

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

JEFERSON DOS SANTOS KONIG

**ASPECTOS DO TURNOVER EM UMA INDÚSTRIA DO SETOR CERÂMICO DA
REGIÃO SUL DE SANTA CATARINA**

CRICIÚMA

2014

JEFERSON DOS SANTOS KONIG

**ASPECTOS DO TURNOVER EM UMA INDÚSTRIA DO SETOR CERÂMICO DA
REGIÃO SUL DE SANTA CATARINA**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. MSc. Nelson Savi

CRICIÚMA

2014

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a toda a minha família, pelo apoio e companheirismo em todos os momentos, por me darem força e coragem para enfrentar os obstáculos na hora de fraqueza, também pelo incentivo, pelas palavras, orações e pelos seus sacrifícios feitos para me ajudar, e principalmente por sempre acreditarem no meu sonho.

Em especial, dedico este trabalho a meu pai e minha mãe, que sempre me mostraram a importância do conhecimento, indicando o caminho da realização pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem Ele eu não seria nada, pois me deu força e coragem para chegar até aqui.

Agradeço a minha mãe, meu pai e também ao meu irmão, que mesmo não estando perto, sempre me incentivou para a conclusão de mais esta etapa em minha vida.

Agradeço também a minha namorada, que sempre esteve comigo nos momentos em que precisei, por sua compreensão e paciência ao entender a renúncia dos momentos de lazer e diversão e por compreender o quanto este trabalho representa para o meu crescimento.

Agradeço a todos os meus amigos que de uma forma ou de outra acrescentaram algo para a conclusão deste trabalho, pelos incentivos e por entender que isto era necessário.

Minha enorme gratidão ao Professor e Orientador MSc. Nelson Savi, por sua paciência e dedicação na hora de transmitir seu conhecimento, pelo seu empenho e preocupação em poder acrescentar da melhor maneira possível suas experiências a este trabalho.

Por fim agradeço a todos os colegas e professores do curso de Administração pelo apoio e incentivo neste caminho até a formatura, e que me ensinaram muito mais do que técnicas e teorias, mas sim, valores que irei levar pelo resto da minha vida. A todos o meu muito obrigado.

RESUMO

KONIG, Jeferson dos Santos. **Aspectos do turnover em uma indústria do setor cerâmico da região Sul de Santa Catarina.** 2014. 80 páginas. Monografia do Curso de Administração, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O objetivo principal deste estudo foi analisar os determinantes ligados direta e indiretamente a rotatividade de uma empresa do setor cerâmico na região Sul de Santa Catarina. Para isso fez-se necessário analisar as possíveis causas de uma demissão através do resultado das entrevistas de desligamentos aplicadas no período de 2009 a 2013 visando identificar as principais causas do *turnover* nesta empresa. A pesquisa foi efetuada primeiramente após ser disponibilizados dados através do sistema informatizado da empresa mediante autorização do RH, posteriormente foi aplicada uma entrevista de desligamento mais elaborada e completa a fim de identificar a real causa de um possível desligamento, se antecedendo ao problema e corrigindo-o antes que venha a levar um colaborador a se desligar. Com relação à metodologia utilizada, o trabalho caracterizou como uma pesquisa exploratória, quanto aos fins de investigação a pesquisa é bibliográfica. A população alvo foi delimitada por 45 funcionários de uma empresa ceramista da região Sul de Santa Catarina. O estudo caracterizou-se por coleta de dados primários e secundários e a uma técnica de coleta de dados quantitativa. O instrumento de coleta de dados foi um questionário aplicado no momento do desligamento do funcionário, visando identificar as causas e levantar estratégias para que elas não se repitam através de melhorias contínuas. A análise dos dados foi de caráter qualitativo. Verificou-se que a maioria dos funcionários que se desligam da empresa no período de experiência é por demissão voluntária, classificam como relevante o fato de não se adaptarem a nova função e por receberem outras ofertas salariais com valores superiores, são na maioria solteiros entre 21 e 35 anos. Foram efetuadas as devidas tabulações dos dados e sugerido algumas mudanças para a empresa reduzir os índices de rotatividade.

Palavras-chave: Administração de Recursos Humanos; Gestão de Pessoas; Motivação; Recrutamento e Seleção; Rotatividade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Quantidade de colaboradores de 2009 a 2013.	38
Figura 2 – Índice de rotatividade das demissões.	39
Figura 3 – Gênero dos empregados.....	40
Figura 4 – Faixa etária.	41
Figura 5 – Estado civil.	42
Figura 6 – Tempo de permanência na empresa.....	43
Figura 7 – Tipos de demissão.	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Custos de rotatividade de pessoal.....	21
Quadro 2 – Fontes de títulos da pesquisa bibliográfica.....	32
Quadro 3 – Coleta de dados secundários.	34
Quadro 4 – Síntese dos processos metodológicos.	35
Quadro 5 – Motivos dos desligamentos voluntários.	44
Quadro 6 – Visão do colaborador referente a empresa.	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO	14
2.2 GESTÃO DE PESSOAS	15
2.2.1 Recrutamento e Seleção	17
2.2.2 Treinamento	18
2.2.3 Remuneração	19
2.2.4 Rotatividade	20
2.2.5 Qualificação	24
2.2.6 Ambiente de Trabalho	26
2.2.7 O setor Cerâmico	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	30
3.2 MEIOS DE INVESTIGAÇÃO	31
3.3 DEFINIÇÃO DO PÚBLICO ALVO	33
3.4 PLANO DE COLETA DOS DADOS	34
3.5 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	35
3.6 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	36
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	37
4.1 DADOS DA EMPRESA	37
4.2 ROTATIVIDADE	38
4.2.1 Índices do <i>turnover</i> das demissões	39
4.3 PERFIL DOS DEDITIDOS	39
4.3.1 Sexo	39
4.3.2 Faixa etária	40
4.3.3 Estado civil	41
4.3.4 Tempo de permanência na empresa	42

4.4 CARACTERÍSTICAS DAS DEMISSÕES	43
4.4.1 Tipos de demissão	44
4.4.2 Motivos de desligamento voluntário	44
4.5 VISÃO DOS DEDITIDOS EM RELAÇÃO A EMPRESA	46
5 CONCLUSÃO	48
REFERÊNCIAS.....	51
APÊNDICE.....	53

1 INTRODUÇÃO

O crescimento do mercado nos últimos anos tem deixado as pessoas mais exigentes na hora de escolher seu emprego, por isso as empresas buscam estratégias que possam seduzir os candidatos fazendo que os mesmo optem por escolher a sua empresa e não a do concorrente.

Diante do crescimento econômico e um cenário de alta demanda por profissionais capacitados, cresce o número de novas e mais atraentes oportunidades de emprego. Com toda essa oferta, avaliação das oportunidades por parte dos candidatos tornou-se mais rigorosa, considerando também a mudança de valores e interesses. Se antes emprego bom era aquele que oferecia altos salários e benefícios, hoje os candidatos desejam crescer profissionalmente e desenvolver-se como pessoas, planejar um futuro promissor e não apenas se satisfazer instantaneamente.

Diante dessa situação frequentemente a empresa sofre com esse alto índice de rotatividade, não sabendo mais a mesma o que fazer para mantê-la em equilíbrio.

O termo “Rotatividade” é expresso por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo. Quase sempre, o *Turnover* ou Rotatividade é expresso em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências, seja ainda com caráter preditivo. (Chiavenato, 2002, p. 178).

O candidato deseja crescer, inovar, ser testado e atuar em um ambiente de trabalho motivador a fim de satisfazer as necessidades da empresa como empregado e as suas próprias como ser humano.

Uma enquete realizada pela empresa Ação Gerencial no ano de 2012, publicada na revista Negócios & Empreendimentos abordou uma pergunta referente ao contexto de rotatividade das empresas em geral. "O que é mais importante na hora de avaliar uma oportunidade de emprego?" (Edição número 14, 2002, p.76).

Mais de 1000 internautas responderam: para 42,5% deles, o Plano de Carreira vem em primeiro lugar seguido do fator Qualidade de Vida, apontado por 21,6%. O Ambiente de Trabalho recebeu 15,5 % dos votos, enquanto Salário ficou

em quarto lugar com 10,3%, quase empatado com Pacote de Benefícios, que recebeu 10,2% dos votos.

De acordo com estes dados podemos observar que na maioria das vezes o salário em si não é o principal atrativo dos candidatos, pode-se acrescentar que fatores como reconhecimento, qualidade de vida e possibilidade de crescimento estão á frente nessa busca por um lugar no mercado de trabalho.

O *turnover* da empresa pode ser desencadeado por diversos fatores, tantos profissionais quanto pessoais; Às empresas simplesmente esquece que estão lidando com material humano, com pessoas que tem costumes, valores, cultura, hábitos e principalmente expectativas diferentes.

Faraco (2007) aborda o termo de rotatividade de recursos humanos como uma definição de flutuação de pessoal entre a organização e seu ambiente, ou seja, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam ou saem de uma organização. Geralmente, a rotatividade é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos no decorrer de certo período, normalmente mensais ou anuais, permitindo assim comparações, diagnósticos para promover possíveis providências.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

De acordo com a Fiesc (Federação das Indústrias de Santa Catarina) o Estado é líder na fabricação de cerâmica para revestimento no Brasil, e é no Sul do Estado que fica o grande polo deste setor econômico, pois possui 710 indústrias, e a produção média das empresas na região é de 143 milhões de metros quadrados por ano. A região de Criciúma é hoje o maior polo de produção do Sul do Brasil.

Neste polo, há 14 grandes empresas, que produzem, mensalmente, 7,1 milhões de metros quadrados em pisos e azulejos. Embora industrializado, esse processo depende ainda de intervenção humana no processo, cada peça passa por mãos humanas.

Mesmo com o aumento acelerado das tecnologias do meio cerâmico, necessita-se ainda de mão-de-obra qualificada, a parte física, de produção, precisa ser feita manualmente, por isso a questão de se ter uma equipe de funcionários bem treinados e recrutados pelo setor de RH para a execução das tarefas da melhor

maneira possível é extremamente importante.

Á partir dessa realidade, as empresas do sul do país estão encontrando dificuldades na hora de manter seus funcionários ativos, o nível do *turnover* está cada vez maiores e as mesmas não sabem mais o que fazer para mudar esse quadro.

Através deste estudo pretende-se levantar informações para responder a seguinte pergunta: **Quais os fatores estão ligados ao *turnover* de uma empresa ceramista do Sul de Santa Catarina?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Entender quais são os fatores determinantes da rotatividade de uma empresa ceramista na região Sul de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Entender o que o empregado espera de sua empresa;
- b) Descrever os principais motivos que levam um funcionário a se desligar da empresa;
- c) Identificar as dificuldades dos funcionários de se manterem motivados para buscar os objetivos comuns da empresa;
- d) Propor ações para melhorar as condições profissionais e pessoais dos funcionários.

