

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

VINÍCIOS GAFFORELLI BANDEIRA

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA REVENDA DE GLP
LOCALIZADA EM CRICIÚMA - SC: UM DIFERENCIAL NO COMBATE DA
ROTATIVIDADE DE PESSOAL

CRICIÚMA
2014

VINÍCIOS GAFFORELLI BANDEIRA

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA REVENDA DE GLP
LOCALIZADA EM CRICIÚMA - SC: UM DIFERENCIAL NO COMBATE DA
ROTATIVIDADE DE PESSOAL**

Trabalho de curso – TC apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado, do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, como requisito para obtenção de aprovação na referida disciplina sob orientação do Prof. Esp. Ricardo Pieri.

CRICIÚMA

2014

RESUMO

BANDEIRA, Vinícios Gafforelli. **Pesquisa de clima organizacional:** um diferencial no combate a rotatividade de pessoal. 2014. 66 páginas. Monografia do Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O mercado de Gás Liquefeito de Petróleo – GLP, no Brasil tem grande influência, gerando quase 25 bilhões de reais por ano. A Comercial de Gás Sanravi Ltda é uma empresa familiar situada em Criciúma – SC. Trata-se de uma revenda de GLP da marca Liquigás. Esta organização não tem controle sobre a rotatividade de pessoal e este estudo propôs analisar estas causas, para que a mesma possa reduzir o índice e os custos causados por ela. Para chegar às causas foi feito um levantamento de dados do índice de rotatividade da empresa, verificou-se o que a literatura, por meio de livros e artigos, dizia sobre o assunto e mediu-se o grau de satisfação dos funcionários por meio de uma pesquisa de clima organizacional. Por fim sugerem-se algumas mudanças baseadas no resultado da pesquisa para reduzir a rotatividade de pessoal da organização. Conclui-se que os levantamentos feitos neste trabalho de monografia têm aplicabilidade na prática e podem auxiliar a organização na administração do problema levantado.

Palavras-chave: Rotatividade de Pessoal. Grau de Satisfação. Clima Organizacional.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Duas vertentes de considerar pessoas	16
Quadro 2: Teoria de Herzberg.....	21
Quadro 3: Custo de rotatividade de pessoal	31
Quadro 4: Produtos comercializados	38
Quadro 5: Tipo de cliente	42
Quadro 6: Classificação de dados primários.....	44
Quadro 7: Síntese de delineamento da pesquisa.....	45
Quadro 8: Rotatividade de funcionários	47
Quadro 9: resultados por bloco da pesquisa de clima organizacional da Comercial de Gás Sanravi Ltda.....	49
Quadro 10: Legenda quadro 9	49
Quadro 11: Resultado da pesquisa	52
Quadro 12: Legenda quadro 11	53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirâmide de Maslow	19
Figura 2: Fórmula IRP – Índice de Rotatividade de Pessoal.	34
Figura 3: Média percentual de rotatividade mensal e acumulada	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA.....	12
2.1.1 Taylorismo	12
2.1.2 Fayolismo	13
2.1.3 Fordismo	13
2.2 DA PRODUÇÃO EM MASSA A PRODUÇÃO ENXUTA	13
2.3 GESTÃO DE PESSOAS	14
2.3.1 Duas vertentes de tratamento das pessoas dentro das organizações	15
2.4.1 Hierarquia das necessidades de Maslow	18
2.4.2 Teoria X e Y	19
2.4.3 A teoria dos fatores higiênicos e motivadores	20
2.4.4 Skinner	21
2.4.5 Vromm e Rotter	21
2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL	22
2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL	23
2.6.1 Pesquisa de clima organizacional	24
2.6.1.1 Alertas do clima organizacional.....	26
2.6.1.2 Técnicas de pesquisa.....	27
2.6.1.3 Tabulação da pesquisa	27
2.6.1.4 Resultados da pesquisa	27
2.7 ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS.....	28
2.7.1 Causas da rotatividade	30
2.7.2 Efeitos e custos com a rotatividade	31
2.7.3 Cálculo de rotatividade	33
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	35
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO	37
3.2.1 Definição da população	43
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	43
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	44
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS MOTODOLÓGICOS	45
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	46
4.1 ROTATIVIDADE	46
4.2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	48
4.2.1 Bloco de pesquisa.....	48
4.2.1.1 Imagem da empresa.....	49
4.2.1.2 Organização do trabalho	50
4.2.1.3 Comunicação	50
4.2.1.4 Ambiente de trabalho	50
4.2.1.5 Processo decisório	50
4.2.1.6 Relação chefe-subordinado.....	50
4.2.1.7 Qualidade	51
4.2.1.8 Salário e benefícios	51
4.2.1.9 Educação e treinamento.....	51
4.2.1.10 Recompensas não financeiras	51
4.2.2 Questão de pesquisa	52
4.2.2.1 Questão 39.....	53
4.2.2.2 Questão 20.....	53
4.2.2.3 Questão 17.....	53
4.2.2.4 Questão 19.....	53
4.2.2.5 Questão 1	54
4.2.2.6 Questão 36.....	54
4.2.2.7 Questão 34.....	54
4.2.2.8 Questão 6.....	54

