

BSFEAC

56

ROTAÇÃO DE PESSOAL

  
Maria Nelda de Aquino Ferreira.

Monografia submetida à Coordenação do  
Curso de Administração de Empresas, co  
mo requisito parcial para obtenção do  
Grau de Bacharel em Administração de  
Empresas, pela Universidade Federal  
do Ceará.

Fortaleza - 1987.

BSFEAC

Esta monografia foi submetida como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, outorgado pela Universidade Federal do Ceará e encontra-se a disposição dos interessados na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FAEC) da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta Monografia é permitida desde que seja feita de conformidade com as normas da ética científica.

Maria Nelda de Aquino Ferreira.

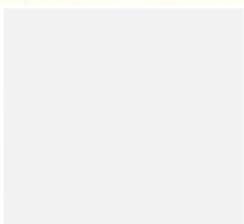
Monografia aprovada em:

---

Francisco Sergio de Vasconcelos Bezerra  
(Orientador)



---



Criseida Alves Lima

---

Sebastião Alcântara Filho

AGRADECIMENTOS

Aos meus Pais e irmão.

É de vocês e de Deus este instante supremo de minha vida.

Com amor, dedico-lhes a vitória hoje alcançada, preito e áurea de minha eterna gratidão.

E a todas as pessoas que de uma maneira ou de outra, contribuíram para a realização deste trabalho.

## SUMARIO

	pág.
- INTRODUÇÃO	
Parte I - Rotação de Pessoal: Uma abordagem teórica.....	05
1.0. Apresentação .....	05
2.0. Classificação de Turnover .....	07
2.1. Turnover de Afastamento .....	07
2.2. Turnover de Rotina .....	09
3.0. Causas .....	11
4.0. Consequências .....	15
5.0. Medidas para Reduzir a Rotatividade .....	16
5.1. Outras Medidas .....	19
PARTE II - Rotação de Pessoal Projeto de Pesquisa e Quest. .	24
1.0. Introdução .....	24
2.0. Causas de Rotatividade na TBM .....	25
3.0. Consequências Para a Empresa .....	32
4.0. Medidas para reduzir a Rotatividade na TBM .....	32
Conclusão .....	34
Referências Bibliográficas	
ANEXOS	
1. Tabulação dos desligamentos por iniciativa do Empregado	
2. Tabulação dos desligamentos por iniciativa da Empresa	
3. Tabulação da Rotação em um Depart. da Empresa	
4. Gráfico de Rotatividade - 1987 - TBM	
5. Questionário aplicado para coleta de dados na TBM	

## INTRODUÇÃO

Estabelecer na empresa, Industrial ou Comercial, uma taxa de rotatividade, tão propícia para os empregados como para a boa marcha da empresa, é objetivo básico deste trabalho.

Para isso, ele foi dividido em duas partes.

A parte teórica que caracteriza as causas mais comuns de desligamentos nos diversos ramos empresariais, bem como as consequências e medidas para reduzir a rotatividade.

A parte prática, realizada na Empresa Textil Bezerra de Menezes S/A, complementa o estudo no seu aspecto experimental.

Os resultados aqui publicados, além de atenderem os objetivos citados, desperta a atenção para estudos mais amplos e profundos no sentido de solucionar problemas que afetam significativamente a empresa, e que são sintomas de deficiência da administração, tais como a instabilidade no emprego, deficiência da seleção inicial, ausência de treinamento, desconforto e perigo no trabalho, etc.

Para a execução dessa tarefa, somaram-se inúmeras dificuldades. De início, verificou-se em pesquisas bibliográficas que pouca coisa poderia ser obtida e aproveitada.

A realização e abrangência dos fatos deve-se ao apoio proporcionado pelo SINE/CE - Sistema Nacional de Emprego, bem como a colaboração da Dra. Célia Guilherme, chefe do departamento de Recursos Humanos da Textil Bezerra de Menezes.

## PARTE I

### - ROTAÇÃO DE PESSOAL: UMA ABORDAGEM TEÓRICA.

#### 1. APRESENTAÇÃO

Em função dos elevados níveis de desemprego e subemprego observados no mercado de trabalho nacional, pouco ou quase nenhuma atenção tem-se dedicado à análise do fenômeno da rotatividade. Nos dias atuais, enfoque todo especial é dado ao crescimento dos níveis de emprego e de salário, como consequência direta do Plano de Estabilização Econômica.

Mas, o que é realmente rotação de pessoal, quais os seus efeitos sobre o mercado de trabalho à nível local e nacional e quais são seus determinantes ?

Para Idalberto Chiavenato o termo rotação de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização.

O conceito de rotação refere-se ao movimento de admissões a serem substituídas, tendo um caráter estático, se comparado a movimentação de pessoal, e constitui um indicador de flutuação de pessoal como reposição.

Já a movimentação de pessoal constitui o processo - de deslocamento de empregados, dentro, para dentro ou para fora da empresa. Sendo portanto um conceito dinâmico que permite identificar a ampliação ou retração do quadro de empregados.

Observando-se às especificidades das empresas e dos trabalhadores como fatores que influenciam o fenômeno da rotatividade, vários aspectos metodológicos devem ser apreciados.

Dentre eles destacam-se alguns, quais sejam: a natureza do ramo de atividade em que a empresa está inserida, o grau de sofisticação tecnológica, o grau de monopólio, o tamanho da empresa e o tipo de empresa, isto é, se a empresa é estatal ou privada, pelo lado do trabalhador tem-se o nível de qualificação, o sexo, a idade e o tempo de serviço.

A rotatividade está relacionada tanto com o tipo de processo produtivo adotado pelas empresas, como também pelo ritmo da atividade econômica. Posto isso, com respeito ao grau de sofisticação tecnológica, as empresas possuem uma alta relação capital/trabalho e por isso, a paralização dos trabalhos, mesmo que seja parcial, em decorrência da substituição de pessoal, não lhes convém. Assim, tendem a deter baixas taxas de rotatividade. Quanto maior for o grau de monopólio da empresa, menos a empresa recorrerá à rotatividade. Relativamente ao tamanho das empresas, as grandes empresas geralmente apresentam baixas taxas de rotatividade no tocante à propriedade do capital, as estatais devem recorrer menos à rotatividade do que as empresas privadas.

Com relação as características do trabalhador, a rotatividade incide menos sobre os mais qualificados, pois estes são mais difíceis de substituir. A força de trabalho feminina é mais atingida pela rotatividade. Quanto maior a idade, maior a aversão do trabalhador pela rotatividade. Do ponto de vista da empresa, a idade pode estar associada a redução de produtividade ou a um comportamento discriminatório, o que pode conduzir a um aumento da rotatividade.

Ao se avaliar a rotação de pessoal, deve-se considerar como fator de influência não somente estes aspectos citados.

De um modo prático e direto. Para medir a rotatividade de uma organização, deve-se levar em conta, também aspectos empíricos.

Como exemplo prático pode ser mencionado a implantação do Plano Cruzado que registrou um considerável crescimento na taxa de rotatividade, que em termos de Brasil, a taxa referente a ago/86 foi igual a 4,01%, a qual, comparada a de ago/85, sofreu um acréscimo de 44,24%.