1.3 JUSTIFICATIVA

O Brasil é um país que vem apresentando cada vez mais perspectiva de crescimento de um modo geral e isso pode ser notado em sua participação no

mercado internacional, exercendo um papel importante no cenário internacional (BRASIL EM RELANCE, 2012). Neste cenário, destaca-se a indústria cerâmica, detentora de um papel importante na economia brasileira, atraindo altos investimentos em capacitação, custos de instalações e tecnologia aplicada.

O presente estudo é para se obter informações sobre o *turnover*, agente este que ainda é um problema analisado de várias formas pelas empresas, como os funcionários são diferentes um dos outros, o que é um fator motivador para um já não faz efeito com outro. No quais muitos funcionários ainda não sabem o que querem da empresa ou onde almejam chegar.

É relevante para o pesquisador, por si tratar de um assunto atual e desafiador. E para a universidade será mais um trabalho científico para compor sua fonte de dados no qual poderá ser usado por futuros acadêmicos que venham fazer temas semelhantes.

Torna-se viável para o acadêmico, pois o mesmo tem acesso e autorização para coletar as informações da empresa e podendo contribuir de alguma forma para a resolução desse problema vivido pela empresa. Outro ponto, é que identificar esses fatores é um desafio, pois é de difícil compreensão entender o que as pessoas sentem, o que elas esperam, como elas veem a empresa na questão de crescimento. Sendo assim torna-se importante a divulgação do presente estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Chiavenatto (2002), a fundamentação teórica serve para orientar o leitor em relação a linha de discussão em que o trabalho será feito, através de determinados autores carregados de conhecimento e autoridade para expor suas ideias sobre determinado assunto e enriquecerem o estudo num todo com sua experiência e bagagem.

2.1 PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO

Conforme Chiavenatto (2006), as organizações dependem de pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade. A moderna gestão de pessoas procura tratar as pessoas como pessoas e, simultaneamente, como importantes recursos organizacionais, rompendo com a maneira tradicional de tratá-las meramente como meios de produção. Pessoas como pessoas não simplesmente pessoas como recursos ou insumos. Até a muito pouco tempo elas eram tratadas como objetos e como recursos produtivos quase da mesma forma como se fossem máquinas ou equipamentos de trabalho, como meros agentes passivos da administração.

Hoje a tendência é fazer com que todas as pessoas, em qualquer nível dentro da organização, sejam administradores e não simplesmente executores de suas tarefas. Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar-se de que ela deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua do seu trabalho dentro da organização (DUTRA, 2007).

Para Chiavenatto (2006) é captando todo o possível do capital humano disponível, adequando-o ao sistema da empresa, focando no treinamento e aperfeiçoamento de todos os colaboradores, que crescem e solidificam-se as organizações bem sucedidas.

Segundo Marras (2000) um dos principais desafios de uma organização hoje é manter seus colaboradores motivados, sendo que cada um tem ou busca algo diferente. As necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes. Para

complicar ainda mais, as necessidades os valores sociais e as capacidades variam no mesmo individuo conforme o tempo.

A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para se compreender o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação. É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou pelo menos a que dá origem a um comportamento específico. “Esse impulso a ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode ser gerado internamente nos processos do individuo” (CHIAVENATTO, 2006).

Tornou-se muito comum às empresas enfrentarem por diversos motivos problemas para manterem seus colaboradores satisfeitos e motivados, gerando assim um alto índice de rotatividade, a intensificação de possíveis saídas ou perdas de recursos humanos, provocando a necessidade de compensá-las por meio da intensificação das entradas. Em outros termos os desligamentos de pessoal tende ser compensados por meio de novas admissões, para se manter o nível de recursos humanos em proporções adequadas.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

A forma como as organizações administram a gestão de recursos humanos passou por grandes transformações em todo o mundo e em uma velocidade fora do comum. Essas transformações vêm sendo motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de recursos humanos por serem fechados e de certa forma reservados ao método conservador, não pensam na inovação, nas necessidades e nas expectativas das empresas e das pessoas.

Segundo Chiavenatto (1999), Gestão de Pessoas é uma área contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, dentre eles podemos citar alguns, como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada e os processos internos adotados.

A administração de recursos humanos surgiu da necessidade de tornar a relação entre empregado e empregador mais humanizada, pois segundo Marras (2000), para o empresário, o funcionário era somente um instrumento utilizado para atingir os resultados da empresa.

Para Dutra (2007) a função de recursos humanos hoje está amplamente ligada aos objetivos e metas da empresa, dando suporte a todas as áreas, fazendo com que os funcionários estejam sempre motivados e comprometidos. Dentre suas responsabilidades inclui o recrutamento e seleção para novos funcionários, os quais terão a oportunidade de mostrar suas habilidades e conhecimentos de acordo com as necessidades da organização.

O departamento de recursos humanos de uma empresa desenvolve diversas atividades, como: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, benefícios, planejamento de carreiras, avaliação de desempenho e relações trabalhistas, por isto a necessidade de ter um funcionário treinado e capacitado á frente desta função, pois exige além de profissionalismo, ética e conhecimento, trabalha com fatores ligados direta e indiretamente com a alma da empresa e dados sigilosos.

Desta forma, segundo Faraco (2007) a administração de recursos humanos deve valorizar o capital humano, ou seja, fazer com que o empregado seja visto como um colaborador para a empresa e não apenas como um instrumento de trabalho.

A falência das abordagens tradicionais dos recursos humanos foi motivada por pressões que emergiram durante a década de 60 e consolidaram-se no início dos anos 80. Essas pressões vêm de duas fontes: “o ambiente em que a organização se insere e as pessoas que nela trabalham”. (DUTRA, 2007, p. 13)

Segundo Dutra (2007), as organizações passaram a precisar de pessoas mais autônomas e com maior iniciativa, com um perfil diferente exigido até o momento, pessoas que buscam comprometimento com os objetivos e as estratégias organizacionais. Pode-se afirmar que o grande desafio dos recursos humanos é gerar e sustentar tal comprometimento, agregando assim valor.

Quanto mais as pessoas buscam flexibilidade e velocidade decisória, mas dependem das pessoas envolvidas no processo, em decorrência as pessoas buscando maior espaço para crescimento pessoal e profissional pressionam as empresa a se adequarem para possibilitar meios para que esse crescimento ocorra.

O conceito de Gestão de Pessoas se encaixa perfeitamente neste cenário, conforme Marras (2004) é o conjunto de forças humanas dentro de uma organização voltadas as atividades produtivas gerenciais e estratégicas.

2.2.1 Recrutamento e Seleção

Para buscar pessoas que realmente se entreguem as causas da empresa e que buscam crescer, o primeiro passo é o recrutamento feito de forma correta, pois é a fase em que a empresa atrai e seleciona os candidatos para determinada vaga ofertada.

O recrutamento determina a composição do quadro de recursos humanos em uma organização e deve auxiliar em algumas questões, como: quantas pessoas se deve empregar e quais habilidades, capacidades e experiências o empregado deve possuir e em que momento as pessoas devem ser recrutadas, transferidas ou demitidas (MILKOVICH BOUDREAU, 2000).

Conforme Marras (2000), o recrutamento é apenas a primeira etapa de um processo que termina com o contrato definitivo após o período de experiência. No recrutamento os candidatos são atraídos para a empresa pela oferta de emprego. Reafirma ainda que o recrutamento por ser o processo inicial da contratação de pessoal, consiste em trazer os candidatos para oferecer o cargo estabelecido. Ressalva também sobre a seleção de pessoal que seria a próxima etapa do processo, onde são escolhidos os melhores candidatos para o preenchimento da vaga.

Para Faraco, (2007), o recrutamento compreende o conhecimento dos deveres e responsabilidades para cujo desempenho se procura o candidato mais indicado, o estudo das qualificações para o ingresso no cargo e a procura ativa de qualidade em vez de quantidade no mercado de trabalho. Aponta ainda que para a execução desse processo, são utilizados no recrutamento alguns meios de interação visando analisar o nível intelectual do candidato, se o mesmo apresenta algum transtorno ou algo do gênero, são feitas também testes psicológicos, provas escritas e de conhecimento e por fim efetuada a entrevista.

Para se chegar a uma escolha que acredita ser a melhor possível para a empresa, esse processo requer muita atenção e profissionalismo. Segundo

Chiavenato (2006, p. 185), “a seleção visa solucionar dois problemas básicos: adequação do homem ao cargo; eficiência e eficácia do homem no cargo.” Para Marras (2004), o recrutamento de pessoal deve captar recursos humanos internos ou externos à organização, com intuito de auxiliar o subsistema de seleção de pessoal no atendimento aos clientes internos da empresa. O recrutamento interno valoriza os próprios recursos da empresa, buscando preencher os cargos existentes com os funcionários de outros setores.

Já o recrutamento externo, de acordo com Marras (2004, p. 763), “é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos,” em síntese, é atrair os melhores candidatos ao cargo considerando variáveis como tempo e custo.

Assim como no recrutamento, a seleção de pessoal pode ocorrer interna ou externamente.

2.2.2 Treinamento

Para Faraco (2007) após recrutado o candidato precisa ser submetido a um treinamento, primeiro para integração do mesmo com a empresa e posterior para um futuro eficaz na aplicação de suas tarefas. Este processo visa desenvolver adequadamente as características individuais e as perspectivas do pleno ajustamento às tarefas futuramente desempenhadas.

“Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho” (MARRAS, 2004, p.145).

Para que a entidade alcance os objetivos e metas estabelecidas, precisa então de uma equipe capacitada e treinada para executar as atividades impostas de forma eficiente. Para isso, o RH deve utilizar a ferramenta de treinamento de pessoal.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), o treinamento é utilizado para promover a capacidade do empregado e melhorar suas características com relação às exigências dos papéis funcionais, ou seja, é através do treinamento que o

funcionário desenvolve suas habilidades de forma mais eficiente e evolui dentro da organização.

O treinamento é um processo importante, pois visa aperfeiçoar o desempenho funcional, aumentar a produtividade e aprimorar as relações interpessoais. (MILKOVICH BOUDREAU, 2000). Os autores afirmam que o treinamento prepara as pessoas para o desempenho do cargo mediante um processo contínuo visando mantê-las permanentemente atualizadas com a tecnologia utilizada na realização de suas atividades. Através do treinamento o empregado se mantém atualizado e preparado para a execução das tarefas.

Para Marras, (2004), depois da aplicação correta do treinamento, as organizações podem aproveitar e gozar das melhorias obtidas, como, aumento de produtividade; redução de custos, retrabalhos, otimização da eficiência e eficácia; modificação percebida das atitudes e comportamentos, aumento das habilidades, melhoria no clima organizacional, aumento da motivação pessoal, etc.

2.2.3 Remuneração

O salário ou remuneração, é um grande motivador no que diz respeito a motivação e satisfação de um colaborador dentro de uma empresa. No dicionário, remuneração significa recompensar, premiar; pagar salários, honorários etc. É uma troca entre empregado e empregador, onde o empregado dispõe de sua mão-de-obra, para receber em troca uma recompensa, a remuneração. Remuneração vai além de ser simplesmente dinheiro.