4.2.2.9 Questão 3.....	55
4.2.2.10 Questão 23.....	55
4.2.2.11 Questão 21.....	55
4.2.2.12 Questão 24.....	55
4.2.2.13 Questão 14.....	55
4.2.2.14 Questão 35.....	55
4.2.2.15 Questão 11.....	56
4.2.2.16 Questão 25.....	56
4.2.2.17 Questão 33.....	56
4.2.2.18 Questão 37.....	57
4.2.2.19 Questão 12.....	57
4.2.2.20 Questão 18.....	57
4.2.2.21 Questão 38.....	57
4.2.2.22 Questão 10.....	57
4.2.2.23 Questão 13.....	58
4.2.2.24 Questão 32.....	58
5 SUGESTÕES DE MELHORIA.....	59
6 CONCLUSÃO.....	61
APÊNDICE.....	62
REFERÊNCIAS.....	64

1 INTRODUÇÃO

Segundo informações do relatório anual da FECOMBUSTIVEIS – Federação Nacional do Comércio de Combustíveis e Lubrificantes (2013), o segmento de GLP ou Gás LP, como também é conhecido, obteve um faturamento nacional de 23,6 bilhões de reais no ano de 2011 e 24,3 bilhões de reais no ano de 2012, ou seja, houve um incremento em faturamento de 70 milhões de reais ou 2,88% de 2011 para 2012. Estas informações mostram a importância deste segmento no Brasil. Seus produtos, segundo o SINDGÁS – Sindicato das Distribuidoras de Gás Liquefeito de Petróleo (2010), os botijões de gás são encontrados em 100% do território nacional e entram em 95% dos lares brasileiros, cerca de 42,5 milhões de lares.

Estatísticas do SINDIGÁS (2013) mostram que o Brasil conta com quatro grandes distribuidoras de GLP, as quais obtiveram 85,87% do marketing *share* de janeiro a julho. São elas: Ultragaz S/A (do Grupo Braskem), com 23,26%, Liquigás S/A (subsidiária da BR Petrobrás), com 22,74%, Nacional Gás Butano (do grupo Edson de Queiroz), com 21,04% e SHV Gás Brasil S/A (Multinacional Holandesa), com 18,83%. As companhias Copagáz, Fogás, Amazongás juntas possuem 13,44% do marketing *share* e os 0,68% restantes são outros.

Na Gerencia Sul, como são denominados pelas distribuidoras os estados do Rio Grande do Sul – RS, Santa Catarina – SC e Paraná – PR, o método utilizado para se ter uma distribuição mais eficiente e eficaz é de nomear revendedores legalizados na Agência Nacional do Petróleo – ANP.

As vendas são normalmente empresas de pequeno, médio porte e/ou familiares, as quais têm como barreira para o crescimento a alta rotatividade de funcionários.

Os funcionários e, ou os Recursos Humanos – RH – são os mais importantes recursos para que uma organização possa ser bem-sucedida, prosperar ou, no mínimo, permanecer sobrevivendo no mercado. Chiavenato (2004) diz que com o crescimento das organizações os processos e recursos ficam cada vez mais complexos e difíceis de serem gerenciados, além de gerar um aumento dos recursos como o capital, novas tecnologias, atividades de

apoio e etc. Com isso, é necessário que os recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam utilizados com máxima eficiência e eficácia.

De acordo com Chiavenato (2004), em razão disso as pessoas passam a significar um diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional. As pessoas passam a construir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial.

A Comercial de Gás Sanravi Ltda é uma empresa familiar, fundada em Criciúma – SC, no ano de 1993. Ela atua no comércio varejista de GLP envasado, representando a marca Liquigás na região da AMREC - Associação dos Municípios da Região Carbonífera, bem como, atua no transporte rodoviário de GLP.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A Comercial de Gás Sanravi Ltda, por ser uma revenda varejista de GLP envasado, tem como principal operação a área de vendas. A venda de GLP envasado consiste em um serviço que requer o treinamento dos motoristas, vendedores, entregadores e ajudantes de caminhão, assim como da equipe de suporte (manutenção, *call center*, administrativo, etc).

Para dimensionar a importância e seriedade requerida no serviço de entrega de GLP envasado, pode-se comparar com o início da prestação de serviços básicos, como por exemplo, os Correios. Nos correios, os carteiros eram os responsáveis pela entrega de cartas e correspondências e mantinham contato direto com o consumidor final. Ele entrava na casa das pessoas para entregar as correspondências.

Com o intuito de garantir a segurança dos consumidores, desenvolveram-se outras maneiras de entrega para barrar estes prestadores no portão de casa. A exemplo dos Correios desenvolveu-se o e-mail, a caixa de correspondência, caixa postal, dentre tantos outros meios.

Contudo, no setor do GLP isto não aconteceu, os vendedores continuam entrando na casa dos consumidores para poderem prestar o seu serviço.

