRO	ATENDENTE DE BALCÃO -	1	220,00	07/06/2013	8
830	ANA LIGIA PONTARA	ATENDENTE DE BALCAO	1	220,00	07/06/2013	1
806	ANA PAULA DA CRUZ BARBOSA	CAIXA (SUPERMERCADO)	1	220,00	25/03/2013	8
781	ANDERSON ARGUELHO MUNHOES	AUXILIAR DE CONFEITAR	1	220,00	09/01/2013	8
810	ARCI ANASTACIO DA COSTA JU	REPOSITOR HORTI-FRUTI	1	220,00	20/03/2013	8
827	AUGUSTO CESAR DO CARMO	EMPACOTADOR A MÃO	1	220,00	03/06/2013	8
847	BRENER COSTA NATTO	REPOSITOR - FRIOS	1	220,00	09/09/2013	8
856	BRUNA KARLA BEZERRA BINZ D	ATENDENTE DE BALCÃO -	1	220,00	08/10/2013	8
796	BRUNO CESAR CARDOSO	REPOSITOR EM SUPERMER	1	220,00	01/03/2013	8
838	BRUNO DE OLIVEIRA MINERVIN	REPOSITOR - FRIOS	1	220,00	19/08/2013	9
818	CLEISE QUELI GENES ROMEIRO	ATENDENTE DE BALCÃO -	1	220,00	22/04/2013	8
825	CRISTINA SARA SIQUEIRA	CAIXA (SUPERMERCADO)	1	220,00	15/05/2013	8
835	DAIANY COSTA ESPINOZA	PROMOTORA - CARTÃO ES	1	220,00	01/08/2013	1
786	DAMARIS FREITAS DA SILVA	ATENDENTE DE BALCÃO -	1	220,00	22/01/2013	8
850	DAMILLE SANTA CRUZ DE SOUZ	REPOSITOR EM SUPERMER	1	220,00	20/09/2013	8
808	DARLAN CABRAL DA SILVA	REPOSITOR HORTI-FRUTI	1	220,00	14/03/2013	8
780	DAVI SOBRINHO DE OLIVEIRA	ATENDENTE DE BALCÃO A	1	220,00	09/01/2013	1
820	DEIVIDI CHIMENES	ARMAZENISTA	1	220,00	25/04/2013	8
858	DELICY RAMONA DE SOUZA CABA	ATENDENTE DE BALCÃO -	1	100,00	04/11/2013	8
871	DENER ALEXSANDER	REPOSITOR EM	1	220,00	22/11/2013	8