Para Dutra (2007), funcionários desejam sistemas de remuneração que considerem justos e à altura de suas capacidades e expectativas. O pagamento, portanto, é uma consideração importante na administração porque fornece aos funcionários uma recompensa quantificável por seus serviços, bem como uma fonte de reconhecimento e subsistência.

Chiavenato (1999) afirma que a construção do plano de remuneração requer cuidados, pois provoca um forte impacto nas pessoas e no desempenho da organização pelos seus defeitos e consequências. O desenho do sistema de remuneração oferece dois desafios principais: de um lado, deve capacitar a organização para alcançar os seus objetivos estratégicos e, de outro lado, deve ser

moldado e ajustado às características únicas da organização e do ambiente externo que a envolve.

O salário representa uma das mais complicadas transações, pois quando uma pessoa aceita um cargo, ela está se comprometendo a uma rotina diária, a um padrão de atividades e a uma ampla faixa de relações interpessoais dentro de uma organização. Para Faraco (2007), ao aceitar esse procedimento de horários e rotinas o funcionário espera receber algo da altura do trabalho que irá realizar, ou seja, ter uma remuneração digna em relação ao trabalho que irá exercer.

Para Milkovich (2000), passamos por um período em que as abordagens tradicionais sobre remuneração têm sido cada vez mais discutidas. Os executivos enfrentam pressões econômicas para melhorar a produtividade, aumentar a qualidade dos produtos e serviços e controlar os custos trabalhistas. Afirma ainda que o salário deve ser compatível com as atribuições do cargo, dando condições aos colaboradores de suprir suas necessidades básicas. Além disso, deve ser mantida uma equidade interna e externa a fim de manter profissionais comprometidos e satisfeitos com a função e a organização em que trabalham.

A remuneração pode ser influenciada por condições externas, organizacionais e dos próprios empregados. Os executivos precisam examinar cada um desses fatores antes de tomar suas decisões sobre remuneração, já que o objetivo é valorizar o cargo na organização para que o salário seja justo e compatível que, por conseguinte, molda a percepção dos funcionários quanto à sua valorização para a instituição (MILKOVICH, 2000).

2.2.4 Rotatividade

Não é de hoje que a rotatividade está entre os maiores problemas da organização, isto, obviamente preocupa os executivos da área de recursos humanos. Conforme Chiavenatto (2000), a intensificação de saídas e perdas devem ser compensadas através da intensificação de entradas, em outras palavras, os desligamentos de pessoal precisam ser compensados através de novas admissões, para só assim manter o nível de recursos em proporções adequadas para continuar o processo. Ressalta ainda que dificilmente o funcionário que entra ao quadro de colaboradores da empresa se adapta rapidamente e rende igual ao que se desligou

depois de anos, por exemplo, sem contar todos os gastos que envolvem a interação do mesmo com a empresa, desde o dia que ele entra, até o mesmo estar apto a realizar todas as tarefas que lhe forem discriminadas.

Marras (2000) afirma que existem três tipos de custos com a rotatividade dentro de uma organização: primários, secundários e terciários. Esclarece ainda que os custos primários são resultantes da soma do custo de admissão mais o custo de um desligamento, que os custos secundários são influenciados por uma série de consequências, e mais que do que simples resultados quantitativos e numéricos servem para a conscientização não só da organização, mas para a comunidade e o próprio indivíduo e por fim os custos terciários estão diretamente relacionados aos efeitos colaterais causados pelo *Turnover*, seja a médio ou a longo prazo.

O quadro conforme abaixo, procura facilitar o entendimento, visando uma melhor interpretação e análise dos gastos que se tem, que na maioria das vezes, são desnecessários e geram altos custos ao empregador.

Quadro1: Custos de rotatividade de pessoal

Tipos de custos	Subtipos	Descriminações
Custos primários	Custo de recrutamento e seleção	Gastos com teste e avaliação dos candidatos; despesas com manutenção do órgão de recrutamento e seleção; despesas de emissão e processamento da requisição do empregado; despesas com exames médicos de seleção.
	Custo de registro e documentação	Despesas com manutenção do órgão de registro e documentação de pessoal; gastos com formulários, abertura de conta bancária, registros, anotações, etc.
	Custo de integração	Despesas do órgão de treinamento rateadas pelo número de empregados submetidos a esse programa de integração, custo do tempo supervisor do órgão requisitante aplicado na ambientação do empregado recém-admitido em sua seção.
	Custo de desligamento	Despesas com órgãos de registro e documentação relativas ao processo de desligamento do empregado, homologações em sindicatos de classe por exemplo; custos

		das entrevistas de desligamento, como tempo do entrevistador, custos de formulários utilizados e custos na elaboração de relatórios consequentes, etc; Custo de antecipação de pagamento com 13º, férias proporcionais, aviso prévio, multa do FGTS, etc.
Custos secundários	Reflexos na produção	Perda de produção causada pela vaga deixada pelo empregado desligado, enquanto este não for substituído; produção inferior pelo período de ambientação; insegurança inicial do novo empregado e sua interferência no trabalho dos colegas.
	Reflexos na atitude do pessoal	Imagem, atitudes e predisposições que o empregado que está iniciando e o que está se desligando transmite aos colegas, ao supervisor e chefe e aos clientes e fornecedores.
Custos secundários	Custo extra-laboral	Despesas de pessoal extra ou horas extras para cobrir a vaga existente ou deficiência inicial do novo empregado, tempo adicional de produção; elevação do custo unitário de produção com a queda da eficiência média provocada.
	Custo extra-operacional	Custo adicional de energia elétrica, de lubrificação e combustível, de serviços de manutenção, acréscimos de acidentes e acréscimos de erros, refugos e problemas de controle de qualidade provocado pela inexperiência do novo empregado.
Custos terciários	Custo extra-investimento	Aumento proporcional das taxas de seguros, depreciações, manutenção e reparos pelo período de ambientação e aumento do volume de salários pagos aos novos empregados e consequentemente, reajuste aos demais empregados
	Perda nos negócios	Reflexos na imagem e nos negócios da empresa.

Fonte: Adaptado de Marras (2000, p. 157-161)

Sendo assim, após analisar o quadro acima, pode-se afirmar que os prejuízos causados pela constante rotatividade de pessoal dentro de uma organização é gigantesco, podem ser observados a médio e a longo prazo que esses custos estão diretamente ligados a economia, pois também geram gastos para o governo devido aos seguros desemprego, por exemplo.

O índice de rotatividade de recursos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. Para Dutra (2007), o intercambio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. Geralmente a rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo.

Quase sempre a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnóstico, seja para promover providências, seja ainda com caráter preditivo. A organização, com todo sistema aberto caracteriza-se pelo incessante fluxo de recursos de que necessita para poder desenvolver suas operações e gerar resultados, segundo (CHIAVENATTO, 2002).

Chiavenatto (2002) explica ainda que o índice de rotatividade de pessoal exprime um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados. Assim, se o índice de rotatividade de pessoal for de, por exemplo, 3%, isto significa que a organização pode contar com apenas 97% de sua força de trabalho naquele período. Para poder contar com 100%, a organização precisaria planejar um excedente de 3% de pessoal para compensar esse fluxo de pessoal.

Em toda organização saudável ocorre normalmente um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos, ocasionando uma rotatividade meramente vegetativa e de simples manutenção do sistema. Marras (2000) explica que o cálculo do índice de rotatividade de pessoal é baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação a os recursos humanos disponíveis em certa área da organização, dentro de certo período de tempo, e em termos percentuais.

Como já visto, as organizações tem vários objetivos a alcançar, á medida que os resultados não aparecem, os seus recursos não são adequadamente usados, devendo assim fazer certas intervenções no sentido de corrigir as inadequações e ajustar seu funcionamento. Chiavenatto (2002) define que a

rotatividade de pessoal não é a causa, mas sim o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna e externamente á organização que condicionam a atitude e o comportamento de pessoal.

Conforme Faraco (2007), para enfrentar o desafio da rotatividade, muitas organizações estão modificando suas políticas de pessoal, redesenhando os cargos para torná-los mais atraentes e desafiadores, redefinindo a gerência para torna-la mais democrática e participativa, repensando a remuneração para transformá-la em ganho variável em função do desempenho e metas a serem superadas além de estratégias motivadoras.

2.2.5 Qualificação

Devido ao mercado de trabalho estar se moldando as novas e inovadoras tecnologias, os colaboradores precisam acompanhar esse ritmo de crescimento acelerado e se atualizar cada vez mais para não serem atropelados pelo conhecimento. Diante dessa situação o colaborador que buscar constantemente o conhecimento, o aperfeiçoamentos de suas aptidões e uma constante qualificação, tem mais lugar no mercado do que seus concorrentes que esperam simplesmente o mundo girar.

Conforme Milkovich e Boudreau (2000), a qualificação profissional surge dessa forma como uma ferramenta fundamental para as pessoas que almejam conquistar sucesso em sua carreira profissional. Programas de treinamento e qualificação profissional podem ser adicionados como tentativas de obter capital humano a força de trabalho da empresa.

Na visão de Chiavenato (2006), a qualificação, a capacitação e o aperfeiçoamento é um entrelaçamento de ações de caráter pedagógico, devidamente vinculadas ao planejamento da instituição, que visa promover continuamente, o desenvolvimento dos servidores, para que desempenhem suas atividades com mais qualidade e eficiência.

Com as mudanças decorrentes dos novos paradigmas do mercado de trabalho, e o cerâmico não foge dessa realidade, as empresas se obrigaram a facilitar o acesso dos seus colaboradores a qualificação, capacitação e aperfeiçoamento, seja por meio de palestras, cursos, ajuda para ensino superior,

entre tantas outras formas se incentivar os colaboradores a estarem prontos e preparados para lidar com as constantes mudanças tecnológicas e do mercado.

Não é surpresa nenhuma que um dos assuntos debatidos diariamente dentro de uma empresa seja a questão da mão de obra qualificada, está cada vez mais difícil achar colaboradores que atendam um nível básico de uma série de fatores para conseguir assim desempenhar as funções que dele se espera dentro de uma empresa.

Segundo pesquisa da Confederação Nacional da Indústria (CNI) divulgada em fevereiro de 2011, mostra que sete em cada dez empresas industriais brasileiras afirmam que a escassez de mão de obra qualificada prejudica a competitividade, uma vez que segundo eles, devido à falta de qualificação a busca de eficiência e a redução de desperdício acabam sendo as atividades mais prejudicadas nas empresas, o que resulta em potenciais problemas de qualidade, custos mais elevados e lucros menores.

Conforme Dutra (2007) é a qualidade e a quantidade de pessoas necessárias dentro de uma empresa que faz com que as mesmas obtenham os resultados esperados. Sem as pessoas, as empresas ficam de mãos atadas diante das inúmeras tarefas espalhadas em seu processo produtivo. Independente do ramo da empresa, ter mão de obra qualificada ainda é um grande desafio.

Em 2013 foi realizada outra pesquisa também pela Conferência Nacional da Indústria (CNI) na qual foram ouvidas 1.761 empresas mostrando que 65% das empresas apontam a falta de qualidade na mão de obra como um problema. Em relação a pesquisa anterior realizada em 2011 também pela CNI, (Conferência Nacional da Indústria) , é correto afirmar que passou de 66% para 68% o número de empresas que relataram esse problema.