Sabendo disso, pode-se dizer que uma das maiores responsabilidades das empresas que atuam neste segmento é a segurança e confiabilidade que será passada para o consumidor, tanto do produto a ser entregue quanto do funcionário que a empresa colocará dentro da casa dos consumidores. Por isso, o setor de RH de uma revenda de GLP envasado tem tamanha importância no produto final a ser vendido, o RH precisa estar sempre inovando em busca de pessoas melhores e possibilitando qualificação para seus vendedores e entregadores.

A revenda Sanravi tem enfrentado uma grande dificuldade com a rotatividade de seus funcionários e isto tem gerado um custo em diversos pontos, entre eles custo com treinamentos constantes, rescisões de contratos, perda de clientes e etc. Sabendo-se destes custos e temendo a baixa qualidade na prestação do serviço pergunta-se: **Quais as causas da rotatividade de funcionários na revenda Comercial de Gás Sanravi Ltda em Criciúma - SC?**

1.2 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do presente estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Sabendo da dificuldade que a Comercial de Gás Sanravi Ltda enfrenta com relação à rotatividade de pessoal, o presente estudo tem como objetivo conhecer as causas da rotatividade de pessoal através da análise de clima organizacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar o índice de rotatividade de pessoal da Comercial de Gás Sanravi Ltda.
- b) Verificar na literatura as causas e efeitos da rotatividade de pessoal.

c) Conhecer o grau de satisfação dos funcionários com relação ao clima organizacional.

d) Fazer sugestões para melhorar o clima organizacional e reduzir a rotatividade de pessoal.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo tem importância e relevância para a Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, para a empresa Comercial de Gás Sanravi Ltda, Liquigás Distribuidora S.A, para a sociedade, governo e outros, pois se propõe levantar o índice de rotatividade de pessoal na empresa Comercial de Gás Sanravi Ltda, aplicar uma pesquisa de clima organizacional e conhecer os fatores que levam ao desligamento de funcionários.

Com base nestas informações, será possível saber a principal causa da rotatividade de funcionários da Comercial de Gás Sanravi Ltda e estudar modelos e ferramentas compatíveis e eficientes para a redução desta rotatividade.

Ao encontrar os índices ou conhecer os fatores que levam o desligamento de pessoal, a empresa poderá desenvolver maneiras de reduzir esta rotatividade, sendo assim, poderá reduzir custos com término de contratos, perda de clientes, perda de *know how*, dentre outros diversos.

Por meio da redução destes custos, a Comercial de Gás Sanravi Ltda e a Liquigás Distribuidora S.A. poderão maximizar seus lucros, o governo arrecadará mais tributos, a sociedade, com a aplicação dos tributos e aumento da qualidade do serviço, e por fim, a Universidade terá a seu dispor em seu acervo um estudo sobre a rotatividade de funcionários e suas consequências para a empresa.

Este estudo, revela-se viável, por ter um baixo custo financeiro.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O elemento textual chamado de fundamentação teórica ou desenvolvimento é a parte principal de um trabalho de monografia, caracteriza-se pelo aprofundamento e análise dos aspectos conceituais mais importantes do assunto. É onde são amplamente debatidas as ideias e teorias que sustentam o tema (SILVA, 2004).

O autor deve ter domínio sobre o tema abordado, pois quanto maior for o conhecimento a respeito, tanto mais estruturado e completo será o texto. A organização do conteúdo deve possuir uma ordem sequencial progressiva, em função da lógica inerente a qualquer assunto, que uma vez detectada, determina a ordem a ser adotada. Muitas vezes pode ser utilizada a subdivisão do tema em seções e subseções (SILVA, 2004).

2.1 ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Segundo Marras (2000), o primeiro passo foi dado pelo livro *Shop Management* (1903), seguido de *Os princípios da administração científica* (1906), ambos escritos pelo até então desconhecido engenheiro Taylor, o qual buscava a maximização da eficiência na produção. Este movimento da Administração Científica continua em expansão com a contribuição de Henri Fayol (1841-1925), na França com o estudo *Administração geral e industrial* (1916). E por fim Henry Ford (1863-1947) fazendo com que este modelo de Administração Científica se difundisse, tornando-se uma das principais bases da organização industrial nas primeiras décadas do século. Este movimento objetivava proporcionar uma fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo dos empresários e empreendedores (MARRAS, 2000; GIL, 2001).

2.1.1 Taylorismo

Segundo Gil (2001), Taylor concluiu que, os operários produziam muito menos do que poderiam produzir. Sabendo disso, desenvolveu seu sistema de Administração Científica. Esse sistema fundamentava-se na

racionalização do trabalho, na simplificação dos movimentos requeridos para a execução de uma tarefa, objetivando a redução do tempo para a realização da mesma tarefa, ou tempo perdido. Todavia, Taylor pretendia algo a mais. Ele envolvia uma verdadeira revolução mental por parte dos empregados e empregadores, que deveriam abandonar a luta pela repartição do produto do trabalho em favor da coordenação de esforços para aumentar esse lucro (MARRAS, 2000; GIL, 2001).