A taxa crescente foi consequência do aumento no volume de demissões voluntárias de trabalhadores qualificados que encontraram melhores ofertas de salários num mercado bastante aquecido, em consequência de crescimento das atividades econômicas em todos os níveis, desde a edição do Plano de Estabilização Econômica (Plano Cruzado).

Detalhando a nível de subsetores de atividade, a taxa de rotatividade cresceu mais na indústria brasileira (53,2%), seguindo-se a área de finanças (46,5%), depois o comércio (33,7%) e a construção civil (28,9%).

Por outro lado, um dos aspectos que deve ter contribuído, também, para elevar as taxas de rotatividade foram os ajustes provocados em função do Plano Cruzado (congelamento e tabela - mento de preços, concentração dos reajustes salariais em março/86, etc), pelos quais tiveram de passar algumas empresas como forma de reduzir seus custos, adaptando-se, assim, à nova realidade econômica. Portanto, a demissão ou substituição de uma parte dos trabalhadores por outros com salários mais baixos foram práticas adotadas. Exemplificando, pode-se-ia citar o caso dos bancos.

Após estas breves colocações, que objetivam situar o leitor no contexto da rotatividade de pessoal, passa-se-á análise deste indicador, enfocando as causas e conseqüências da rotação de pessoal, bem como medidas para reduzir a rotatividade.

## 2. CLASSIFICAÇÃO DE TURNOVER

### 2.1. Turnover de Afastamento

Significa o afastamento de pessoal determinado pelos afastamentos definitivos de funcionários dos quadros da empresa.

O departamento de Recursos Humanos e/ou Setor de pessoal deve calcular um índice muito importante na verificação da satisfação salarial e nas tendências de desemprego, o giro da mão-de-obra.

O giro de maneira geral, é definido pela relação porcentual entre os cargos de uma empresa, que mudaram de funcionários e a média total dos funcionários da empresa no intervalo de tempo considerado.

Divide-se o cálculo do giro em giro natural e giro total. O giro total é referente a rotação voluntária e involuntária da mão-de-obra da empresa. Ambos são importantes, mas a voluntária-

ria muito mais. Assim, esse tipo de giro chama-se giro natural. o giro natural de uma empresa com muitas funcionárias solteiras, jovens, como acontece na indústria têxtil, é mais elevado que o de uma empresa que emprega pessoas de maior idade e do sexo masculino.

Realmente, as funcionárias mudam com o resto da família, deixando o emprego, o mesmo fazendo, na maioria dos casos, ao se casarem.

Um giro natural elevado, significa que a empresa está deixando de se equiparar salarialmente, no mercado de trabalho, aos concorrentes pela mão-de-obra.

O giro natural baixo pode significar que as relações humanas são boas, que é difícil arranjar outro emprego, porque há recessão ou que os salários estão muito bons.

Algumas vezes a simples análise de giro departamental ou setorial permite localizar um mestre ou chefe que possui um giro total superior aos outros.

Verificado o giro natural da seção, é possível concluir que se trata de um chefe exigente, que dispensa empregados novos, mais rapidamente que outros, ou de uma pessoa que provoca antipatias fortes, aumentando o giro natural da seção em comparação com outras da mesma empresa, ou com outros turnos da mesma seção.

$$\frac{\text{NR de Afastamento} \times 100}{\text{Média do nr de empregados}} = \% \text{ de Turnover de Afastamento}$$

para o qual se recomenda notar o número de funcionários existente em cada fim de mês, extraíndo-se a média do período (seis meses ou um ano, de preferência). Recomenda-se também, separar do cálculo os cargos criados durante o período a que este se refere, procedendo-se assim, a dois cálculos e obtendo-se, por consequências, a taxa relativa aos cargos já existentes no início do período e dos criados depois.

## 2.2. Turnover de Rotina

A monotonia é prejudicial ao cargo quando prejudica a eficiência do empregado.

Existem cargos cujo o desempenho se qualifica pela monotonia, oriunda da repetição incessante e invariável, sem igual, da atividade que requerem.

É o caso do datilógrafo, que passa o dia inteiro de trabalho, oito horas todos os dias, escrevendo em fichas, preenchendo formulários, etc., nota-se que após certo período, o funcionário começa a tornar-se apático, debilitado; surge com o correr do tempo um indiferentismo pelo cargo, que lhe rouba toda a iniciativa e o espírito crítico. Verdadeiramente ele perde o respeito pelo que faz.

A quantidade cai em razão dessa apatia, que o domina; a qualidade em virtude dessa displicência que enfraquece o funcionário, passa a ressentir-se quando o trabalho é suscetível de imperfeições.

Se a empresa conta com um serviço de psicologia do trabalho seu responsável irá apontar quais são os cargos monótonos e os prazos de mudanças de acordo com o grau de monotonia, se não, restará apenas ao administrador do pessoal determiná-los, baseado na opinião dos chefes especializados.

Para tais casos, se aplica, como prevenção o turno ver de rotina, que age em duas etapas. Em primeiro lugar, durante a execução do trabalho, no chamado "período de tolerância", através do treinamento de avanço, o empregado progredirá, enquanto a repetência das ações não está prejudicando o trabalho, isto é, ainda é tolerada, passa a prejudicar-se, não apenas com o que está aprendendo. O aprendiz, nessa época, faz-lhe suportar melhor a monotonia do trabalho e prepara-o para o período em que essa monotonia tem efeitos insuportáveis.

Vencido chamado "Período de tolerância", passa a indiferença a transmitir crescente desestímulo, progressiva ineficiência, faz-se então a mudança de cargo, muda-se a rotina do empregado. O datilógrafo passa, por exemplo, a arquivar as fichas. O que arquivava fichas passa a escrever os nomes até um

novo ponto de saturação, quando ambos passam a um novo cargo. como se vê, estar-se diante de uma forma indireta de agir da racionalização, porquanto se evita que a monotonia prejudique a eficiência, mudando o cargo do empregado.

Para cada período de tolerância faz-se o cálculo porcentual das mudanças de cargos, tendo em vista o total de cargos em que, respectivo período, devia ter havido movimentação.

Digamos por exemplo, que haja cargos de 1, 2 e 3 anos de tolerância no primeiro caso, deve haver turnover igual a 100% em um ano; no segundo, em dois; no terceiro, em três. com a seguinte fórmula expressar-se-á a exatidão de observância de tais princípios:

$$\frac{\text{Nº de Cargos movidos} \times 100}{\text{Nº de Cargos monotonos}} = \% \text{ de turnover de rotina.}$$

A necessidade de se efetuarem as movimentações recomenda que os contratos de trabalho para cargos monótonos - contenham disposição pela qual concorde o empregado com tais mudanças de cargo, para que se não venha depois alegar alteração contratual. A expectativa de promoção, como por exemplo, se o empregado está em vias de ser promovido de datilógrafo - chefe, torna-se a mudança de cargo desnecessária já que aquela rotina, que seria o motivo da mudança, deixará de existir com a promoção que se aproxima, não se alternando, portanto a mudança pela razão mesma da espera da promoção.