Para Marras (2000), a falta de mão-de-obra qualificada e especializada, a formação de um mercado de trabalho com perfis profissionais diversificados, como minorias étnicas, diferentes gerações, e pessoas portadoras de deficiência, forçam as organizações a se preparem para a ampliação da oferta de trabalho e a estruturação de processos seletivos mais eficazes. Assim, o planejamento desses processos torna-se fundamental para sua eficácia, evitando desperdício de tempo, de recursos financeiros e erros de seleção.

Diante dessa situação o que as empresas podem fazer para mudar de alguma forma esse cenário? Algumas estão investindo cada vez mais em formar o

profissional desde cedo, fazendo programas de promoção internamente, contratam os colaboradores com idade média nova e molda e adapta o mesmo ensinando e capacitando o mesmo a desempenhar suas funções da melhor maneira possível.

Dutra (2007) afirma que seria a troca dessa mão de obra, pelas máquinas, mas isso requer um custo muito alto, podendo ser implantado apenas por uma minoria das empresas.

É visivelmente preocupante a falta de qualidade na mão de obra nas empresas, em todos os ramos, seja têxtil, seja cerâmico, seja metalúrgico, a situação preocupa e com certeza vai continuar dando muita dor de cabeça às empresas que necessitam desses serviços, mediante isto, Marras (2000), alerta que o setor de RH deve estar muito focado na hora de recrutar e contratar determinado candidato visto os custos para a empresa se o colaborador não se adaptar. Diante disso devem-se focar cada vez mais no presente estudo, quais os fatores que realmente precisam ser levados em conta na hora de manter um indivíduo? Quais estão diretamente ligados ao *Turnover* da empresa? Pelo visto essas são algumas, de muitas perguntas que vão gerar muita discussão ao longo dos anos e que vão tirar muitas noites de sono dos empresários.

2.2.6 Ambiente de Trabalho

Para Chiavenato (2004) a Qualidade de Vida no Trabalho envolve os aspectos físicos e ambientais, assim como os aspectos psicológicos presentes no local de trabalho, o mesmo afirma ainda que, a QVT representa o grau que os colaboradores são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do desenvolvimento das atividades organizacionais, utilizando-se das condições básicas de um ambiente produtivo.

O ambiente de trabalho é um fator relevante para o colaborador continuar envolvido com a empresa e com seus objetivos, quem não gosta de trabalhar em um ambiente limpo, seguro, organizado que crie as expectativas para o indivíduo render o que se espera dele? Muitas vezes esse ambiente não é só nessa questão física, alguns são construídos a partir das relações cotidianas que os colaboradores vivem, acreditando que trabalhar onde se confia, com as pessoas envolvidas, se orgulham do que fazem e gostam de estar com os seus colegas de trabalho.

Para Chiavenato (2006) a Qualidade de Vida no Trabalho envolve os aspectos físicos e ambientais, assim como os aspectos psicológicos presentes no local de trabalho, o mesmo afirma ainda que, a QVT representa o grau que os colaboradores são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do desenvolvimento das atividades organizacionais, utilizando-se das condições básicas de um ambiente produtivo.

Segundo Faraco (2007), confiança é o princípio que define os melhores lugares para se trabalhar, sem confiança naturalmente perde-se a motivação, a vontade de buscar novos horizontes, com isso o colaborador não se sente importante, não se vê dentro do processo, gerando certo receio e vem a cabeça se realmente deveria continuar trabalhando para essa empresa. Alerta ainda que muitas empresas perdem colaboradores excepcionais por não identificar nos mesmos o potencial que na verdade todos tinham, nem sempre é ligado ao salário, as vezes um simples bom dia, um aperto de mão, um tapinha nas costas, ou simplesmente um elogio desde que seja sincero já muda o dia de uma pessoa, já muda o jeito dela encarar o resto do dia, já encoraja ela a continuar pois é bem tratada, é valorizada, é simplesmente respeitada.

2.2.7 O Setor Cerâmico

De acordo com a Federação das Indústrias de Santa Catarina, (FIESC), a indústria cerâmica brasileira tem uma importância para o País, pois conta com a participação de 1,0% no PIB (Produto Interno Bruto).

O Brasil conta com uma população de em torno de 180 milhões de habitantes de acordo com o Censo 2010, estima-se que em 2014 esteja em torno dos 200 milhões de habitantes que geograficamente estão mais distribuídos nas regiões sul e sudeste, essas regiões por ter o maior número de habitantes em zonas urbanas, acaba sendo um fator importante na alocação das empresas e no estudo do consumo e necessidades da população. (BRASIL, ABCERAM, 2000).

Segundo dados da ABCERAM, o Brasil produziu em 2008, a quantia de 713,4 milhões de metros quadrados para uma capacidade instalada de 781 milhões de metros quadrados, tornando-se um dos principais protagonistas no mercado mundial de revestimentos cerâmicos, ocupando a segunda posição em produção e

consumo. Mesmo com a crise mundial de 2008, as vendas totais atingiram a marca surpreendente de 686,8 milhões de metros quadrados, sendo 605,4 milhões no mercado interno e o restante de 81,4 vendidos no mercado externo. Mesmo com o cenário teoricamente fraco, devido aos Estados Unidos serem o principal envolvido com a chamada “bolha imobiliária”, o país continuou sendo o principal importador no mercado de revestimentos cerâmicos, sendo que o Brasil é o seu quarto maior fornecedor. Ainda em 2008 o Brasil exportou para 129 países de todos os continentes, totalizando 81,4 milhões de metros quadrados, gerando um valor de US\$ 365 milhões. (Brasil, Design Cerâmico. 2011).

Segundo a Federação das Indústrias de Santa Catarina (FIESC), no mercado externo o Brasil vem melhorando sua participação, mas ainda fica bem atrás da Itália e Espanha, por exemplo, que detém cerca de 78% do mercado mundial, enquanto a participação brasileira é de apenas 5%.

Ainda com a (FIESC) a cerâmica hoje conta com dois processos produtivos, a Via Seca e a Via Úmida, os fabricantes brasileiros, fornecedores que atendem essa demanda de massas porosas ou monoporosas tiveram que se adequar a norma que foi publicada em 2007, a ABNT NBR 15463, que foi a primeira iniciativa mundial do gênero na qual afirmava o compromisso da cerâmica com a qualidade total de seus produtos.

Em 2010, de acordo com a Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento (ANFACER), a venda de cerâmica no mercado interno cresceu 8%. Em relação ao ano de 2009 relatou-se um crescimento de 6,4% nos mercados internos e externos juntos. Para 2011 a mesma acredita que ocorra um crescimento de 5,5%, o que daria 791 milhões de metros quadrados anual, com a estimativa que a construção civil suba também entre 10% e 12% por causa da alíquota zero para IPI, esse fator com certeza pode alavancar talvez até mais que o esperado.

Já em 2012, o Brasil apresentou de acordo com a Anfacer, um crescimento de 6,2% em relação a 2011, deixando pra trás os maiores polos produtivos da Europa como Itália e Espanha, tornando-se o segundo maior produtor mundial. Esse avanço acredita-se ser devido a implementação de programas governamentais de habitação, como O Minha Casa, Minha Vida e uma série de medidas para estimular a economia. Não menos importante a indústria foi estimulada pelas obras dos grandes eventos esportivos que aconteceram no país.

Em meio a todo esse cenário e estimativa de crescimento, uma ferramenta de exposição podemos dizer assim cresce a cada ano e se torna uma aliada das empresas na hora de expor os seus produtos, lançamentos e as novas tendências do mercado, a Feira Revestir, (Feira Internacional de Revestimentos), é hoje segundo a (Fiesc), o principal evento de lançamentos de revestimentos cerâmicos na América Latina, apresenta em cada edição, produtos e soluções inovadoras para profissionais de todas as áreas, como engenheiros, químicos, designers entre tantos outros, realizada anualmente em março no Estado de São Paulo, recebendo cerca de 40 mil visitantes de mais de 65 países diferentes.

As vendas totais de revestimentos cerâmicos crescerão 5,5% em volume no ano que vem, ante os 850 milhões de metros quadrados deste ano, conforme projeção da Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimentos, Louças Sanitárias e Congêneres (ANFACER). A projeção para 2014 é semelhante à estimada pela entidade para este ano. No início de 2013, a Fiesc (Federação das Indústrias de Santa Catarina) previu um aumento total de vendas de 6%, o que seria uma meta teoricamente fácil de ser batida, devido as previsões de aumento no consumo, devido também ao aumento da construção civil, programas do governo e eventos esportivos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os métodos propostos para o desenvolvimento desse trabalho serão apresentados neste tópico. A forma como foi efetuada a coleta das informações e como as mesmas foram analisadas e assimiladas fazem parte da formulação do presente estudo.

Para Marras (2000) metodologia é a via que dá acesso para a obtenção de um caminho ou atalho visando a captação do conhecimento, na busca de realizar determinado fim.

Na visão do autor metodologia seria a explicação, o detalhamento das técnicas usadas que são embasadas cientificamente, desenvolvidas através de um meio para se chegar ao conhecimento do assunto estudado, ou seja, todo e qualquer meio ou método que fora de alguma forma utilizada no processo da coleta de informações.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos fins de investigação, a presente pesquisa é exploratória, por que teve como objetivo maior investigar e identificar os mais diversos e possíveis aspectos que fossem suficientemente significativos a ponto de levar um funcionário a se desligar da empresa, voluntariamente ou não.

Essa forma de fazer pesquisa e levantamento dos dados tem por características, ter bem detalhado e esclarecido seus objetivos, sejam eles quais forem, pois possibilita melhorias e ações que auxiliem no controle do *turnover* dos funcionários, identificando e conseqüentemente monitorando os índices de rotatividades dentro da organização, pois se bem aproveitados conseguem medir os custos, que não são poucos nem baratos, causados por essa perda de material humano, mais conhecido como *turnover*.

Conforme Silva, (2001, p. 27) a pesquisa exploratória “tem como objetivo proporcionar rápida e direta identificação com o problema para assim deixá-lo mais explícito”, por ser a primeira parte da pesquisa científica, é indiscutivelmente viável perder um bom tempo no desenvolvimento e aplicação da mesma, pois mesmo sendo um problema que afeta a maioria das empresas, muitos funcionários e até mesmo empresários desconhecem suas reais causas, os efeitos devastadores que podem ser gerados e menos ainda o que fazer para prevenir e evitar esse tipo de situação.

3.2 MEIOS DE INVESTIGAÇÃO

Quanto aos meios de investigação utilizados para obtenção das informações a pesquisa é classificada como bibliográfica, pois a metodologia utilizada para a produção de toda a fundamentação teórica foi retirada de artigos científicos, estudos e principalmente livros. Quase toda a sua elaboração foi feita em cima de pensamentos e publicação de autores que desenvolveram bagagem para expor suas ideias, pensamentos e conclusões referentes ao assunto estudado.