2.1.2 Fayolismo

Gil (2001) diz que, Fayol que durante boa parte de sua vida foi diretor de grandes minas e usinas siderúrgicas, implementou uma doutrina que ficou conhecida como fayolismo, esta doutrina tinha objetivo de atribuir aos trabalhadores, subordinados, uma capacidade técnica, capacitando-os a: conhecer, prever, comandar, coordenar e controlar (MARRAS, 2000; GIL, 2001).

2.1.3 Fordismo

Henry Ford foi o pioneiro da indústria automobilística americana. Ford era convicto de que para diminuir custos, a produção deveria ser em massa, em grande quantidade e aparelhada com tecnologia capaz de desenvolver ao máximo a produtividade dos operários. Afirmava, também, que o trabalho deveria ser altamente especializado, realizando cada operário uma única tarefa. Além disso, propunha boa remuneração e uma jornada de trabalho reduzida para aumentar a produtividade dos operários. (MARRAS, 2000; GIL, 2001)

2.2 DA PRODUÇÃO EM MASSA A PRODUÇÃO ENXUTA

As duas primeiras revoluções industriais se caracterizaram claramente pelo trabalhador como apêndice da máquina e pelos conceitos do paradigma industrial, onde o modelo fabril era o de produção em massa, o famoso Fordismo e Taylorismo. Posteriormente, com a crise do petróleo de

1970 estes modelos de produção em massa foram sendo substituídos por novos modelos, como o Modelo Toyota, que se baseavam nos conceitos de *just-in-time*, das tecnologias da informação, da qualidade total, da produção enxuta, da engenharia simultânea e da automação, da hierarquia organizacional ser horizontal, do setor de Recursos Humanos como uma estratégia e não mais um custo operacional e principalmente dos gestores de linha possuírem além de capacidades técnicas, capacidades gerenciais as quais permitam gerir seus subordinados, conhecerem as pessoas, saber de suas dificuldades (CHU; WOOD, 2008; TURATO; CANÊO; FERNANDES, 2005).

É no período pós-revolução industrial que os funcionários, colaboradores, pessoas, gente, recursos humanos, capital intelectual, etc., ganharam um espaço maior dentro das organizações e sua relevância para o cumprimento de metas e objetivos ficou maior. Por mais que as máquinas fizessem o trabalho de muitas pessoas sempre iria precisar que alguém a programasse, assim como uma pessoa teria que planejar e organizar uma empresa, fábrica, dentre outros (FIUZA, 2008; CHIAVENATO, 2003).

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

Atualmente, com a era digital, da internet, do comércio eletrônico, das redes sociais, o relacionamento entre a organização e suas empresas fornecedoras e clientes, o comportamento das pessoas representam novos conceitos que vieram transformar a tradicional administração de recursos humanos. Neste contexto, as dúvidas que ficam são: atualmente qual é o principal patrimônio de uma organização? O que está valendo mais dentro de uma organização? (FIUZA, 2008; CHIAVENATO, 2003).

Segundo Chiavenato (2002) o principal patrimônio das organizações é o capital intelectual, a inteligência dos indivíduos, ou seja, a partir deste momento histórico as organizações começam a perceber que por mais que se tenha maquinário, tecnologias, etc, sempre será necessária a mão de obra de uma pessoa e não se resume ao físico mais também ao intelectual. Não há organizações sem pessoas, as organizações precisam de pessoas para

proporcionar o planejamento à organização, para dirigi-las, controlá-las e para fazê-las operar e funcionar (GRACIOLI; *et al*, 2012; CHIAVENTATO, 2002).

Captar e compreender as principais tendências que estão se delineando para os próximos anos é tão vital para a gestão de pessoas quanto administrar os problemas do dia-a-dia. Uma gestão de pessoas desatrelada da realidade presente pode tropeçar em obstáculos mais imediatos e comprometer a sobrevivência da organização. A organização que não procure antever o amanhã pode ser apanhada de surpresa pelas transformações que venham a atingir os fornecedores, os clientes, a competição do mercado e o ambiente como um todo, impedindo assim a organização de reagir de forma eficaz (FORTUNA; FERREIRA; TACHIZAWA, 2004) .

2.3.1 Duas vertentes de tratamento das pessoas dentro das organizações

Gestão de pessoas é a função gerencial que busca a cooperação das pessoas que atuam dentro das organizações para o alcance de objetivos da organização quanto do indivíduo. A Gestão de Pessoas vêm da evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. A expressão, Gestão de Pessoas, aparece no final do século XX e têm similaridade com outras que também vêm popularizando-se, como a Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão de Capital Humano. As críticas as nomeações que eram dadas, aliadas as novas concepções acerca do papel dos indivíduos nas organizações, determinam questionamentos a forma como vinha sendo desenvolvida a Administração de Recursos Humanos nas organizações. Se as pessoas são tratadas como recursos elas devem ser administradas, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades para obter-se o máximo e, melhor, rendimento possível. Conseqüentemente, as pessoas passam a ser consideradas parte do patrimônio físico contábil da organização (CHIAVENATO, 1999; GIL, 2001).