Essa expectativa de direito, aliás, poderia suscitar contraversia sobre a validade jurídica da mudança face ao evidente prejuízo que a mesma traria ao empregado que, mudando de cargo, ficaria impossibilitado de se ver promovido.

O turnover de rotina se aplica também, nos cargos cujo o exercício seja suscetível de causar doença após de determinado período de tempo.

Aplicam-se a este caso as considerações antes feitas acerca de determinação dos prazos de tolerância e da elaboração de contrato de trabalho. Está-se no mesmo passo, diante de forma indireta de agir da racionalização.

### 3. CAUSAS

A rotatividade de pessoal será melhor compreendida na medida em que se detectem as causas mais específicas e imediatas que contribuem para ocorrência desse fenômeno existente nos diferentes ramos empresariais.

É válido salientar que para sua compreensão, alguns fatores internos e externos exercem maior e/ou menor grau de importância no conjunto de todas as causas apontadas.

#### Fatores Internos

- A política salarial da Organização;
- A política de benefícios da Organização;
- O tipo de supervisão exercido sobre o pessoal;
- As oportunidades de crescimento profissional localizadas dentro da organização;
- A moral do pessoal na organização;
- A política de recrutamento e seleção de recursos humanos;
- A política disciplinar desenvolvida pela organização;
- Critérios e programas de treinamentos de recursos humanos;
- Os critérios de avaliação de desempenho;
- O grau de flexibilidade dos políticos desenvolvidos pela organização;
- O tipo de relacionamento humano desenvolvido dentro da organização;
- As condições físicas ambientais de trabalho oferecidas pela organização; e
- A cultura organizacional desenvolvida dentro da organização.

#### Fatores Externos

- Situação de oferta de pessoal;
- Procura de recursos humanos no mercado;
- A conjuntura econômica;
- As oportunidades de emprego no mercado;
- Comportamento sindical, etc.

Cabe distinguir a rotatividade de iniciativa do empregador da rotatividade espontaneamente provocada pelo empregado, ao decidir deixar a empresa.

Dentre as causas que fazem o empregado desvincular-se espontaneamente do emprego, sobressaem-se no cômputo geral, o baixo salário e o emprego mais adequado ao seu grau de instrução que estão mais representados nos serviços e no comércio.

A Indústria e a Construção Civil, mantém uma concordância com a qualificação de pessoal, onde predomina maior contingente qualificado, exigido pela abrangência de seus ramos de atividades, em entidades educacionais, hospitalares, transporte e comunicações, serviços técnicos - profissionais, etc.

Em consequência disto, e considerando que a oferta de pessoal é superior à demanda, verifica-se em muitos casos a má alocação da mesma, promovendo insatisfação no trabalhador e saída voluntária do mesmo, na medida em que consegue emprego mais condizente com suas exigências.

O baixo salário, emprego mais adequado ao seu grau de instrução, falta de adaptação, assim como também o FGTS são algumas das principais causas da rotatividade de pessoal na indústria.

A inclusão do FGTS como causa da rotatividade de pessoal, justifica-se pelo fato de o mesmo, em muitos casos, beneficiar empregado e empregador, tornando-se oportuna a saída daquele ("Pro forma", pois frequentemente é readmitido), em função das vantagens que oferece: o empregado, forçado por condições de salários, e sob pressão de outras causas (emprego mais adequado ao seu grau de instrução, falta de adaptação, etc), entre em acordo com a empresa e recinde o contrato (no sentido de recebimento imediato dos seus benefícios), não constituindo formalmente um pedido direto de demissão.

É na indústria e na construção civil onde esta causa mais se evidencia.

A maior incidência da falta de adaptação no setor Industrial, é atribuída à natureza dos trabalhos, onde o homem se submete a tarefas totalmente mecânicas, rotineiras, - muitas vezes incômodas e cansativas. Outro fator que contribui é o nível tecnológico mais avançado predominante nesta atividade.

A mão-de-obra ocupada, migrante de regiões não urbanizadas, anteriormente integrada a uma economia familiar de subsistência, não está adequada ao sistema de trabalho ao qual é submetida, quando se depara com a economia de mercado.

Ao lado dessas dificuldades, aparecem outros, não diretamente observadas, mas que atuam para a não adaptação do indivíduo no contexto sócio - econômico. O desconhecimento total ou parcial do ambiente que o cerca e a precariedade da infraestrutura, tão comumente observada nos centros urbanos, são fatores que afetam ao plano econômico - cultural, dificultando sua integração no mercado de trabalho. A falta de segurança no trabalho é relevante no setor secundário motivada pela incidência frequente de acidentes de trabalho, dada a precariedade de prevenção e instabilidade no emprego, principalmente na indústria têxtil, metalúrgica e na construção civil.

A análise das causas que provocam a inatividade na construção civil apresenta uma certa afinidade com o baixo nível de qualificação que a destaca das outras atividades.

O baixo salário é uma consequência disto, contribuindo com outras causas para demissão voluntária do empregado. O empregado analfabeto e sem qualificação não tem condições de exigir melhores salários, submetendo-se aos níveis de subsistência. Por outro lado, o empregador não se preocupa em melhorar esses salários, em virtude do excesso de pessoal desqualificado, formado muitas vezes por migrantes rurais que se acumulam na periferia dos centros urbanos e se adaptam com mais facilidade às exigências ocupacionais deste subsetor.

A dificuldade de locomoção, reflete a precariedade das linhas de transportes coletivos, principalmente as que tem acesso às zonas periféricas dos centros urbanos, onde reside a maioria dos trabalhadores da construção civil, bem como os elevados preços das passagens, que muito oneram o orçamento dos trabalhadores, de baixo poder aquisitivo. Estes motivos induzem o assalariado a reduzir seus gastos de transportes, empregando-se em construções próximas às suas moradias.

Outra causa relevante é o desentendimento, que retrata ainda mais o baixo nível de instrução predominante na construção civil e mostra que, dentre os subsetores, ele é o mais expressivo.

Por motivos já frizados anteriormente, verifica-se a superioridade da construção civil no problema de dificuldade de locomoção bem como a falta de segurança no trabalho que mostra a instabilidade no emprego e os perigos físicos por que passam os trabalhadores desses subsectores.

Foram retratadas causas que afetam mais diretamente a rotatividade de pessoal, bem como as de menor relevância, mas que exercem uma certa influência no processo.

Estas últimas, como a invalidez, a aposentadoria e a morte, não são na realidade causas de demissão e, sim, condições naturais que provocam o afastamento definitivo do empregado, causando desta maneira uma rotatividade parcial, tendo em vista que o mesmo não regressa ao mercado de trabalho, (excepcionalmente, há reingresso no caso da aposentadoria).

Nos subsectores Serviços Indústrias e Comércio, sobressai dentre as causas que apresentam maior atuação na rotatividade de pessoal, a infração e não assuidade e incompetência. Sendo estas causas mais expressivas no setor industrial.

Pode-se explicar a predominância da indústria nas causas supra citadas, em comparação aos outros subsectores, em virtude de este se apresentar num processo de transformação tecnológico, onde a questão se mostra mais para a racionalização de pessoal.