Segundo Milioli (2005), em relação a pesquisa ser bibliográfica, o mesmo afirma que ao pesquisar em livros e documentos, o interessado tem uma visão geral, maior e mais ampla em relação a localização, investigação e informação, podendo assim coletar materiais mais específicos e detalhados a respeito de determinado tema. Para Silva (2001), a pesquisa bibliográfica tem uma enorme vantagem em relação às outras, afirma pelo fato de possibilitar ao interessado uma ampla cobertura de opiniões e ideias relacionadas ao assunto, não sendo possível conseguir tamanha gama de informações se a pesquisa fosse efetuada diretamente.

Os recursos usados para elaboração desse projeto foram retirados de diferentes fontes, dentre algumas podemos citar, internet, artigos científicos, livros, jornais, revistas e outros, que de alguma forma contribuíram para a análise dos dados e futura exposição das interpretações pelo pesquisador expostas.

Optou-se por ser efetuada essa pesquisa também de forma bibliográfica pela imensa variedade de publicações e literatura relacionada ao tema.

A presente pesquisa teve como base os seguintes elementos conforme quadro abaixo.

Quadro 2: Fontes de títulos da pesquisa bibliográfica

Título	Autores	Fonte de publicação
Pessoas na Organização	CHIAVENATTO	Livro Recursos Humanos; Administração de Recursos Humanos.
Gestão de Pessoas	CHIAVENATTO; MARRAS; DUTRA	Livro Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações; Livro Recursos Humanos; Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico; Livro Gestão de Pessoas; Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas nas empresas moderna.
Recrutamento e Seleção	MILKOVICH e BOUDREAU; MARRAS; FARACO; CHIAVENATTO	Livro Recursos Humanos; Administração de recursos humanos; Livro Recursos Humanos; Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico; Livro Recursos Humanos; Administração de Recursos Humanos. Completa e Atualizada; Livro Recursos Humanos; Administração de recursos humanos.
Treinamento	MARRAS; MILKOVICH e BOURREAU	Livro Recursos Humanos; Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico; Livro Recursos Humanos; Administração de recursos humanos.
Remuneração.	CHIAVENATTO; MILKOVICH e BOURREAU	Livro Recursos Humanos; Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações; Livro Recursos Humanos; Administração de recursos humanos.
Rotatividade	MARRAS; CHIAVENATTO; FARACO;	Livro Recursos Humanos; Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico; Livro Recursos Humanos; Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos

		humanos nas organizações; Livro Recursos Humanos; . Administração de Recursos Humanos. Completa e Atualizada.
Qualificação	CHIAVENATTO; DUTRA; MARRAS	Livro Recursos Humanos; Administração de recursos humanos. Livro Gestão de Pessoas; Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas nas empresas moderna; Livro Recursos Humanos; Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.
Ambiente de Trabalho	CHIAVENATTO	Livro Recursos Humanos; Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 DEFINIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

Para realização do presente estudo foram levantados dados e possíveis causas que levassem os funcionários do ramo cerâmico a não permanecer independente do motivo vinculado à empresa.

Segundo Milioli (2005), o público alvo é caracterizado por possuírem as mesmas expectativas, características, interesses e outros aspectos de forma incomum, ou seja, agem da mesma forma e buscam as mesmas coisas.

Podendo ser interpretada de várias formas, quando colocado diante dos funcionários alguns fatores que agora ou futuramente fizessem os mesmos a se desligarem, esta pesquisa tem caráter qualitativo, pois ao ser exposta aos funcionários, a mesma tem um poder distinto de interpretação, pois as opiniões e conceitos do que é bom ou ruim variam de cada indivíduo, isso por terem expectativas e visões diferentes, as vezes o item levantado, *Clima Organizacional*, por exemplo, para um funcionário indefere no modo de trabalhar e o mesmo consegue render da mesma forma, já outro funcionário do mesmo setor, se não estiver trabalhando em um ambiente sadio com um clima bom, não consegue render, fica desanimado e possivelmente venha se desligar da empresa.

Por trabalhar com o público limitado, ou seja, exatamente com uma empresa do ramo cerâmico, foi um pouco mais rápida a exposição dos fatores que

levam na maioria das vezes os funcionários a se desligarem, só que muito resistente a aceitação, visto que primeiramente os colaboradores não viam esse estudo como viável, talvez por ser muito teórico ou de difícil análise, mas com a aplicação feita de forma correta e explicação coerente, pode-se obter bons níveis de conscientização referentes ao assunto.

3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS

O plano de coleta de dados desta pesquisa foi primário e também secundário, foram colhidas informações das entrevistas de desligamento realizadas pelo setor de Recursos Humanos no momento da demissão do funcionário e um documento produzido pelo autor.

Conforme Silva (2001) o plano de coleta de dados é a forma de como as informações são adquiridas e armazenadas para futura análise e tabulação dos dados.

Essas informações foram coletadas primeiramente para apontar de um modo geral os aspectos e fatores que poderiam de alguma forma interferir no rendimento dos funcionários e possivelmente fazê-los optar por um desligamento da empresa.

A entrevista de desligamento (anexo) é um questionário desenvolvido pelo próprio autor visando descobrir o nível de descontentamento do funcionário com a empresa, analisar possíveis recomendações e elogios, identificar falhas e deficiências, para que nas próximas admissões não sejam cometidos os mesmos erros.

Este método de coleta de dados foi primário, pois procurou aprofundar os fatores envolvidos com relação empresa-funcionário e os seus respectivos impactos que de uma forma ou outra afetam diretamente o andamento da empresa.

Uma entrevista de desligamento tem como objetivo “identificar as causas da evasão, as características do clima organizacional e as origens dos conflitos”. (Dutra, 2007, p.83).

Quadro 3: Coleta dos dados secundários.

Objetivos Específicos	Documentos	Localização
-----------------------	------------	-------------

Entender o que o empregado espera de sua empresa.	Livros, pesquisas, revistas, material sobre a parte emocional, intelectual, psicológica do indivíduo no geral.	Sites, revistas e artigos.
Descrever os principais motivos que levam um funcionário a se desligar da empresa.	Revistas, livros, sites onde explicam a situação do mercado e os aspectos que levam ao desligamento da empresa.	Livros e artigos científicos.
Identificar as dificuldades dos candidatos de se manterem motivados para buscar os objetivos comuns da empresa	Livros, revistas e materiais ligados a motivação.	Livros, bibliotecas e revistas.
Propor ações para melhorar as condições profissionais e pessoais dos funcionários.	Revistas, artigos acadêmicos, jornais, toda fonte que de alguma forma expõe melhorias contínuas para seus funcionários.	Livros e revistas.

Fonte: Elaborado pelo autor

3.5 PLANOS DE ANALISE DOS DADOS

A abordagem utilizada neste projeto é qualitativa, pois busca solucionar um problema que todos os dias atormentam a vida dos empresários e responsáveis ligados ao RH, a rotatividade de pessoal, ou *turnover*, procura associar as necessidades de cada colaborador, suas expectativas com os objetivos estabelecidos pela empresa.

Para Dutra (2007), uma abordagem qualitativa visa obter dados de forma mais rápida e sistemática, mesmo que a pesquisa seja com um número de entrevistados razoavelmente pequeno.

3.6 SINTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quadro 4: Tabela de síntese dos procedimentos metodológicos

Objetivos específicos	Tipo de pesquisa quanto aos fins	Meios de investigação	Classificação dos dados da pesquisa	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Entender o que o empregado				Livros, artigos		

espera de sua empresa.	Pesquisa exploratória	Pesquisa bibliográfica	Pesquisa secundaria	acadêmicos, sites e revistas.	Interpretação dos dados coletados	Qualitativa
Descrever os principais motivos que levam um funcionário a se desligar da empresa.	Pesquisa exploratória	Pesquisa bibliográfica	Pesquisa secundaria	Livros, artigos acadêmicos, sites e revistas.	Interpretação dos dados coletados	Qualitativa
Identificar as dificuldades dos candidatos de se manterem motivados para buscar os objetivos comuns da empresa	Pesquisa exploratória	Pesquisa bibliográfica	Pesquisa secundaria	Livros, artigos acadêmicos, sites e revistas.	Interpretação dos dados coletados	Qualitativa
Propor ações para melhorar as condições profissionais e pessoais dos funcionários.	Pesquisa exploratória	Pesquisa bibliográfica	Pesquisa secundaria	Livros, artigos acadêmicos, sites e revistas.	Interpretação dos dados coletados	Qualitativa

Fonte: Elaborado pelo autor

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

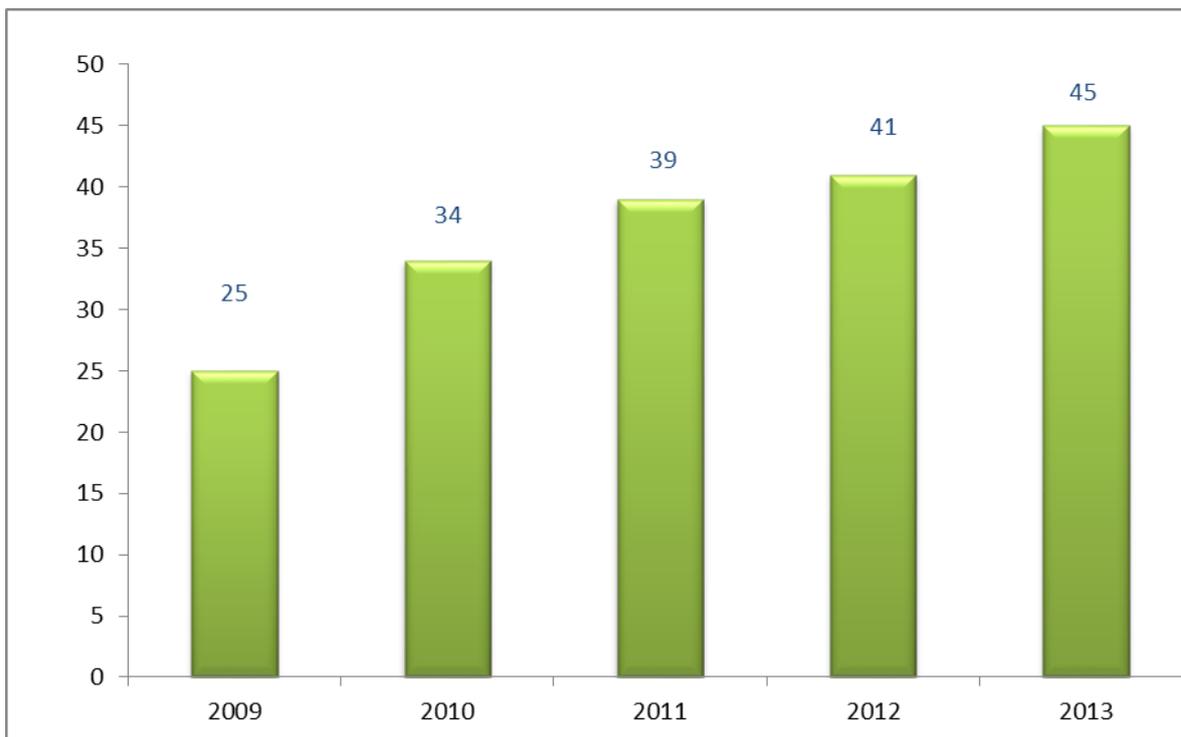
Este capítulo apresenta os resultados levantados por meio da coleta de informações obtidas mediante aplicação de uma entrevista de desligamento junto a uma empresa ceramista do Sul de Santa Catarina. Primeiramente foram analisados os dados coletados anteriormente através do sistema integrado e alguns documentos disponibilizados pelo RH da empresa. Após analisar o histórico de demissões da empresa nos anos de 2009 a 2013 será realizada uma entrevista de desligamento mais completa e elaborada procurando dar mais clareza e objetividade mediante o problema da rotatividade enfrentado pela empresa.