Os críticos propõem então, que as pessoas sejam tratadas como parceiros da organização. Assim, passariam a ser reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e o mais importante aporte passa as organizações: a inteligência. Deste modo, as pessoas

constituíram o capital intelectual da organização, devendo tratar seus empregados como parceiros de negócio e não como simples empregados contratados e, ou recursos (CHIAVENATO, 1999; GIL, 2001).

A Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos tem duas diferentes vertentes para considerar as pessoas. A primeira é: as pessoas como pessoas, dotadas de características próprias, de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais, as quais têm de ser tratadas de maneira pessoal, individualizada. Já a segunda é: as pessoas como recursos, as quais são dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para a realização de uma tarefa dentro da organização, desta maneira as pessoas são tratadas como números, recursos, ou pela média, todos são iguais, genérico (CHIAVENATO, 2002).

Quadro1: Duas vertentes de considerar pessoas

Duas Vertentes De Considerar As Pessoas No Ambiente Organizacional	
1°	2°
<ul style="list-style-type: none"> • Características próprias; • Personalidade; • Individualidade; • Aspirações; • Valores; • Atitudes; • Motivações; • Objetivos Individuais; 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos; • Dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos para realização de uma tarefa;
Forma de tratamento:	Forma de tratamento:
<ul style="list-style-type: none"> • Pessoalmente; • Individual; 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos; • Números; • Igualdade; • Genérico;

Fonte: CHIAVENATO, 2002.

2.4 MOTIVAÇÃO

Este tema começou a ganhar importância por volta de 1927, quando foi realizado um estudo na fábrica de Hawthorne, da *General Electric Company*, de Chicago, Estados Unidos, com o intuito de estabelecer a existência de alguma relação entre as condições de trabalho e a incidência de fadiga, cansaço ou monotonia entre os empregados. Este é um dos primeiros relatos que se tem sobre a motivação dos empregados influenciarem na produtividade. De lá para cá, o tema vem se popularizando e ganhando as atenções de muitos estudiosos (MARRAS, 2000; GIL, 2001; REINEHR, 2008).

Segundo Robbins (2001), a motivação é a disposição de exercer um elevado nível de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual, ou seja, motivação é dar motivos para uma ação, é desenvolver um movimento de crescimento e de auto-estima dentro de cada indivíduo. Quando uma pessoa se sente motivada ela se sente feliz, segura, fortalecida e sabe aonde quer chegar, o indivíduo, delimita objetivos para alcançar, define metas pessoais e organizacionais (REINEHR, 2008).

Após o início do tema motivação as empresas passaram a valorizar mais o comprometimento das pessoas. Os empregados comprometidos são os que estão sendo chamados para fazer parte das tomadas de decisão, que tem a oportunidade de propor soluções para os problemas e é exatamente nesses empregados que as empresas tendem a investir. A motivação é a chave para se chegar ao comprometimento. Sabendo disto, a dúvida que fica é: Porque as empresas buscam as pessoas competentes e não as comprometidas? (GIL, 2001).

Bergamini (2002) diz que, o fracasso da maioria das organizações não está na falta de conhecimento técnico, mas sim, na maneira de lidar com as pessoas. Muitos administradores, quando vão pensar em motivação e como motivar uma equipe ou grupo de pessoas, pensam em dinheiro, em oferecer uma bonificação por um comprometimento e cumprimento de metas maior, e em um primeiro momento o dinheiro até pode ser considerado um fator que motive, porém com o tempo o dinheiro não é mais um recurso capaz de trazer a motivação, isto porque, as pessoas querem mais do que dinheiro, elas

querem ser valorizadas como pessoas, se sentirem importantes, únicas dentro da organização e isto o dinheiro não traz (BERGAMINI, 2002; REINEHR, 2008).

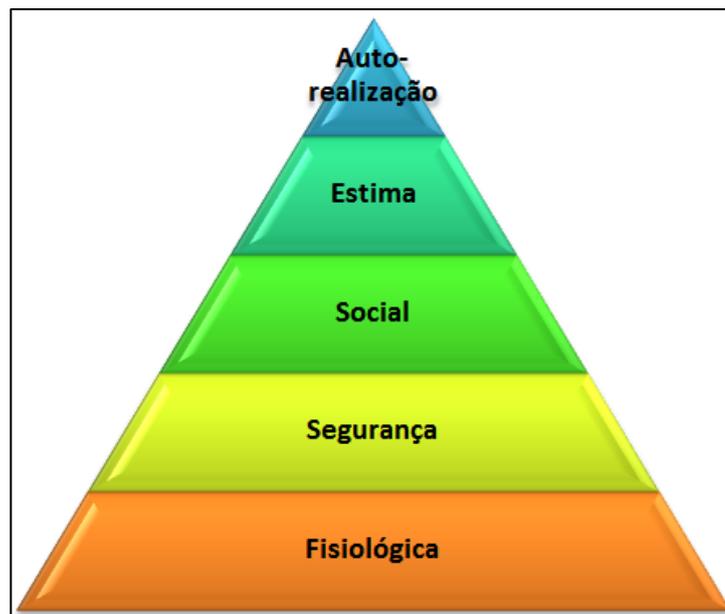
Entender a motivação como um processo significa procurar descobrir como ela acontece. Isto tem implicações muito importantes quanto à tentativa de gestão da motivação das pessoas no trabalho. As organizações que tentam uma gestão da motivação sem conhecer essas restrições ao uso de alguns fatores tendem a piorar seus resultados e retroagir para o modelo de gestão anterior (BERGAMINI, 2002; REINEHR, 2008).