Os inúmeros encargos sociais, que tanto oneram os custos, os incentivos existentes para a obtenção de capital, bem como a fragilidade do vínculo empregatício, contribuem para que o empregador dê pouca importância ao fato de manter (ou suportar por mais algum tempo) o empregado que venha a cometer alguns dos deslizes focalizados.

A partir do momento em que se verifica a demissão dos empregados como consequência dos motivos pré-citados, e considerando o deficit de oferta de empregos no subsector industrial, há uma tendência natural de demanda por empregos em outras áreas (comércio e serviços) que, apesar de crescente esforço de racionalização e capitalização ocorrido em certas atividades desses subsectores, se apresentam como grandes observadores da mão-de-obra excedente desqualificada. Isto traz uma subutilização, sub-remuneração de força de trabalho e a presença de unidades com baixa

produtividade, é o caso por exemplo do vendedor ambulante e do autônomo.

Observa-se nos subsetores serviços e construção civil, que a breve permanência do empregado (em face de caráter temporário ou sazonal do emprego) se deve ao cumprimento imediato de suas tarefas, no prazo regidamente pré-estabelecido pelas relações contratuais. O emprego de técnicos em grande parte, ainda tradicionais, denota a maior relevância de outras causas, tais como: término de contrato e condições sazonais. Também na construção civil, a invalidez como condição natural, se sobressai em relação aos outros subsetores atuando indiretamente na rotatividade de pessoal. A isto se atribui, além das justificativas já citadas, a não existência neste ramo de discriminação etária, e do elevado índice de acidentes de trabalho; como consequência da falta de segurança constatada.

#### 4. CONSEQUÊNCIAS

Em algumas empresas a rotatividade de pessoal não é prejudicial. Verifica-se que os subsetores de indústria e comércio são os que mais sentem as consequências dessa rotatividade, principalmente porque é difícil a substituição imediata de empregados especializados. Em face disso, é conveniente salientar que estes subsetores (indústria e comércio) tem concentrado em seu quadro ocupacional um elevado número de empregados especializados. Em face disso, é conveniente salientar que estes subsetores (indústria e comércio) tem concentrado em seu quadro ocupacional um elevado número de empregados especializados.

Pode ser verificado que a admissão de pessoal não especializado nessas empresas gira desperdício de tempo, dificuldade de adaptação, gastos com treinamento e outros, o que afeta diretamente sobre a produtividade das mesmas.

Nas empresas do subsetor construção civil a rotatividade não lhes é prejudicial. Isso é compreensível, pois o pessoal de baixa e/ou nenhuma qualificação pode ser facilmente substituído, uma vez que o desempenho de suas tarefas na empresa não

requer um treinamento. Além disso, o caráter sazonal do trabalho contribui para que a rotatividade seja mais frequente nesse subsetor de atividade.

No subsetor serviço a rotatividade não é prejudicial a empresa, com isso, não são registrados maiores consequências na flutuação dos empregados, já que se verifica com maior intensidade no contingente populacional subutilizado e sub-remunerado que é marginalizado nos centros urbanos.

De um modo geral a rotatividade afeta tanto o empregador como o empregado.

Do ponto de vista empresarial a rotatividade envolve custos ligados à admissão e treinamento de substitutos, perdas implícitas na dispensa de pessoal já treinado e dispêndios ligados a normas legais quanto a dispensa. Do ponto de vista do trabalhador, que é objeto da rotatividade, a mudança de um emprego para outro também envolve custos em termos do tempo perdido na passagem de um emprego para outro, além de outros ligados a mudança de locais de residências, disponibilidade de transporte, etc. Do ponto de vista social, se a rotatividade não está associada a uma realocação dos trabalhadores em situações de melhor produtividade, há também custos não recuperáveis decorrentes do tempo perdido entre um emprego e outro e da adaptação à nova atividade, quando essa adaptação é necessário.

## 5. MEDIDAS PARA REDUZIR A ROTATIVIDADE

A regularidade da vida das empresas exige que as atribuições de seu pessoal apresentem certa fixidez, que cada servidor fique vinculado, de modo permanente, a determinado cargo ou função. Uma empresa cujos empregados estivessem a cada momento mudando de atribuições não conseguiria manter-se por falta de elementos essenciais de ordem interna, mas as empresas evoluem e, no curso de exigência, defrontam-se com a necessidade de dispor do seu pessoal, de proceder a uma redistribuição das respectivas atribuições, de sorte que os servidores excedentes em determinadas atividades passam a ser aproveitadas noutras. Por sua vez

o empregado, no curso de sua vida profissional, pode interessar-se por outros campos de atividade ou adquirir, dentro da própria empresa ou mesmo fora dela, um treinamento especial para novas funções.

A rotação ideal seria aquela que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquele que apresenta distorções de desempenho difíceis de serem corrigidos dentro de um programa exigível e econômico. Assim, cada organização teria sua rotação ideal no sentido de que esta permitisse a potenciação máxima da qualidade de seus recursos humanos, sem afetar a quantidade dos recursos disponíveis.

Foi visto que em algumas empresas a rotatividade não é prejudicial, por isso, torna-se difícil fixar metas para melhorar a estabilidade do empregado, dado que o problema não constitui preocupação de imediato para certas empresas.

As causas estudadas atingiram mais diretamente o empregado. Diante desta constatação são propostas as seguintes políticas que visam a criar melhores condições para uma absorção de pessoal que possam satisfazer as exigências do mercado e diminuir a rotatividade.

#### 1. MINIMIZAR A POLÍTICA SALARIAL ANTI-INFLACIONÁRIA

Tendo como base o que foi apresentado, as principais causas de demissão por iniciativa dos empregados das empresas, ocorre pela baixa remuneração do fator trabalho, uma vez que grande parte da rotatividade é associada à saída do emprego por baixo salário. Além disso a falta de assiduidade pare constituir importante efeito da pequena remuneração mencionada.

Sabe-se que a grande oferta de pessoal contribui para baixos salários, constituindo-se a curto prazo num parâmetro estrutural de nossa economia. Tal quadro somente tenderá a mudar pela dinâmica evolução do mercado, o que leva a indicar uma política salarial anti-inflacionária, como uma proposição para atenuar esta situação a curto prazo.

2. ORIENTAR O EMPRESÁRIO PARA UMA POLÍTICA DE MELHORIA DE CONDIÇÕES DE TRABALHO.

No setor industrial o empregador deve ter uma conscientização da necessidade de melhorar as condições de trabalho, visando combater a falta de adaptação. Constitui esta, a segunda política a ser proposta.

É no setor industrial onde ocorre essa maior incidência. Pode-se inferir que a rotina e o precário ambiente de trabalho incorrem tanto em aumento dos custos do trabalho em termos maior desgaste da mão-de-obra, como também de diminuição da produtividade. Assim, os custos de pessoal, que as empresas, muitas vezes internalizam devido a falta de percepção imediata, refletem na possível demissão do empregado.

Neste caso, propõe-se uma análise de custo, benefício para melhoria das condições de trabalho e ao mesmo tempo gerar o aumento da produtividade, assim como estabelecer comparações entre a eficiência e satisfação do trabalhador, o que daria a este mais estabilidade.

Tendo em vista que certas atividades acarretam desgastes e cansaço ao empregado, devido a sua própria natureza, deve-se atentar para as possíveis alternativas que atenuem este desgaste, ou ajustem a mão-de-obra a estes processos, com condições de ambiente de trabalho mais favoráveis para realização das tarefas.