Foram respondidos no decorrer deste período a quantidade de 54 questionários, destes somente 45 foram aproveitados, visto terem sido respondidos de forma correta e sem rasuras. Na sequência deste trabalho será feita uma análise mais detalhada de cada elemento ou fator que certamente é um determinante na escolha de permanecer ou não na empresa. Os dados obtidos através desta entrevista de desligamento serão expostos através de gráficos , utilizando porcentagens. Este levantamento foi estruturado visando esclarecer os objetivos específicos propostos anteriormente.

4.1 DADOS DA EMPRESA

Primeiramente é preciso levar em conta a quantidade de colaboradores que a empresa possuía no período de 2009 a 2013, período este, escolhido para a realização deste trabalho.

Figura 1: Quantidade de colaboradores de 2009 a 2013.



Fonte: Sistema Informatizado da Empresa- Relatório 2009 a 2013

Observa-se que através da figura 1, houve um visível crescimento sempre vertical no número de empregados. De 2009 a 2013 este número saltou de 25 para 45, resultando num aumento de 20 empregados em 4 anos

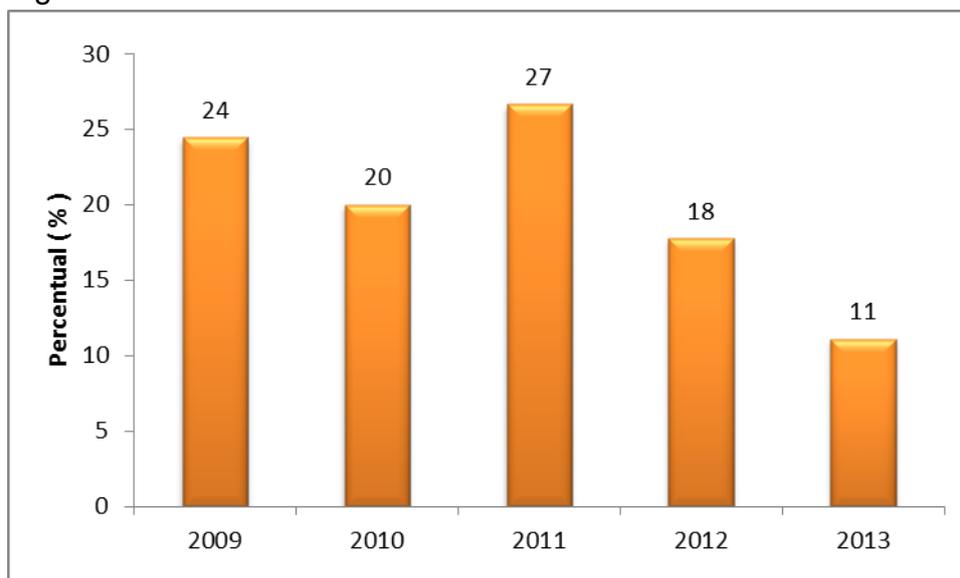
4.2 ROTATIVIDADE

Segundo Milioli (2005), o índice de rotatividade de uma empresa é medido através das entradas e saídas de pessoal. Esta é uma ferramenta que a Administração de Recursos Humanos deve ter sempre em mãos para entender o nível de satisfação medindo a produtividade de cada funcionário para com a empresa.

4.2.1 Índices do *turnover* das demissões

Este subtítulo visa identificar em que momento apresentou-se maior perda de capital humano para a empresa, através da tabulação dos dados referente a quantidade de demissões ocorridas em um determinado período.

Figura 2: Índice de rotatividade das demissões



Fonte: Sistema Informatizado da Empresa- Relatório 2009 a 2013.

Verificou-se através da figura 2, considerando apenas as demissões ocorridas entre o período estudado, foi maior em 2011 com 27%, podemos notar que os percentuais não oscilaram em grande escala, variando entre 11% a 24%.

4.3 PERFIL DOS DEDITIDOS

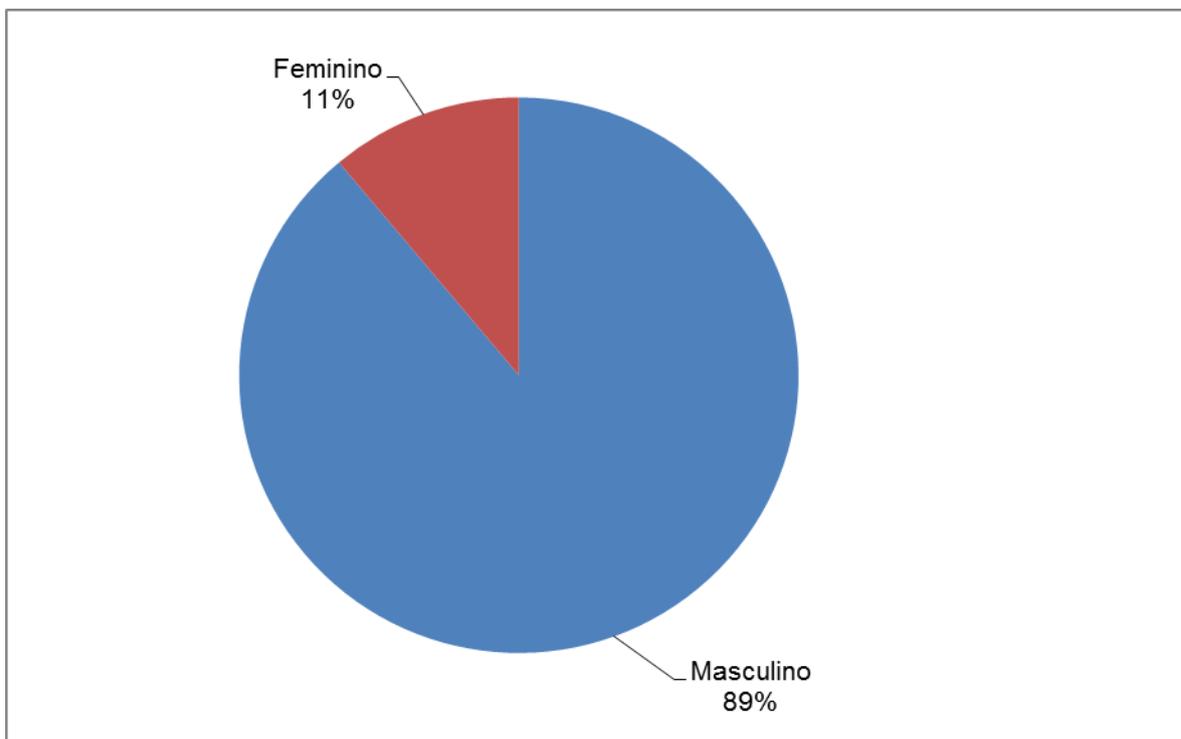
Através de informações disponibilizadas pelo Recursos Humanos da empresa, referente as características do empregados, tais como, sexo, estado civil, faixa etária, entre outros, chegou-se a seguinte conclusão conforme gráficos abaixo:

4.3.1 Sexo

Referente ao sexo dos entrevistados no período em estudo, temos a informação de que o processo de produção é composto apenas por pessoas do sexo masculino, ou seja, a grande maioria, já as mulheres são um pedaço muito

pequeno nesse quesito, pois somente nos setores administrativo e comercial é que estão inseridas. Assim mesmo com a resposta sendo óbvia, de qual gênero é maior o índice de rotatividade, é interessante reforçar abaixo conforme gráfico a seguir:

Figura 3: Gênero dos empregados.



Fonte: Sistema Informatizado da Empresa- Relatório 2009 a 2013.

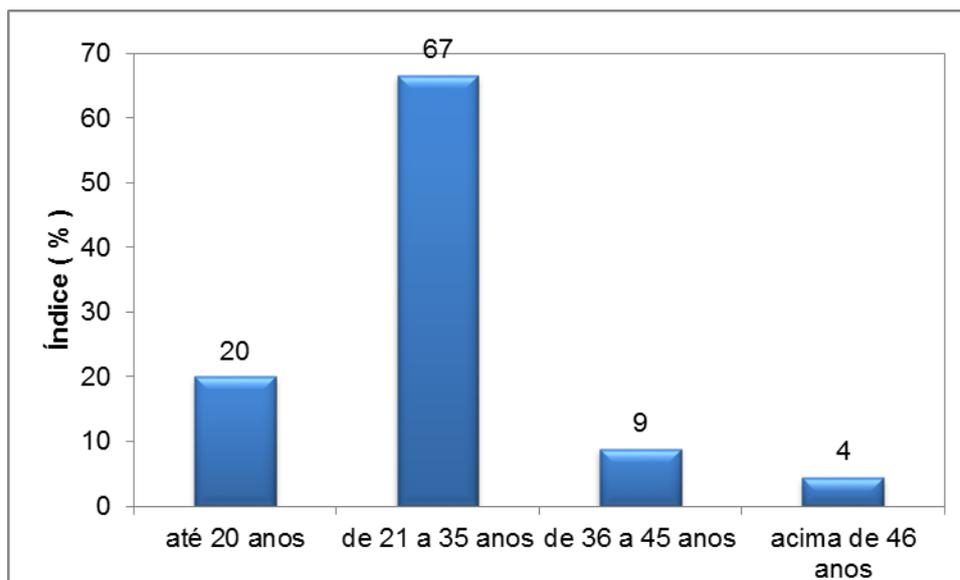
Através da figura 3 é possível notar que a grande maioria eram homens, representando 89% do total dos desligamentos, enquanto as mulheres representaram somente 11% nesse mesmo período considerado.

4.3.2 Faixa etária

É de extrema importância identificar a idade dos colaboradores no momento de um desligamento, pois o mesmo pode ser uma ferramenta relevante no processo de admissão, pois, ao se fazer o recrutamento e seleção pode ser dado mais ênfase a idade considerada ideal para a ocupação de determinados cargos, na

parte de produção, se o serviço for considerado braçal, poderá ser contratados somente pessoas entre 18 e 35 anos, já para os cargos de escritório este fator não terá relevância, pois o que contará pontos seria a experiência na função, entre outros exemplos.

Figura 4: Faixa etária dos empregados.