2.4.1 Hierarquia das necessidades de Maslow

Abraham H. Maslow foi professor de psicologia de *Brandeis University* e presidente da *American Psychological Association* e na década de 50 escreveu o livro *Motivação e personalidade*, no qual ele descreveu a teoria da hierarquização das necessidades humanas. Essas necessidades foram organizadas hierarquicamente e colocadas em uma pirâmide. Segundo diz a teoria de Maslow o desejo de ter estas necessidades alcançadas é que motiva os funcionários a tomar alguma decisão (MARRAS, 2000; VERGARA, 2006).

Maslow no seu estudo dividiu as necessidades Fisiológicas: comer, beber, etc; Segurança: Ter estabilidade, proteção, casa, etc; Sociais: Amar e ser amado, ter amigos, vínculos familiares, intimidade, etc; Estima: Se sentir valorizado, auto-estima, sentir-se importante, etc. e a Auto-Realização: Referem-se à realização do máximo de potencial individual, tornar-se cada vez mais o que cada um seria capaz de ser (MARRAS, 2000; GIL, 2001; REINEHR, 2008).

Figura 1: Pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptado MARRAS, 2000 p.34.

A teoria de Maslow é particularmente importante no ambiente de trabalho, pois ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros, ou seja, qualquer indivíduo só irá buscar a satisfação de uma necessidade de nível superior quando a de nível inferior estiver plenamente satisfeita (MARRAS, 2000; GIL, 2001).

2.4.2 Teoria X e Y

Posteriormente a ideia de existência das necessidades humanas lançada por Maslow, Douglas McGregor, também psicólogo, analisou como os gerentes enxergavam os seus subordinados e notou que os mesmos tratam seus subordinados de duas maneiras diferentes, o que denominou teoria X e teoria Y (MARRAS, 2000; GIL, 2001; REINEHR, 2008).

Robbins (2001), a teoria X afirma que os funcionários além de detestar o trabalho sempre tentarão evitá-lo, estes devem ser coagidos, controlados e ameaçados de punição para que atinjam suas metas e objetivos.

A teoria X mostra um estilo de administrar duro, rígido e autocrático, acredita-se que as pessoas deveriam trabalhar dentro de um esquema com padrões planejados. Os empregados são vistos como recursos, números ou meios de produção (CHIAVENATO, 2000).

Ao contrário da teoria X, a teoria Y, diz que os funcionários podem encarar o trabalho sendo tão natural quanto o descanso ou o lazer. Afirma também que as pessoas quando estão comprometidas com os objetivos na empresa adotam o autocomando e o autocontrole, além de buscar a responsabilidade e a capacidade para tomar decisões inovadoras (ROBBINS, 2001).

De acordo com Chiavenato (2000), a teoria Y é baseada em concepções e premissas atuais, desenvolvendo o estilo de administração aberto, dinâmico, democrático e participativo baseado nos valores humanos e sociais, representando a concepção de administração da teoria motivacional.

Para Marras (2000), na teoria Y há duas formas de “ser” do trabalhador e duas formas de “ver” o trabalhador. Um trabalhador X, ou um trabalhador visto por um gerente de visão X, é um funcionário preguiçoso que não gosta de trabalhar, sem ambição. Um trabalhador Y visto por um gerente de visão Y é alguém que busca atingir seus objetivos com criatividade possuindo um grande potencial. Entretanto um trabalhador pode não ser X, mas pode ser gerenciado por um gerente de visão X, o que irá influenciar na realização do seu trabalho.

2.4.3 A teoria dos fatores higiênicos e motivadores

Frederick Herzberg formulou a teoria do princípio da satisfação. Segundo ele existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Os fatores higiênicos localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas e estão diretamente relacionadas com as condições dentro das quais os empregados desempenham seu trabalho. Segundo Chiavenato (2000) os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas. Os fatores higiênicos quando presentes deixam de causar insatisfação às pessoas, mas também não chegam a causar satisfação, e são aqueles que não motivam.

Quadro 2: Teoria de Herzberg

Fonte: Adaptado Marras, 2000 p.36

2.4.4 Skinner

B. F. Skinner foi um cientista comportamental na área da psicologia, professor na universidade de Harvard (EUA), desenvolveu um modelo baseado na ideia de que o comportamento de qualquer indivíduo depende das consequências geradas por um ato. Baseado nisso sabe-se que uma pessoa com um comportamento que gere resultados positivos irá repetir o mesmo para conseguir novamente este resultado e caso seja negativo deverá rever suas atitudes e mudá-lo para obter um resultado satisfatório (MARRAS, 2000; GIL, 2001).