Uma sincronização nas horas de trabalho com revezamento de pessoal e uma maior diversidade de tarefas poderiam ser maneiras de tornar mais cômodos e menos cansativos os trabalhos deste setor, visando principalmente a uma maior produtividade (como foi visto antes no turnover de rotina). É possível que não existam condições de tomar essa atitude em todos os ramos de setor industrial, porém em grande parte ela poderá ser aplicada, levando-se em conta a maior abrangência de indústrias alimentares, têxteis, de confecções, onde há maior predominância de trabalho braçal:

### 3. POLÍTICA DE ESPECIALIZAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA

A incompetência é apontada como causa predominante da demissão de empregados nas empresas. Uma política de especialização, ou mais especificamente, treinamento de pessoal, para tarefas que as empresas precisassem, dirigidas às necessidades do mercado de trabalho, iria diminuir os desequilíbrios entre a oferta e procura de trabalho e estabelecer uma política de absorção de pessoal mais contínua e permanente, já que passaria a atender às exigências do mercado.

#### 5.1. OUTRAS MEDIDAS

Através da pesquisa dos fatores internos e externos e aplicação de medidas de investigação das causas como: entrevista de desligamento, opinião do empregado sobre a empresa, opinião do empregado sobre o cargo que ocupa, etc., as empresas adquirem informações que de certa maneira ajudam a diagnosticar as falhas e corrigir as causas que estão provocando a rotatividade de pessoal.

A entrevista de desligamento é utilizada como meio principal de controlar e medir os resultados da política de recursos humanos desenvolvida pela organização. Costuma ser o principal meio de determinar as causas da rotação de pessoal.

O estudo do turnover de afastamento constitui tarefa permanente na administração do pessoal, a fim de ser verificado, através da apuração e tratamento estatístico das taxas de rotação e sua posterior interpretação, se as condições de trabalho são satisfatória e conseguem manter o pessoal em estado de contentamento indispensável, à boa produtividade, sendo indicados os fatores prejudiciais, se existentes.

Todo o desligamento tem uma causa, que pode ser perfeitamente definida e classificada.

Para captar os motivos dos desligamentos e classifi-  
cá-los, surgiu a entrevista de desligamento: todo o empregado -  
que se afasta da empresa é lavado a ter uma conversa com o admi-  
nistrador do pessoal, ou , de preferência com a assistente social.

O entrevistador, de antemão, deve ter um contato com  
o chefe imediato do empregado que se afasta da empresa, obtendo  
dele os motivos que lhe parecem ter determinado a saída. A en-  
trevista com o empregado confirmará ou não as palavras do seu  
antigo chefe. Confirmando-as, as causas se define, caso contrá-  
rio, entrevistador optará pela que lhe parecer mais veraz, po-  
dendo mesmo prover sindicância sigilosa, ouvindo testemunhas ,  
lendo documentos, porém observando sempre o melhor tato, sutile-  
za e resguardo para que essa atitude não venha a tornar ainda  
mais asperos os problemas, acentuando inimizades, criando dese-  
feições.

Classificará, ato contínuo, a causa do desligamento  
se de iniciativa da empresa ou do empregado, partir a rescisão de  
contrato. Em ambos os casos, a iniciativa pode ter sido domada  
por motivos independentes da outra parte, não relacionadas a ela  
que a ela não dizem respeito como causa. Assim, por exemplo, a  
empresa tem a iniciativa de escindir o contrato de trabalho de  
um empregado porque quer reduzir o número de funcionários de cer-  
ta seção, como medida de economia, face a restrição da quota de  
metria-prima para os produtos manufaturados naquele setor.

Mas o motivo pode estar ligado à outra parte: assim,  
a empresa afasta o empregado por um motivo qualquer, a ele refe-  
rido, ou o funcionário é que se afasta por um motivo decorrente  
da empresa. Nas duas hipóteses existem interesses discordantes.  
É a razão pode estar com a empresa ou com o empregado. Em am-  
bas as hipóteses, igualmente, o motivo dir-se-á controlável ou  
não controlável, se a causa da ruptura da relação de trabalho,  
isto é, se o motivo da saída do empregado, tivesse podido, ou  
não, ter sido evitada com o empregado de métodos racionais da  
administração de pessoal.

É incontrolável, e ligado ao funcionário, o desliga-  
mento operado por iniciativa da empresa porque o empregado fur-  
tou. A contagem havia revelado falta de peças; a revista co-  
lheu-os com o funcionário; perdeu-se a confiança nele; desli-  
gou-o.

É controlável, e ligado à empresa, o desligamento operado por iniciativa do funcionário, que vai receber maior salário em outra empresa, demonstrando-se que a remuneração que vinha recebendo era de fato, insuficiente, inadignada ao valor real do cargo. Deve ter havido, portanto, falha em algum ponto da política salarial, que pode ter sido causada por alguma falha no mecanismo de classificação dos cargos, o qual, ainda, pode ter resultado, de uma defeituosa análise do trabalho, percebe-se que o turnover controlável, entre outras aplicações, constitui prova de todos os processos de administração racionalizada.

É controlável e ligado ao funcionário, o desligamento operado por iniciativa da empresa porque o empregado, tendo brigas em família, tornou-se ineficiente. E é controlável porque o serviço social do trabalho oferece meios de equacionar a solução satisfatória de problemas como esse, em que o funcionário necessita de amparo e compreensão.

É incontrolável, e ligado a empresa, o desligamento operado por iniciativa do funcionário, que vai receber em outra empresa um salário muito acima do valor real do cargo, havendo comprovado excesso de remuneração.

A importância dessa classificação reside, portanto, na observação de que, se as causas eram controláveis o desligamento se deu, foi porque faltou o controle. Problemas que deixaram de ser evitados, se evidenciam.

É a seguinte a fórmula numérica de turnover controlável:

$$\frac{\text{Nº de afastamentos controláveis} \times 100}{\text{Nº de afastamentos}} = \% \text{ de turnover}$$

Os índices obtido orientarão o administrador do pessoal, que irá estudar os motivos da desatenção às situações que vieram a redundar nesses afastamentos adotando-se, então, medidas, a curto ou longo prazo, para normalizar os ambientes recomendados pelas respectivas taxas de turnover controlável.

Não existe uma taxa única de turnover de afastamento, que se passa desejar, a priori como ideal para qualquer empresa ou tipo de empresa.

Quando a taxa de turnover se fixa dentro dos limites normais, ela representa boas condições gerais de trabalho, uma certa estabilidade na empresa.

Fora da área normal, quando elevada ou diminuta, fora dos limites encontrados como razoáveis nas comparações procedidas, a rotatividade pode acarretar certos males, sendo, essencialmente, manifestações de reajustamento.

Muito abaixo dos limites normais, a rotatividade pode significar estagnação que deve ser compensada com treinamento constante de renovação técnica e com utilização do turnover de rotina, muito acima do normal, o turnover de afastamento controlável, oferece segura base para estudos sobre providências a tomar, nos setores indicados, sendo que tais providências poderão ter caráter geral ou visar cargos singulares.