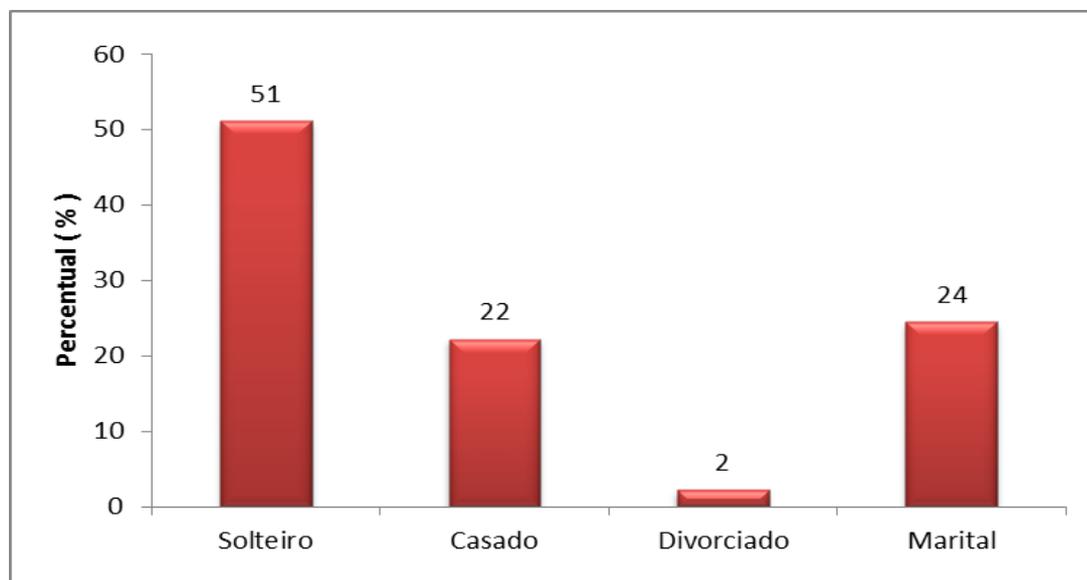
Fonte: Sistema Informatizado da Empresa- Relatório 2009 a 2013.

A figura 4 ao ser observada, facilmente nota-se que os empregados entre 21 e 35 anos representam o maior índice de desligamentos do período estudado com 67% do total dos demitidos, talvez por estarem numa fase da vida em que estão adquirindo muitos bens, ou estão lutando para pagá-los, optando assim pela saída da empresa para conseguir manter seu ritmo de consumo, sendo seduzido por uma proposta com valores superiores por exemplo. Já as demais índices apresentaram constantes entre 4% e 20% representando uma fatia pequena nesse quesito.

4.3.3 Estado civil

É interessante saber qual o estado civil dos empregados, visto que isto pode influenciar e muito na motivação do mesmo, na decisão de uma possível demissão voluntária ou no rendimento de suas atividades, pois ao se trazer problemas deste tipo para dentro da empresa, o colaborador age de forma diferente

com todos os outros ao seu redor e pode as vezes por uma brincadeira, por exemplo, agir de alguma forma que não condiz com as normas da empresa.

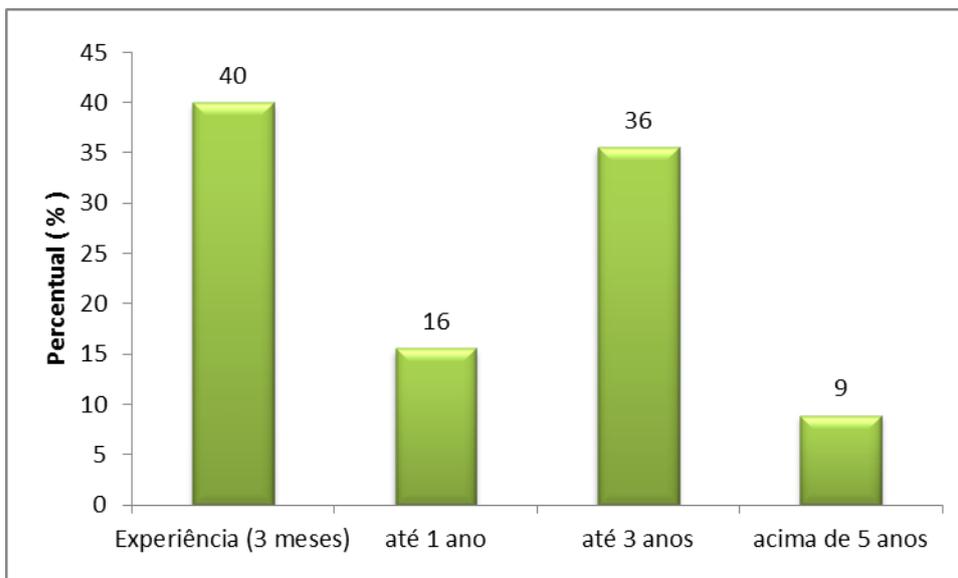


Fonte: Sistema Informatizado da Empresa- Relatório 2009 a 2013.

Observa-se através da figura 5, que mais da metade dos empregados demitidos no período de 2009 a 2013, eram solteiros, representando incríveis 51%, analisando o gráfico a primeira premissa que vem a cabeça, é que os solteiros não tem a mesma responsabilidade do que os casados e maritais, pois normalmente vivem com os pais e não precisam trabalhar diariamente para pagar contas ou algo parecido, estão associados a não ter responsabilidade familiar. Já os maritais (se consideram casados, porém sem registro civil), obtiveram um maior percentual do que os casados, uma informação bem interessante, mesmo a diferença tenha sido pouca e por fim os divorciados com uma parcela extremamente minúscula com somente 2% do total geral.

4.3.4 Tempo de permanência na empresa

Convém conhecer quanto tempo os empregados permaneceram na empresa no período estudado.

Figura 6: Tempo de empresa dos empregados.

Fonte: Sistema Informatizado da Empresa- Relatório 2009 a 2013.

De acordo com os dados da figura 6, verifica-se que o maior número de demissões ocorreram nos 3 primeiros meses na empresa, correspondendo a 40% dos demitidos nestes 4 anos, ou seja, o período de experiência aparece como vilão, por algum motivo, os novos colaboradores não passam para a outra etapa do processo, já os que permaneceram na empresa entre 1 a 3 anos representam um percentual aceitável e até explicável comparando ao tempo médio de empresa das outras empresas.

4.4 CARACTERÍSTICAS DAS DEMISSÕES

Será possível analisar através das características das demissões alguns fatores que estão ligados diretamente a rotatividade da empresa. Estes fatores deverão ser acompanhados de lado para ser analisados suas causas e respectivas consequências, cabe então ao responsável pelo Departamento de Recursos Humanos, juntamente com os gestores da empresa se comprometerem a minimizar esses problemas.

4.4.1 Tipos de demissão

É interessante analisar na hora da demissão se a mesma foi ocasionada por motivos voluntários ou se a empresa optou por colocar o funcionário para a rua.

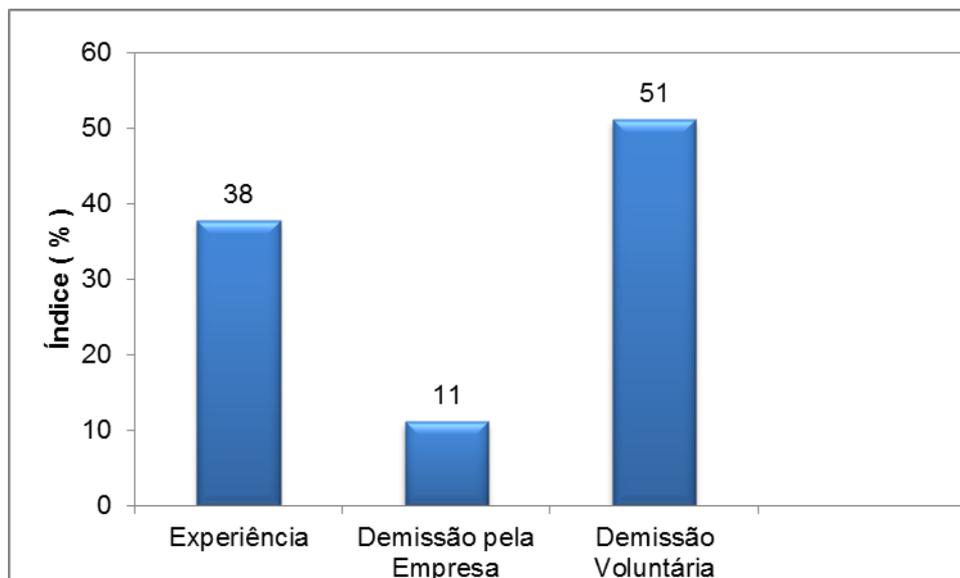


Figura 7: Tipos de demissão.

Fonte: Sistema Informatizado da Empresa - Rel 2009 a 2013.

Através da figura 7, nota-se que a maioria das demissões foram por iniciativa dos próprios funcionários com 51% dos votos, resta saber nos próximos tópicos o que leva esse funcionário a se desligar, visto que tem um ambiente de trabalho bom, remuneração boa, cultura organizacional, entre outras. Outro fator relevante é que bastante funcionário infelizmente acaba saindo da empresa no período da experiência.

4.4.2 Motivos do desligamento voluntário

Existem inúmeras causas que podem ocasionar um pedido de demissão voluntário de um colaborador junto a empresa. Abaixo segue quadro procurando esclarecer bem os motivos abordados e a porcentagem adquirida nesta pesquisa.

Quadro 5: Motivos dos desligamentos voluntários

Motivos	Porcentagem	Características
---------	-------------	-----------------

Melhor oferta salarial	30%	Após receber uma melhor oportunidade salarial, a maioria dos funcionários estudados não pensaram duas vezes e aceitaram o novo emprego.
Inadaptação com o serviço	22%	Alguns funcionários se desligaram da empresa, por não conseguir se adaptarem ao ramo do serviço, a cultura da empresa e ao processo produtivo, com suas normas e individualidades.
Insatisfação salarial	17%	Quantidade que mostrou-se insatisfeita com a remuneração recebida, optando assim por um desligamento na busca de um outro lugar onde seriam talvez mais valorizados nesse ponto.
Problemas com chefia imediata	15%	Quantidade de funcionários que por não se dar bem com o chefe, não conseguindo assim trabalhar de maneira proativa.
Problemas com distância e Horário	10%	Percentual referente aos que alegaram dificuldade de locomoção e ao horário de trabalho, ficando na contra-mão em relação ao emprego.
Falta de oportunidade, progresso profissional	5%	Percentual destinado aqueles que não viam na empresa um motivador, uma chance de crescimento e melhor aproveitamento das características individuais.
Outros	1%	Percentual que não soube dizer qual fator foi determinante na hora de optar por não permanecer na empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando o quadro acima afirmar-se que a maioria dos desligamentos voluntários da empresa ocorreram por receberem uma melhor oferta salarial com

30% dos entrevistados, seguido de 22% que por um motivo ou outro não conseguiram se adaptar a empresa e por fim 17% que saíram da empresa por causa do salário não condizente com o seu trabalho, na visão dos próprios empregados. Estes foram os 3 principais fatores mais mencionados após as pesquisas de desligamentos, os outros percentuais não foram tão expressivos, mas serão analisados também da mesma maneira para não se agravarem.