MEDINA IS	SUPERMER				
EDNELSON NUNES	CAIXA				
866 FERREIRA	(SUPERMERCADO)	1	220,00	11/11/2013	1
EDSON CONCEICAO DA					
870 CRUZ	MOTORISTA	1	220,00	20/11/2013	8
EDSON MARTINS	EMPACOTADOR A				
812 FERNANDES	MÃO	1	220,00	01/04/2013	6
EDVALDO PAES FIGUEIROA					
783 JUN	PADEIRO	1	220,00	09/01/2013	8
ELIELTON BRITES	REPOSITOR -				
790 LEIVA	FRIOS	1	220,00	01/02/2013	8
ELISANGELA SANTOS	PROMOTORA -				
814 SATORRES	CARTÃO ES	1	220,00	11/04/2013	8
EMERSON DA SILVA	REPOSITOR EM				
837 BRAGA	SUPERMER	1	220,00	19/08/2013	8
EMERSON DE ALMEIDA	REPOSITOR EM				
826 JARA	SUPERMER	1	220,00	17/05/2013	8
ERICLES PARE					
849 ARECO	CARTAZEIRO	1	220,00	15/05/2013	1
FABIANA SANTA CRUZ	REPOSITOR EM				
853 GODOY	SUPERMER	1	220,00	26/09/2013	9
FABIO DE OLIVEIRA					
843 FRANCO	ESTOQUISTA	1	220,00	23/08/2013	9
FABIO DE PAULA					
845 CHAGAS	PADEIRO	1	220,00	02/09/2013	8
FELIPE ANDRE LEITE DE	OPERADOR				
819 OLIV	RECEP/MATERI	1	220,00	25/04/2013	8
FERNANDO TORRES	REPOSITOR EM				
872 BENITES	SUPERMER	1	220,00	04/12/2013	8
FLAVIA CRISTIANE	CAIXA				
840 FERNANDES	(SUPERMERCADO)	1	220,00	19/08/2013	1
FLAVIELLY DAMIANA	CAIXA				
868 XIMENES	(SUPERMERCADO)	1	220,00	14/11/2013	8
GIAN FERREIRA DA					
832 SILVA	ARMAZENISTA	1	220,00	14/06/2013	8
GLEICIELI SIDES DE	CAIXA				
852 NOVAES	(SUPERMERCADO)	1	220,00	26/09/2013	8
HEBER MARIA NOGUEIRA	CAIXA				
815 DOS S	(SUPERMERCADO)	1	220,00	15/04/2013	8
JACKSON DUTRA	EMPACOTADOR A				
792 LOPES	MÃO	1	220,00	04/02/2013	8
JANAINA LEITE	CAIXA				
842 MARTINS	(SUPERMERCADO)	1	220,00	12/08/2013	8
JEAN NUNES DOS	EMPACOTADOR A				
816 SANTOS	MÃO	1	220,00	01/04/2013	8
JEFERSON MORINIGO	EMPACOTADOR A				
828 RAMOS	MÃO	1	220,00	03/06/2013	8
JEFERSON RAFAEL	MOTORISTA				
803 BOESING	ENTREGADOR	1	220,00	14/03/2013	4
JESSICA OLIVEIRA DOS	ATENDENTE DE				
798 SANTO	BALCÃO -	1	220,00	04/03/2013	8
JESSICA RIQUELMA	REPOSITOR EM				
851 FERREIRA	SUPERMER	1	220,00	20/09/2013	8
JONATAN CARDOSO	REPOSITOR EM				
863 CORREA	SUPERMER	1	100,00	04/11/2013	8
JORGE LUCAS JOUNCK DE	EMPACOTADOR A				
789 SOUZ	MÃO	1	220,00	18/01/2013	8

801	JOSILENE DOS SANTOS	SERVIÇOS GERAIS	1	220,00	11/03/2013	8
782	JOSUE WILLIAN DE LIMA SILV	REPOSITOR EM SUPERMER	1	220,00	09/01/2013	8
787	JULIANA MELO DOS SANTOS	CAIXA (SUPERMERCADO)	1	220,00	28/01/2013	8
800	JULIANE ARAUJO DE SOUZA	REPOSITOR EM SUPERMER	1	220,00	08/03/2013	8
848	LAIS ANTONIA CHIMENES ESTI	CAIXA (SUPERMERCADO)	1	220,00	17/09/2013	8
859	LARISSA DELGADO SORRILHA	ATENDENTE DE BALCÃO -	1	100,00	04/11/2013	8
831	LARISSA GONÇALVES DA SILVA	REPOSITOR EM SUPERMER	1	220,00	07/06/2013	8
855	LAUDINEY CORONEL LOUVEIRA	EMPACOTADOR A MÃO	1	220,00	08/10/2013	8
811	LEILA SOUZA CORMA	SALGADEIRA	1	220,00	01/04/2013	1
846	LUCAS CABRAL ROSA	ATENDENTE DE BALCÃO A	1	220,00	03/09/2013	1
817	LUIZ ALEXANDRE SOUZA DE CA	REPOSITOR EM SUPERMER	1	220,00	18/04/2013	8