Os casos anormais de rotatividade podem ser acompanhados através do mapa de rotação. Para sua elaboração a empresa pode ser tomada globalmente ou dividida por setores. É através do mapa de rotação que se pode distinguir os afastamentos controláveis dos não controláveis.

#### Consequências do turnover elevado:

- diminuir a produção;
- diminuir a moral do grupo;
- requer novo recrutamento;
- requer nova seleção e adaptação de pessoal;
- requer novo treinamento;
- dificulta a administração;
- requer revisão da política de pessoal e do sistema de supervisão;
- representa enorme desperdício financeiro.

#### Causas do Turnover elevado:

##### a) Controláveis

- remuneração imprópria;
- Condições de trabalho impróprias e inseguras;
- seleção e treinamento insuficientes;
- supervisão e planejamento inadequados;
- falta de oportunidade para o empregado;

- problemas de relações humanas;
- organização defeituosa da empresa;
- falta de plano para promoção e transferência de pessoal.

b) Parcialmente Controláveis

- incompetência do empregado;
- insubordinação;
- maus hábitos pessoais;
- condições de alojamento e ambiente;
- insatisfação no trabalho atual.

c) Incontroláveis:

- morte, doença, enfraquecimento físico;
- crise;
- necessidade de reduzir o pessoal;
- gênio do empregado.

## PARTE II

### ROTAÇÃO DE PESSOAL: PROJETO DE PESQUISA E QUESTIONÁRIO.

#### I. INTRODUÇÃO

O projeto visa a análise de Rotação de Pessoal dentro de uma indústria, escolhendo-se como trabalho de campo a Textil Bezerra de Menezes S/A., com 720 empregados, estando situada na Avenida dos Expedicionários, 9981, Fortaleza-Ce., contou com a colaboração da Dra. Célia Guilherme, chefe do Departamento de Recursos Humanos.

A execução dessa tarefa teve como suporte básico os dados levantados em questionário. A análise foi baseada nas informações apresentadas abaixo:

- nível de instrução dos empregados na empresa;
- principais causas de demissão por iniciativa dos empregados;
- principais causas de demissão dos empregados por iniciativa da empresa;
- rotatividade como prejuízo para a empresa pesquisada;
- principais medidas que podem ajudar na estabilidade dos empregados;

A entrevista de desligamento teve, também, uma contribuição significativa para complementação dos dados.

Os dados obtidos proporcionaram subsídios para uma análise qualitativa e interdependente dos problemas que afetam o mercado de trabalho e que se acentuam no modo pelo qual a rotatividade de pessoal constitui um fator importante para explicar esta situação, tomando como base de estudo, uma empresa específica.

## II. CAUSAS DE ROTATIVIDADE NA T.B.M.

A rotatividade de pessoal na Textil Bezerra de Menezes S/A. poderá ser compreendida na medida em que se detectem as causas mais específicas e imediatas que contribuem para ocorrência desse fenômeno existente nos diferentes subsetores da empresa.

Admitindo-se ser a educação um fator que interfere nessa rotatividade, procurei identificar o nível de instrução educacional dos empregados na empresa.

Sendo a empresa do ramo industrial o grau de ensino atingido pelo pessoal técnico e burocrático (pessoal escriturário, pessoal técnico e supervisão) é maior que o atingido pelos operários (especializados e não especializados).

Verifica-se que o maior número de empregados na empresa se situa na faixa de 1º grau incompleto, apresentando percentual da ordem de 74%. Vale salientar que, não necessariamente, a especialização depende da qualificação educacional do indivíduo, visto que o aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades dependem mais diretamente de treinamento específico.

Por outro lado, sabe-se que a empresa industrial requer maior especialização no seu quadro ocupacional, por ser necessário o emprego de técnicas e operações mais sofisticadas.

Verifica-se também que em nenhum dos dois grupos é admitido o analfabetismo, o que vem demonstrar a seleção do pessoal por parte da empresa, e perspectivas de progresso e oportunidade para aqueles que se aprimoram técnica e instrumentalmente.

Observa-se que a força de trabalho é admitida a título de reposição de pessoal. No ano de 1987, a TBM registrou em julho o seu mais alto índice, 5,53 (ver gráfico anexo). Ela explica que neste mês houve acordo com empregados considerados insatisfeitos.

Conforme o gráfico, percebe-se também no ano 1987 um número bastante elevado de admissões que a TBM justifica com os 30% de ampliação das suas instalações.

Das principais causas de rotatividade provocadas pelos empregados e abordadas no questionário está a sua inadaptação ao setor de trabalho. Para a empresa é difícil diagnosticar num simples exame médico algum caso de empregado que seja alérgico a poeira. Neste caso, a causa da rotatividade é provocada, inicialmente, por uma deficiência da seleção.

Um sério problema que causa com frequência a rotatividade, é o salário inadequado. Acontece com frequência na TBM, pedidos de demissão de empregados insatisfeitos que tentam em outras empresas um salário bem mais condizente.

A mudança para um novo emprego é também motivo de causa da rotatividade na TBM, e pode ser encarada sob vários aspectos: por empregados que visando a especialização técnica, sentem-se atraídos por empresas capazes de satisfazerem seus objetivos; ou sentem-se atraídos por empresas que oferecem um melhor ambiente de trabalho, salário superior, etc.

Muitos empregados estando descontentes com a posição atual tentam conseguir transferência para um outro setor da empresa. Não sendo atendidos, muitos pedem demissão.

Das causas de rotatividades provocadas por iniciativa da empresa, as demissões por faltas e atrasos registram maior incidência.

O que ocorre também com frequência é a não adaptação à função. Atribui-se isso a própria natureza da atividade de trabalho, onde os empregados exercem tarefas totalmente mecânicas e rotineiras.

O mau comportamento de alguns empregados obriga a empresa a rescisão contratual.

Outras causas da rotatividade menos frequentes como: casamento, viagem, invalidez, morte, etc., poderiam ser relatadas, porém não sendo de grande importância a sua presença para a empresa, resolvi omiti-las.

Calculando ser a entrevista de desligamento o principal meio de determinar as causas de rotação de pessoal, fica aqui resumido na opinião de dez ex-funcionários, as situações mais comuns de desligamentos:

1. Motivos Alegados

Justificativa da Chefia	Opinião do Ex-Funcionário
1. Dimensionário	1. Estava fazendo o curso da marinha (fuzileiro naval) daí surgiu vaga.
2. Demissionária pediu demissão: novo emprego.	2. Irá trabalhar na manutenção da base aérea recebendo apenas o SM disse, que para ele, o importante é se profissionalizar neste setor e, na TBM, é muito difícil conseguir uma transferência para manutenção.
3. Demissão simples: Rescisão contratual	3. Supervisor me demitiu por achar que eu estava sentindo dificuldade de realizar o trabalho. A dificuldade devia-se ao grande esforço dispendido para a realização do trabalho. Não conseguia trabalhar no ritmo exigido pela supervisão.
4. Demissionário	4. Foi chamado pela empresa onde trabalhou anteriormente, para trabalhar recebendo salário superior ao nosso. O funcionário havia faltado algumas vezes devido a distância de sua residência.