4.5 VISÃO DOS DEMITIDOS EM RELAÇÃO A EMPRESA

Após efetuadas as entrevistas de desligamento, através das tabulações e dos resultados foram levantadas algumas premissas que seriam conforme tabela abaixo importante na hora de detectar a relação empregado e empregador, ou seja, a real visão que o colaborador tem da empresa em que trabalha, serão levantados vários pontos onde o empregado dará sua opinião de forma sincera e honesta a fim de proporcionar ferramentas de melhoria a empresa.

Quadro 6: Visão do colaborador referente a empresa

Alternativas	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Quant Respostas	%
Superior Imediato	0	5	10	30	45	100
Ambiente de Trabalho	10	20	10	5	45	100
Remuneração	0	5	10	30	45	100
Segurança no Trabalho	5	35	5	0	45	100
Oportunidade de Desenvolvimento Profissional	0	0	40	5	45	100
Benefícios	0	0	0	45	45	100
Atendimento do Dep Recursos Humanos	10	30	5	0	45	100
Possível readmissão	0	0	43	2	45	100

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme tabela acima, deve-se ser observadas algumas questões, o número de possíveis readmissões impressiona pois quase 100% dos entrevistados afirmam que tem a possibilidade de trabalhar novamente na empresa, já uma boa parte dos empregados mostra-se insatisfeita com a remuneração e também com o superior imediato.

No geral afirma-se que mesmo com alguns fatores em alta, está dentro do padrão, visto que foi lembrada em vários pontos positivos, sempre vai haver funcionários que irão sair sem suas expectativas serem atingidas, talvez por motivos

da empresa ou mesmo por motivos que tem a ver consigo mesmo, isto é normal, pois sempre terá casos que nem os funcionários sabem o que querem da vida, ficando extremamente difícil o trabalho da empresa.

5 CONCLUSÃO

A dificuldade em captar talentos causando um aumento significativo no *turnover* das empresas não é mais novidade em nenhum lugar do mundo, muito pelo contrário, independente do ramo, este problema insiste em atrapalhar a vida dos diretores e donos das empresas gerando custos altíssimos ao não ser tratado com seriedade e inteligência.

O desafio de manter os profissionais motivados e buscando objetivos em comum é cada vez mais complicado, visto que atualmente, os funcionários tem uma visão diferente de empresa num todo, os mesmos a não satisfazerem suas expectativas não exitam e se desligam da empresa, buscando de novos ares, frisando sempre a melhor alternativa a fim de suprir as suas mais diversas necessidades, que varia claro, de indivíduo para indivíduo.

As empresas encontram-se cada vez mais obrigadas a se adaptar ao mercado de mercado de trabalho para se manter competitivas, neste caso, o capital humano pode ser visto como esta vantagem competitiva, pois pode agregar valor ao negócio e contribuiu para o crescimento em geral da empresa. Além disso, nada impede um funcionário que mesmo trabalhando satisfeito em sua atividade, receba uma oferta irrecusável e por algum motivo, dinheiro, reconhecimento, possibilidade de crescimento, entre outros, jogue tudo o que já construiu na empresa para tentar algo mais significativo e rentável, mas vale ressaltar que este é um fator externo, que independe da política da empresa, mas mesmo assim, vale a atenção desde o momento do recrutamento e seleção para não ser elevado assim, o índice de rotatividade.

Através do estudo desenvolvido para fundamentar esta monografia, foi possível através das opiniões de alguns autores consultados, que a empresa pode sim, se tornar mais competitiva e oferecer condições favoráveis internamente a ponto do colaborador optar em permanecer na mesma e não se deixar ser seduzido por outra oferta de trabalho que aparentemente possa parecer melhor. Alguns casos caracterizam-se não por fatores já conhecidos como remuneração ou ambiente de trabalho, por exemplo, mas simplesmente por ser reconhecido e valorizado no dia a dia e comprometimento com a empresa.

Analisando os objetivos específicos deste trabalho, num contexto geral, que era entender o que o empregado espera da empresa, identificar as prováveis

causas que levariam um funcionário a se desligar da empresa, o que fazer para mantê-los motivados buscando os objetivos tanto da empresa quanto pessoais, verificou-se que os funcionários buscam reconhecimento e recompensa que os conduzirão a satisfação profissional, os mesmos buscam ser valorizados e que possam ver na empresa uma oportunidade de crescimento esperando que a empresa entre como agente facilitador e alavanque esta perspectiva através de uma série de fatores que podem dar suporte a essa busca de crescimento e satisfação, propondo ações para a melhoria contínua pessoal e profissional.

Confirmou-se que a remuneração continua sendo um ponto a ser analisado, pois a questão de valores, de salário, variam muito de pessoa para pessoa, alguns funcionários mesmo ganhando muito bem, muitos até melhor que outros segmentos ou empresas da mesma categoria, acham que deveriam ser melhor remunerados por efetuarem várias funções, pois além de se ver no processo, sabem de sua importância dentro dele. Viu-se também que a inadaptação com o serviço foi outro fator que pesou na hora do desligamento, uma grande parte dos entrevistados afirmaram que não conseguiram se adaptar a rotina de horários, ao ambiente de trabalho e principalmente ao processo produtivo da empresa, alguns não souberam ainda deixar claro o que realmente nesse ponto levantado foi primordial na hora de se desligar. Outro fator que merece ser colocado são os problemas com a chefia direta, esse ponto foi muito votado na hora de se identificar o que o funcionário pensava da empresa em diferentes questões abordadas, alguns funcionários mencionaram o fato do superior imediato não dar as condições necessárias, nem qualquer tipo de apoio para o crescimento profissional. Esta informação será analisada de perto pelos diretores da empresa afim de captar essas falhas e trabalhar para que elas não se repitam, punindo de forma justa os responsáveis diretos.

Verificou-se que o empregado mesmo após sair da empresa, não fechou as portas para a mesma, afirmaram que trabalhariam novamente na empresa, porque em uma visão geral a empresa era considerada boa e nunca deixou os funcionários na mão quando foram exigidos, por fim colocaram que independente de no presente momento não ter dado certo, saem de cabeça erguida desejando continuidade e sucesso a todos os envolvidos.

A pesquisa limitou-se exclusivamente à uma empresa ceramista da região Sul de Santa Catarina, portanto afirma-se que os resultados e fatores encontrados

são exclusivamente da cerâmica estudada, não tendo qualquer ligação ou análise em outra empresa ou ramo similar, mesmo que possivelmente os resultados possam ser parecidos.

Conclui-se que a empresa deve estar atenta aos fatores que levam a rotatividade para que os planos de intervenção sejam criados, adaptados se possível e implantados a fim de diminuir os vários impactos causados pela rotatividade. Plano de carreira, auxílio alimentação, plano de saúde, creche para que os pais possam trabalhar mais sossegados sabendo que seus filhos estão seguros, vale transporte e por fim participação nos lucros da empresa.

Percebeu-se que o tema é de extrema importância principalmente para profissionais ligados aos departamentos de Recursos Humanos das empresas. Houve-se muito que os funcionários ninguém que mais trabalhar, que achar bons funcionários é muito difícil e que ninguém quer nada com nada, este é o lado que as empresas defendem, mas e elas, será que estão oferecendo suporte para as expectativas dos indivíduos?

Diante ao exposto, acredita-se que as sugestões oferecidas neste trabalho e todo o conteúdo nele inserido, pode de alguma forma contribuir para a melhoria da empresa no que diz respeito ao *turnover*.

REFERÊNCIAS

- ANFACER. **Associação Nacional dos fabricantes de Cerâmica para Revestimento**. Disponível em <www.anfacer.com.br> Acesso em: 25 Maio. 2014.
- REVESTIR. **Feira Internacional de Revestimentos**. Disponível em <www.designceramico.com.br> Acesso em: 20 Junho. 2014.
- FARACO, Adroaldo. **Administração de Recursos Humanos. Completa e Atualizada**. Criciúma: Edição do Autor, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2006.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos. Fundamentos Básicos**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Editora Campus, 1999.
- DESIGN CERÂMICO. Brasil - **Diversidade em revestimento cerâmico**. Disponível em www.designceramico.com.br. Consultado em 25/05/14.
- DUTRA, José. **Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas nas empresas moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Tradução: Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed São Paulo: Futura. 2000.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 9. ed São Paulo: Futura. 2004.
- MILIONI, Benedito. **Termos de recursos humanos. Visão Geral**. São Paulo: Fenix, 2005.
- MOTTA, Gladstone, BRESSIANI, José. **A indústria cerâmica brasileira**. São Paulo. Abceram. 2000. Disponível em <www.abceram.org.br> . Consultado em 25/05/14.
- SILVA, Glênio Luiz da Rosa e. **Turnover, custo da rotatividade de pessoal**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2001.

WAHRLICH, Beatriz. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: Como agregar talentos à Empresa.** Rio de Janeiro: Atlas, 1964.

ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

Nome: _____

Função: _____ Setor: _____

Data de Admissão: ___/___/___ Data de Demissão: ___/___/___

Tempo de Empresa : _____

Pedido de Demissão: () Sim () Não

Superior Imediato: _____ Código Desligamento: _____

Funções Anteriores: _____

Data da Entrevista: ___/___/___

1) Quais são as razões para seu desligamento?

2) Como você avalia a sua integração com a equipe, foi fácil? O que faltou? Como deveria ser feito?

() Ótima () Boa () Regular () Ruim

Justifique: _____

3) Sua experiência era condizente com o cargo ocupado? Você acha que renderia mais em outra função?

() Sim () Não () Não sei dizer () Indiferente

4) A empresa ofereceu as oportunidades necessárias ao seu desenvolvimento profissional? Houve algum fator que dificultou a ascensão de sua carreira?

() Sim () Não () Qual (ais)

Explique: _____

-
-
- 5) Você tem algum comentário a fazer sobre o trabalho desenvolvido pela área de Recursos Humanos? Você acredita que o mesmo poderia ter agido de forma mais proativa a fim de minimizar sua saída?

() Sim () Não () Talvez Porque:

-
-
-
- 6) Você trabalharia na empresa novamente? Por quê?

() Sim () Não () Talvez () Não sei dizer

Qual (ais) os motivos?

-
-
-
- 7) O que você deixaria como contribuição para o processo de melhoria da empresa?

Agora faça uma avaliação da empresa em relação aos aspectos abaixo. Marque com um X a opção que achar mais adequada.

Remuneração e Benefícios Oferecidos	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Recrutamento e Seleção				
Recursos Físicos, Materiais e Tecnológicos				
Política de Treinamento e Desenvolvimento				
Oportunidade de Crescimento e Qualificação				
Planejamento, Organização e Metas Estabelecidas				
Benefícios e Plano de Carreira Oferecidos				
Superior Imediato e Direção da Empresa				

Comentários:

Parecer do entrevistador:

O colaborador poderá ser recontratado pela empresa em outro momento? Por quê?

Sim

Não

Qual (ais) os motivos?

Responsável pela Entrevista:

Superior Imediato:

Assinatura do Funcionário:

Criciúma, _____ de _____ de ____ .