LOJA E SUPERMERCADO ESTRELA LTDA

RELAÇÃO DE EMPREGADOS II

Código	Nome	Cargo	C.Custo	Hor.	Admissão	Situação
809	MAIKON ROBERTO JENSON	AJUDANTE DE PADEIRO	1	220,00	01/03/2013	1
857	MARCUS VINICIUS NASCIMENTO	EMPACOTADOR A MÃO	1	220,00	21/10/2013	8
794	MARIA ESTELA LESCANO DE OL	SALGADEIRA	1	220,00	04/02/2013	8
876	MARYANA KAROLINE BELTRAMIN	AUXILIAR FINANCEIRO	1	220,00	05/12/2013	1
804	OZEIAS LOPES DA SILVA	AUXILIAR FINANCEIRO	1	220,00	18/03/2013	1
875	PATRICIA ROCHA DE ARAUJO	CAIXA (SUPERMERCADO)	1	220,00	12/12/2013	1
860	PEDRO HENRIQUE PEREIRA OSS	REPOSITOR EM SUPERMER	1	100,00	04/11/2013	1
795	RAFAEL BRAGA PARE	CAIXA (SUPERMERCADO)	1	220,00	01/03/2013	1
833	RAIMUNDA NONATA ROLIM	AUXILIAR DE SALGADEIR	1	220,00	13/06/2013	1
807	RENAM CAIO CELESTINO FLORE	ATENDENTE DE BALCÃO A	1	220,00	20/03/2013	8
861	RICARDO MATHEUS MOREIRA VI	REPOSITOR EM SUPERMER	1	100,00	04/11/2013	8
873	RICARDO SILVA DO NASCIMENT	EMPACOTADOR A MÃO	1	220,00	04/12/2013	8
799	ROBERTA DE FATIMA SOUZA CA	AUXILIAR DE SALGADEIR	1	220,00	04/03/2013	1
834	ROBSON ROGERIO MEDINA DE S	REPOSITOR HORTI-FRUTI	1	220,00	17/06/2013	1

824	ROGERIO BREGANTINI ELIAS	PADEIRO	1	220,00	16/05/2013	1
813	ROMARIO DE SOUZA SILVA	EMPACOTADOR A MÃO	1	220,00	01/04/2013	8
788	ROZENI DE SOUZA LAUREANO	AUXILIAR DE SALGADEIR	1	220,00	22/01/2013	8
836	SAMUEL GOMES DE MELLO	EMPACOTADOR A MÃO	1	220,00	12/08/2013	9
844	SAMUEL SANTA CRUZ MARECO	REPOSITOR HORTI- FRUTI	1	220,00	02/09/2013	8
821	SANDRO MARTINS SOLANGE DE JESUS REIS	REPOSITOR HORTI- FRUTI	1	220,00	02/05/2013	8
793	GONC SONIA DA CONCEICAO	SERVIÇOS GERAIS	1	220,00	01/02/2013	1
785	RIBEIRO STEPHANIE MACIEL	AUXILIAR DE SALGADEIR	1	220,00	15/01/2013	8
862	BELMONTE TAMIRYS RODRIGUES	REPOSITOR EM SUPERMER	1	100,00	04/11/2013	1
784	FERNANDE TANATIEMI SCOPEL	REPOSITOR EM SUPERMER	1	220,00	10/01/2013	8
823	TANATIEMI SCOPEL TATIANE DOS SANTOS	AUXILIAR DE FATURAMEN	1	220,00	16/05/2013	1
874	RODRIGU THALITA GONZAGA	ATENDENTE DE BALCÃO - CAIXA	1	220,00	11/12/2013	1
822	FREIRE THIAGO GRANCE	(SUPERMERCADO) REPOSITOR HORTI- FRUTI	1	220,00	10/05/2013	8
802	SIQUEIRA TIAGO SANTA CRUZ	REPOSITOR EM SUPERMER	1	220,00	13/03/2013	8
854	PEIXOTO VALERIA DOS SANTOS	REPOSITOR EM SUPERMER	1	220,00	07/10/2013	8
805	FERREIR VANDERSON ALVES	CAIXA (SUPERMERCADO) EMPACOTADOR A	1	220,00	07/03/2013	8
867	RIBEIRO WALYSON MARKS SILVA	EMPACOTADOR A MÃO	1	220,00	12/11/2013	8
865	FARIA WELLINGTHON GONZALES	REPOSITOR EM SUPERMER	1	220,00	06/11/2013	8
869	FERNA WILLIAN NEVES	REPOSITOR HORTI- FRUTI	1	220,00	14/11/2013	8
839	MATOS YAN AUGUSTO RODRIGUES	REPOSITOR HORTI- FRUTI	1	220,00	19/08/2013	8
841	DE J	EMPACOTADOR A MÃO	1	220,00	19/08/2013	8
Total de empregados:		97				