2.4.5 Vroom e Rotter

Ambos americanos e professores de universidades americanas, Victor Vroom e Julian Rotter, na década de 60 desenvolveram um modelo comportamental. Esta teoria se fundamenta no princípio que os funcionários

serão motivados a se esforçar no trabalho quando acreditarem que seus esforços serão reconhecidos e ou recompensados (MARRAS, 2000; ROBBINS, 2000).

Vergara (2006) diz, a teoria argumenta que o indivíduo se sente motivado em fazer alguma coisa quando acredita que será bem avaliado pelo seu desempenho.

Robbins (2000) ressalta que esta teoria concentra-se em três relações: esforço-desempenho, ou seja, determina a quantidade de esforço do empregado resultará em um melhor desempenho; A relação desempenho-recompensa, onde um determinado grau de desempenho resultará na consecução do resultado desejado; e por fim, a relação recompensas-metas pessoais, na qual as recompensas que a organização pode oferecer satisfazem as metas ou necessidades pessoais.

2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional é o que define o comportamento das pessoas dentro da organização, é um modelo assimilado por um indivíduo e, ou grupo de indivíduos que resolveu os problemas de adaptação externa e integração interna e por se mostrar eficiente e eficaz, este método acaba sendo repassado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e agir com aqueles problemas. A cultura organizacional tem forte influência no comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização, assim como os indivíduos também tem forte influência sobre a cultura da organização. Esta influência impacta no cotidiano da organização por meio da tomada de decisões, das responsabilidades passadas para os funcionários, das formas de recompensar e punir, as formas de se relacionar com seus clientes e parceiros comerciais e outros vários (LUZ, 2003; MARRAS 2000).

Para Robbins (2004) cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros que difere uma organização da outra.

Segundo Oliveira (2006), a cultura organizacional proporciona aos empregados da organização um senso de identidade, que gera uma responsabilidade com as crenças e os valores.

De acordo com Cohen (2003), a palavra cultura sintetiza, de modo geral, a forma como as coisas são feitas.

Já Dias (2003) compreende cultura como toda, e qualquer conduta aprendida e seus resultados, cujos ingredientes são compartilhados e transmitidos pelos indivíduos que compõem a população da organização.

Lacombe (2005) acredita que a cultura está relacionada com três fatores, primeiramente com os fatos visíveis, ou seja, aquilo que se vê fisicamente influencia no modo como os empregados da organização se vestem, na maneira de falar, na forma de se comunicar, no tratamento formal ou informal entre colegas e superiores. Em segundo vêm os valores visíveis e conscientes como as políticas praticadas, as manifestações de autoridade, a forma como os problemas e conflitos são solucionados, a identificação das prioridades da função, ao potencial de inovação, a estrutura hierárquica. Em terceiro está o nível mais profundo da cultura, que se manifesta de forma inconsciente e automática, referindo-se as concepções da natureza humana, as relações afetivas, as percepções e atitudes das pessoas, entre outras. No terceiro estágio é que as mudanças da cultura são mais difíceis e demoradas de acontecer, pois estão ligadas aos aspectos invisíveis e intrínsecos da pessoa, que ao contrário dos outros pontos é possível com menor dificuldade já que trata-se de aspectos físicos e conscientes.

2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional não é algo criado pela organização, ele simplesmente existe e é o resultado de fatores internos, da forma como o trabalhador é administrado pelos seus líderes e das decisões tomadas, atingindo diretamente o funcionário, no que diz respeito à percepção que ele tem da empresa, induzindo-o a determinado comportamento. Como cada pessoa é diferente, sofrem influências de diversas fontes e tem uma maneira própria de ver e encarar o mundo, é natural que as percepções e sentimentos relacionados às políticas, decisões, normas e costumes sejam também diferentes. A mesma situação pode agradar a um e desagradar o outro (LUZ, 2003; LACOMBE, 2005).

O clima organizacional é a percepção positiva ou negativa da organização, e satisfação das expectativas das pessoas que a integram. Se as pessoas percebem a organização de maneira positiva, a tendência é de o clima ser bom, já se a percepção for negativa, o clima tende a ser ruim. Para ter a percepção de um clima negativo, os indicadores mais comuns são o *turnover*, absenteísmo, avaliação de desempenho, greves, conflitos interpessoais, desperdícios de patrimônio, comparecimento excessivo ao serviço médico (LUZ, 2003).

a) *Turnover* ou rotatividade de funcionários: baixa média de permanência de novos funcionários na organização.

b) Absenteísmo: faltas e atrasos de funcionários ao trabalho.

c) Avaliação de desempenho: confirma o ânimo ou apatia dos colaboradores.

d) Conflitos interpessoais: excessivo número de conflitos entre superiores e subordinados é um forte indicador de medição do clima organizacional.

e) Desperdícios de patrimônio: sinais de rebeldia contra as condições oferecidas de trabalho.

f) Comparecimento excessivo ao serviço médico: indicador da insatisfação com o clima organizacional. Na pior das hipóteses pode resultar no afastamento do trabalhador devido a distúrbios psíquicos e fisiológicos.