5. Demissionário

5. Inadaptação ao setor de trabalho (condições), muita poeira ocasionando gripes. O funcionário requer transferência de setor (SECLI), porém não foi possível atendê-lo por não se dispor de vagas.

6. Demissão Simples: Demitir: por não se enquadrar nas normas de trabalho da empresa.

6. O funcionário disse que concordava com a demissão, pois já estava na 7ª falta.

7. Demissário

7. Incompatibilidade com a chefia imediata.

8. Demissionário: Pediu demissão.

8. O ex-funcionário alega que está pedindo demissão por nunca ter tido uma oportunidade de promoção, estava insatisfeito por não serem cumpridas as promessas de promoção feita pela chefia da Of. Elétrica, e vai tentar melhoria de função em outro emprego.

9. Abuso de confiança (utilizar fundo fixo para pagamento próprio). Incompetência profissional. Uso de seu cargo para bens próprios.

9. A ex-funcionária informada dos motivos apresentados pela chefia para sua demissão, não concorda com os mesmos apresentando justificativas para cada um:

- Utilização do dinheiro do fundo fixo, afirma ter prestado contas com a periodicidade definida.
- Utilização dos contínuos para resolver assuntos -

Particulares, não nega ter solicitado serviços de interesse particular, porém tendo o cuidado de não desviar as rotas.

Atribuí sua demissão, ao incomodo causado a partir do momento em que começou a apontar as faltas da chefia como: tirar xerox de documentos particulares - sem requisição, utilizar os contínuos para realizar - trabalho de interesse particular, etc.

- Saída dos contínuos após o horário determinado por solicitação da diretoria e sabedora da necessidade retardava a saída dos mesmos, fato que desagradava a chefia.

10. Demissionário: Pediu demissão.

10. Vai embora para S. Paulo, onde se encontra o noivo.

2. Quantos se Sentiam bem na TBM ?

- Todos os entrevistados.

3. Quantos gostariam de permanecer trabalhando na TBM ?

- Apenas 04 (quatro).

4. Grau de satisfação:

4. GRAU DE SATISFAÇÃO:

	BOM	REGULAR	RUIM
Ambiente	10	-	-
Salário	07	-	03
Chefia	05	03	01
Ascen. Profissional	04	03	03
Organização	10	-	-
Restaurante	09	-	-
Cooperativa	08	-	-
Assist. Méd./Odont.	10	-	-
Serviço Social	08	01	-
Treinamento	08	-	-
Transporte	07	-	-

5. A TBM em relação as outras empresas ?

	Superior	Igual	Inferior
Ambiente	06	-	-
Salário	03	-	03
Chefia	03	03	-
Ascen. Profis.	04	-	01
Organização	05	-	-
Restaurante	05	-	-
Cooperativa	03	-	-
Assist. Méd./Odont.	03	02	-
Serviço Social	03	01	-
Treinamento	03	-	-
Transporte	03	-	-

6. O que Mais lhe agradou na TBM ?

- Amigos, a maneira das pessoas tratarem a gente.
- Trabalho .
- A chance de crescimento profissional.
- A empresa é boa, se preocupa com os funcionários, organização, benefícios.
- Assistência médica, refeitório, atendimento ao funcionário.
- Maneira do trabalho, amigos.
- A minha profissionalização;
- Treinamento: "muito bom, hoje sou mecânico por conta de 01 (um) curso em São Paulo durante 01 (um) mês".
- Colegas, conhecimento das pessoas.
- O trabalho no setor de comunicação, organização, limpeza.
- Chefia, alimentação. A preocupação do Serviço Social com o bem estar dos funcionários.

7. O que mais lhe desagradou na TMB ?

- Nada.
- O supervisor que ultimamente estar pressionando demais os funcionários.
- Salário:  
Ambiente: "dentro do refeitório existem pessoas que não se interessam pelo trabalho. Eu me sentia trabalhando sozinho".
- Chefia nos últimos dias.
- Ter saído.  
Asc. Profis.: "Atualmente está muito difícil para os funcionários se desenvolver profissionalmente".  
Serviço Social: " Sempre é colocada algumas dificuldade antes de resolver o problema, além da burocracia".
- Chefia
- As dificuldades de relacionamento com a chefia.
- Condições de trabalho, poeira.

## B. Sugestões para Melhoria

- Não tenho sugestão
- A livre iniciativa
- melhoria na política salarial
- Maior reconhecimento de mérito-promoções.
- Respeito recíproco entre chefe e subordinados.
- Normas que não afetem a situação pessoal do empregado.
- Não trabalhar ao domingo (operários).

## III. CONSEQUÊNCIAS PARA EMPRESA

Para TBM, a rotatividade de seus empregados lhe é prejudicial.

Registrando com frequência um grau mínimo de rotatividade, a empresa acha que menor que seja o nível de rotatividade, sempre é prejudicial, uma vez que existe o custo de reposição de pessoal (custo de registro e movimentação, custo de integração, etc), além do treinamento que será necessário a adaptação do substituto.

## IV. MEDIDAS PARA REDUZIR A ROTATIVIDADE:

- Benefícios: Refeitório, Assistência médica, cooperativa, convênio com ótica, farmácia e livraria, transporte.
- Treinamento: Preocupação da empresa com seus Recursos Humanos ao determinar suas políticas de remuneração, benefícios, etc., tendo criado o Departamento de Recursos Humanos responsável pela aplicação e coordenação destas políticas.

A própria entrevista de desligamento, ajuda a empresa a dectar a causa do desligamento.

O empregado que se desliga da empresa - tem maior liberdade para manifestar suas críticas a respeito o que lhe foi dado observar durante o tempo em que permanecer no

emprego. A salvo de qualquer sanção ou represália, pode falar sem inibições, não estando mais envolvido pelos acontecimentos, pode olhá-los de fora, completando com a visão em perspectiva o conhecimento íntimo que já possui dos mesmos. Liberto das pressões emocionais pode apreciar os fatos e o comportamento das pessoas com maior isenção e lucidez.

Por todos esses motivos, o depoimento dos empregados demissionários quando prestado de modo criterioso é, sem dúvida, muito útil e pode facilitar a identificação de inúmeros motivos causadores da rotatividade. Os fatos por ele revelados têm, muitas vezes, o mérito de despertar a administração da empresa para a necessidade de rever certos aspectos de sua política de pessoal.

A entrevista realizada, é previamente planejada, e o respectivo roteiro, organizado em torno de alguns tópicos essenciais, permite a empresa uma análise permanente dos fatos.

## CUNCLUSÃO

Com base nas considerações feitas até agora, conclui-se que as causas da rotação de pessoal constituem, pela sua natureza, uma exigência da evolução, neste caso, não haverá motivos para estranheza.

Estes só passarão a existir no momento em que a estabilidade da mão-de-obra é quebrada por fatores que, longe de representarem imposições da evolução normal da empresa constituem obstáculos a essa evolução pelo que traduzem de desperdício de recursos humanos e valores organizacionais.

A administração de pessoal deficiente resulta de um conjunto de causas e efeitos que foram destacadas no presente trabalho.