Situções:

1 - Trabalhando	12 - Novo afast. mesma doença
2 - Afastado Direitos Integrais	13 - Exercício de mandato sindical
3 - Acid. Trabalho período superior a 15 dias	14 - Aposent. por invalid. acidente de trabalho
4 - Serviço Militar	15 - Aposent. por invalid. doença profissional
5 - Licença maternidade	16 - Aposent. por invalid. exceto acid. trab. e doença profissional
6 - Doença período superior a 15 dias	17 - Acid. Trabalho período igual ou inferior a 15 dias
7 - Licença sem Vencimento	18 - Doença período igual ou inferior a 15 dias
8 - Demitido	19 - Aborto não criminoso
9 - Férias	20 - Licença maternidade adoção 1 ano
10 - Novo afast. mesmo acid. trabalho	21 - Licença maternidade adoção 1 a 4 anos

11 - Prorrogação licença maternidade 22 - Licença maternidade adocação 4 a 8 anos

24 - Outros motivos de afastamento
 LOJA E SUPERMERCADO ESTRELA
 LTDA

RELAÇÃO DE EMPREGADOS DEMITIDOS
 2013 - PROFISSIONAL II

Página:

Emissão:

Horas:

Código	Nome	Cargo	Nome	Vin	Cat	Fpg	H.mes	Admissão	ST	Data	ST
	ADRIANO BENITES DE		REPOSITOR EM								
797	OLIVEIRA	9	SUPERMER	1	1	D	220,00	04/03/2013	8	13/04/2013	
777	ADRIANO DE OLIVEIRA	38	MOTORISTA	1	1	D	220,00	11/12/2012	8	19/03/2013	
	ALEXANDRE FREITAS		EMPACOTADOR A								
791	BATISTA	12	MÃO	1	1	D	220,00	04/02/2013	8	22/05/2013	
			ATENDENTE DE								
829	ANA CAROLINA RIBEIRO	41	BALCÃO -	1	1	D	220,00	07/06/2013	8	10/12/2013	
	ARCI ANASTACIO DA COSTA		REPOSITOR HORTI-								
810	JUNIOR	50	FRUTI	1	1	D	220,00	20/03/2013	8	14/05/2013	
	AUGUSTO CESAR ALVARENGA		EMPACOTADOR A								
765	ACOSTA	12	MÃO	1	1	D	220,00	09/11/2012	8	23/01/2013	
			EMPACOTADOR A								
827	AUGUSTO CESAR DO CARMO	12	MÃO	1	1	D	220,00	03/06/2013	8	28/10/2013	
	BRUNA KARLA BEZERRA BINZ DE		ATENDENTE DE								
856	OLIVEIRA	41	BALCÃO -	1	1	D	220,00	08/10/2013	8	21/11/2013	
			CONTÍNUO - OFFICE								
769	CAIO GONCALVES BERTOLIN	53	BOY	1	1	D	220,00	09/11/2012	8	26/03/2013	
	CARLOS ANDRE FERREIRA		GERENTE DE								
565	ROSA	61	COMPRAS II	1	1	D	220,00	06/10/2010	8	13/07/2013	
	CLEIA FABIANE DA SILVA DE		CAIXA								
767	OLIVEIRA	3	(SUPERMERCADO)	1	1	D	220,00	09/11/2012	8	06/02/2013	
	CLEISE QUELI GENES		ATENDENTE DE								
818	ROMEIRO	41	BALCÃO -	1	1	D	220,00	22/04/2013	8	05/06/2013	
	CLEONICE MARQUES DOS		ATENDENTE DE								
480	SANTOS	41	BALCÃO -	1	1	D	220,00	01/04/2009	8	12/12/2013	
			CAIXA								
825	CRISTINA SARA SIQUEIRA	3	(SUPERMERCADO)	1	1	D	220,00	15/05/2013	8	12/08/2013	
			ATENDENTE DE								
786	DAMARIS FREITAS DA SILVA	41	BALCÃO -	1	1	D	220,00	22/01/2013	8	07/03/2013	
	DAMILLE SANTA CRUZ DE		REPOSITOR EM								
850	SOUZA	9	SUPERMER	1	1	D	220,00	20/09/2013	8	03/11/2013	
			REPOSITOR HORTI-								
808	DARLAN CABRAL DA SILVA	50	FRUTI	1	1	D	220,00	14/03/2013	8	07/08/2013	
820	DEIVIDI CHIMENES	63	ARMAZENISTA	1	1	D	220,00	25/04/2013	8	23/07/2013	
	EDINILSON SANTOS DE		ATENDENTE DE								
621	CAMARGO	23	BALCÃO A	1	1	D	220,00	01/08/2011	8	22/06/2013	
			REPOSITOR EM								
670	EDNA GISLAINE CLEMENTE	9	SUPERMER	1	1	D	220,00	01/02/2012	8	02/01/2013	
			REPOSITOR EM								
770	EDSON COSTA OLIVEIRA	9	SUPERMER	1	1	D	220,00	19/11/2012	8	02/01/2013	
	ELIANE LUIZA DA										
741	CONCEICAO	14	AUXILIAR DE	1	1	D	220,00	01/10/2012	8	18/01/2013	

761 LUIZE CARLA GARCIA	AUXILIAR 22 ADMINISTRATI	1 1 D	220,00	05/11/2012	8	12/06/2012
757 LUZIA BISPO DE SOUZA	CAIXA 3 (SUPERMERCADO)	1 1 D	220,00	19/10/2012	8	06/06/2013
MARCELO DA SILVA	REPOSITOR EM					
615 CHAMORRO	9 SUPERMER	1 1 D	220,00	01/06/2011	8	01/03/2012
MARCELO MENEZES	REPOSITOR HORTI-					
727 RODRIGUES	50 FRUTI	1 1 D	220,00	29/08/2012	8	18/02/2013
MARCIA CARDOSO	CAIXA					
766 SENTURION	3 (SUPERMERCADO)	1 1 D	220,00	09/11/2012	8	25/01/2013
MARIA APARECIDA DA SILVA SANCHES						
475 SOUSA	10 FAXINEIRO(A)	1 1 D	220,00	19/03/2009	8	01/02/2012
MARLUCE FARIA DOS	AUXILIAR DE					
778 SANTOS	14 CONFEITAR	1 1 D	220,00	14/12/2012	8	03/04/2013
MICHELA DE JESUS GONCALVES	REPOSITOR HORTI-					
760 RICARTE	50 FRUTI	1 1 D	220,00	22/10/2012	8	09/03/2013
NILSA DE FATIMA ZANELLA						
374 ZACCARON	36 SALGADEIRA	1 1 D	220,00	02/01/2008	8	04/04/2012
OZEIAS CENTURIÃO	REPOSITOR HORTI-					
772 AGUILERA	50 FRUTI	1 1 D	220,00	01/12/2012	8	15/02/2013
PATRICIA ARSAMENIA DE	REPOSITOR EM					
667 SOUZA	9 SUPERMER	1 1 D	220,00	01/02/2012	8	02/01/2012
	CAIXA					
457 PATRICIA ROCHA DE ARAUJO	3 (SUPERMERCADO)	1 1 D	220,00	01/02/2009	8	24/04/2012
	EMPACOTADOR A					
755 RAFAEL SGARIBOLDI	12 MÃO	1 1 D	220,00	17/10/2012	8	14/01/2013
	AUXILIAR					
658 RAPHAEL TAVARES SARTORI	22 ADMINISTRATI	1 1 D	220,00	01/12/2011	8	02/12/2012

Sistema licenciado para
MARIA DE FATIMA
NOVAIS FRANCOLOJA E
SUPERMERCADO ESTRELA LTDA RELAÇÃO DE EMPREGADOS - PROFISSIONAL
II