É necessário as empresas tomarem consciência que os ônus da administração de pessoal deficiente não recaem apenas sobre o empregado; a empresa suporta-os, igualmente, já que o custo de recrutamento e seleção, o custo de registro e documentação, custo de integração, etc., são custos irrecuperáveis no caso de uma má admissão. Para ambas as partes, portanto, o menor dos males ainda é o afastamento do empregado insatisfeito, e tal afastamento deve processar-se o mais rápido possível.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

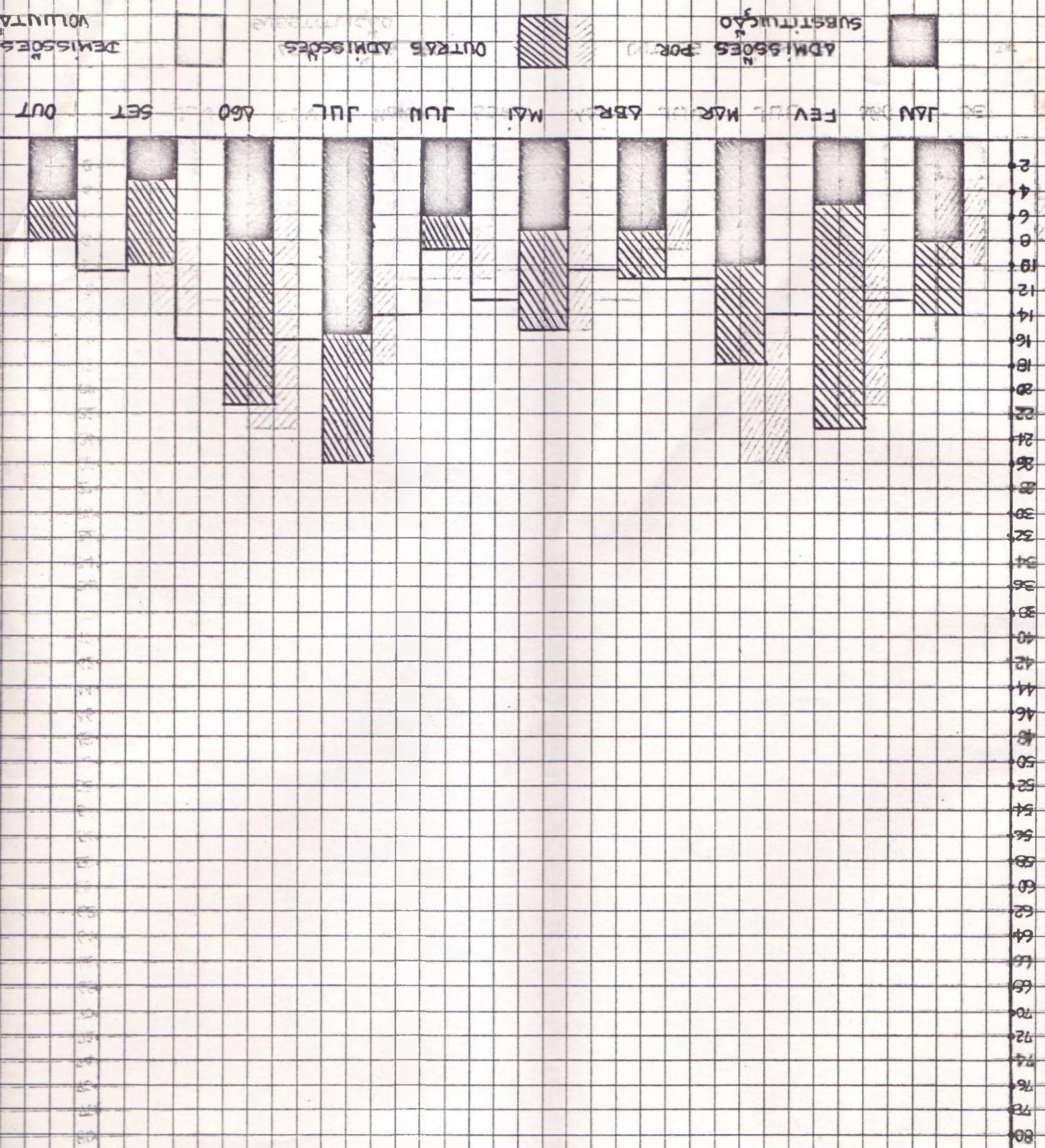
- CHIAVENATO, Idalberto - Administração de Recursos Humanos (II). Editora Atlas S/A. 2ª Ed.
- LOPES, Tomás de Vila Nova Monteiro. Problemas de Pessoal da Empresa Moderna. Editora da Fundação Getulio Vargas. 6ª Ed.
- Sistema Nacional de Emprego - SINE/CE. Apostila sobre a rotatividade da mão-de-obra.
- Gazeta Mercantil - 01.11.86 - "Cruzado Aumentou a rotatividade".

ANEXOS









JANEIRO  
I- 2,92%

FEVEREIRO  
I- 1,31%

MARÇO  
I- 2,85%

ABRIL  
I- 2,30%

MAIO  
I- 2,97%

JUNHO  
I- 2,84%

JULHO  
I- 5,53%

AGOSTO  
I- 3,87%

SETEMBRO  
I- 0,86%

OUTUBRO  
I- 1,73%

NOVEMBRO  
I-

DEZEMBRO  
I-

MÉDIA -

NOV DEZ

FOKADAS DI  
196

A N E X O S

QUESTIONÁRIO APLICADO PARA COLETA DE DADOS

Empresa .....  
Atividade ..... CGC .....  
Estado ..... Cidade .....  
Rua/Avenida ..... Nº ,.....  
Telefone .....

PARTE I - Nível de Instrução dos Empregados

1. Empregados analfabetos  
 Nenhum       Poucos       Muitos
2. Empregados com curso Primário  
 Nenhum       Poucos       Muitos
3. Empregados com curso ginásial  
 Nenhum       Poucos       Muitos
4. Empregados com curso superior em conclusão  
 Nenhum       Poucos       Muitos
5. Empregados especializados  
 Nenhum       Poucos       Muitos
6. Empregados de nível superior  
 Nenhum       Poucos       Muitos

PARTE II - Causas de rotatividade de empregados na empresa.

(Preencher por ordem numérica crescente)

- a) Pedem Demissão  
 outro emprego  
 dificuldade de locomoção  
 saúde  
 Mudança  
 falta de adaptação (com a função, condições do ambiente, etc)  
 Pare receber FGTS  
 Falta de segurança no trabalho

- desentendimento
  - estudo
  - descontentamento com a posição atual
  - baixo salário
  - outros motivos
- Quais? .....

b) São Demitidos

- excesso de pessoal
  - mau comportamento
  - faltas e atrasos
  - transferência local
  - não adaptação da função
  - cancelamento da função
  - motivos médicos
  - motivos legais
  - condições sazonais
  - outros motivos
- Quais? .....

PARTE III

1. Como a empresa considera seu grau de rotatividade?

- grau mínimo
- grau médio
- grau máximo

2. Essa rotatividade é prejudicial à empresa?

- Sim
- Não

3. Se for prejudicial, diga porque:

.....  
.....

PARTE IV

1. Quais as medidas usadas pela empresa que podem ajudar na estabilidade dos empregados?