Página: 2/2

Emissão: 09/10/2014

Horas: 07:48:37

Código	Nome	Cargo	Nome	Vin	Cat	Fpg	H.mes	Admissão	ST	Data	ST
	RENAM CAIO CELESTINO		ATENDENTE DE								
807	FLORES	23	BALCÃO A	1	1	D	220,00	20/03/2013	8	30/08/2013	
	RENAN ARAUJO		EMPACOTA								
697	STEINMETZ	12	DOR	1	1	D	220,00	18/04/2012	8	23/03/2013	
	ROBERTA PACHE		AUXILIAR								
601	VAREIRO	14	DE	1	1	D	220,00	01/04/2011	8	30/01/2013	
	ROMARIO DE SOUZA		EMPACOTA								
813	SILVA	12	DOR	1	1	D	220,00	01/04/2013	8	09/12/2013	
	ROSANA DA SILVA BRAZ		ATENDENTE DE								
691	DIAS	41	BALCÃO -	1	1	D	220,00	20/03/2012	8	20/08/2013	
	ROSEANE FROIS DE		ATENDENTE DE								
752	CARVALHO	41	BALCÃO -	1	1	D	220,00	09/10/2012	8	02/01/2013	
	ROZENI DE SOUZA		AUXILIAR								
788	LAUREANO	52	DE	1	1	D	220,00	22/01/2013	8	07/03/2013	
	SAMUEL SANTA CRUZ		REPOSITOR HORTI-								
844	MARECO	50	FRUTI	1	1	D	220,00	02/09/2013	8	16/10/2013	

821 SANDRO MARTINS SERGIO MURILO PAES 12 CANDIDO SONIA DA CONCEICAO	REPOSITOR HORTI- 50 FRUTI GERENTE 34 EXECUTIVO AUXILIAR SALGAD	1 1 D	220,00	02/05/2013	8	15/06/2013
785 RIBEIRO SUESLEN PRISCILA SOUZA	52 DE AUXILIAR EIR COZINH	1 1 D	220,00	15/01/2013	8	12/06/2013
775 PAIVA TAIRINE SOUZA DE	15 DE EMPACOTA A	1 1 D	220,00	10/12/2012	8	09/03/2013
734 MELO TAMIREZ FARIA DOS	12 DOR PROMOTOR A MÃO CARTÃO	1 1 D	220,00	03/09/2012	8	01/02/2013
689 SANTOS TAMIRYS RODRIGUES	56 A - REPOSITOR EM ES	1 1 D	220,00	14/03/2012	8	01/02/2013
784 FERNANDES TIAGO SANTA CRUZ	9 SUPERMER REPOSITOR EM	1 1 D	220,00	10/01/2013	8	30/10/2013
854 PEIXOTO VAINÉ MICHALSKI	9 SUPERMER AUXILIAR SALGAD	1 1 D	220,00	07/10/2013	8	20/11/2013
620 WALDOW VALERIA CRISTINA DO	52 DE CAIXA EIR	1 1 D	220,00	01/08/2011	8	23/01/2013
448 AMARAL VANDERSON ALVES	3 (SUPERMERCADO) EMPACOTA	1 1 D	220,00	03/11/2008	8	08/02/2013
867 RIBEIRO WILIAN LUIZ DE	12 DOR AUXILIAR A MÃO	1 1 D	220,00	12/11/2013	8	26/12/2013
735 MORAIS	22 ADMINISTRATI	1 1 D	220,00	05/09/2012	8	02/12/2013
Total de empregados:	83					

§

1: SITUAÇÃO

1 - Trabalhando

2 - Afastado Direitos Integrais

3 - Acid. Trabalho periodo superior a 15 dias

4 - Servico Militar

5 - Licenca maternidade

6 - Doenca periodo superior a 15 dias

7 - Licenca sem Vencimento

8 - Demitido

9 - Ferias

]

(- Novo afast. mesmo acid. trabalho

]

l - Prorrogaçao licenca maternidade

12 - Novo afast. mesma doenca

13 - Exercicio de mandato sindical

14 - Aposent. por invalid. acidente de trabalho

15 - Aposent. por invalid. doenca profissional

16 - Aposent. por invalid. exceto acid. trab. e doenca profissional

17 - Acid. Trabalho periodo igual ou inferior a 15 dias

18 - Doenca periodo igual ou inferior a 15 dias

19 - Aborto nao criminoso

20 - Licenca maternidade adocao 1 ano

21 - Licenca maternidade adocao 1 a 4 anos

22 - Licenca maternidade adocao 4 a 8 anos

23 - Transferido

24 - Outros motivos de afastamento