Conforme Oliveira (2006), o entendimento e administração do comportamento organizacional é um dos alvos para gerentes e diretores. No mundo globalizado as novas organizações não podem deixar a percepção e avaliação do clima para segundo plano, pois é necessário o entendimento do mesmo para evitar conflitos internos, bem como o entendimento do comportamento de seus funcionários.

2.6.1 Pesquisa de clima organizacional

Para avaliar e, ou diagnosticar estes fatores a ferramenta de pesquisa de clima organizacional é uma das mais utilizadas, pois ela identifica as necessidades que não estão sendo saciadas pela organização para que se aplique medidas que resultem na melhoria da qualidade do ambiente

organizacional, estimulando as pessoas a conquistarem seus objetivos individuais e profissionais através do trabalho. Sabendo-se que o clima organizacional refere-se ao momento específico da organização, este diagnóstico não deve ser aplicado apenas em momentos visivelmente críticos. As mudanças rápidas do mercado, o aumento da competitividade e os constantes processos de mudança que se observa tornam necessária a busca de aperfeiçoamento constante. Sendo assim, identificar problemas enquanto eles ainda não causaram prejuízos, pode ser um diferencial da organização para que se obtenha o sucesso desejado (LUZ, 2003; OLIVEIRA, 2006).

O estudo da pesquisa de clima organizacional permite a identificação de indicadores pontuais e suas variáveis que influenciam no ambiente de trabalho. É um instrumento utilizado com o objetivo de analisar e mapear o ambiente interno, fazendo com que o pesquisador identifique os aspectos críticos que estão presentes no momento motivacional dos funcionários e da organização através da tabulação dos seus pontos fortes, expectativas, aspirações e deficiências (LUZ, 2003; OLIVEIRA, 2006).

As desvantagens e vantagens estão relacionadas à maneira de como foi aplicada a pesquisa, dependendo da sua elaboração, divulgação dos dados, e o plano de ação traçado a partir dos resultados obtidos (LUZ, 2003).

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta/metodologia utilizada em forma de entrevista ou questionário, consiste em um levantamento do grau de satisfação dos funcionários ou simplesmente sua opinião, o que caracteriza a realidade organizacional, gerando dados sobre o que os funcionários acreditam que está acontecendo, resultando em um diagnóstico simples sobre a atual situação da organização. Os resultados levantados pela pesquisa de clima funcionam para que seja feito um mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização, o que pode ser utilizado como ponto zero, ou ponto de início, para mudanças e desenvolvimento da organização (OLIVEIRA, 1995; LUZ, 2003).

LUZ (2003) diz que normalmente os fatores mais relevantes e que devem ser trazidos para a pesquisa de clima organizacional são: o trabalho realizado pelos funcionários, salários, benefícios, integração entre os departamentos da empresa, comunicação, reconhecimento profissional, treinamento, orientações da empresa, relacionamento intrapessoal,

relacionamento da equipe com a chefia, estabilidade no emprego, processo decisório, condições físicas do trabalho, segurança do trabalho, imagem da empresa, ética e responsabilidade social, trabalho em equipe. Estes são alguns dos principais elementos que formam o clima organizacional e que influencia no nível de satisfação ou insatisfação dos funcionários com o trabalho e a organização (DIAS, 2003; LUZ, 2003).

Luz (2003) diz que a pesquisa de clima organizacional trás uma metodologia com capacidade de avaliar o clima de uma organização, tornando-se assim um instrumento importante de pesquisa, o qual pode trazer subsídios aos gestores para melhorar e aprimorar o ambiente de trabalho.

A pesquisa de clima, antes de realizada, deve estar adequada com o planejamento estratégico da organização. Cada organização deverá planejar e adaptar o questionário a sua realidade, respeitando a cultura de seus funcionários. Para obter sucesso na organização, elaboração, aplicação e colheita dos dados a pesquisa de clima organizacional deve ter credibilidade em todo o processo, levando em consideração o sigilo, principalmente para não ocorrer a identificação do funcionário, e confiança daqueles que estão como respondentes, para que a opinião colocado no papel seja verdadeira (OLIVEIRA, 1995; LUZ, 2003).

Objetivando bons resultados é de extrema importância determinar quais os objetivos com os resultados, como serão traçados os planos de ação sobre aqueles resultados. Não há uma pesquisa de clima organizacional que seja padrão, cada organização deve adequar a pesquisa a sua realidade, ou seja, o questionário deve ser idealizado para uma organização específica, os resultados têm diferentes formas de entendimento. Deve haver muito cuidado no direcionamento dos objetivos da organização (OLIVEIRA, 1995; LUZ, 2003).

2.6.1.1 Alertas do clima organizacional

Existem estratégias utilizadas como alertas para problemas no clima organizacional. A pesquisa de clima organizacional, a qual se destaca por trazer resultados mais tangíveis e ser mais completa pode ser com prazo de aplicação muito longo, por isto algumas estratégias foram desenvolvidas para que se tenha um sinal sobre o clima da organização (LUZ, 2003; DIAS, 2003).

Dias (2003) identifica algumas estratégias que possibilitem a avaliação do clima organizacional, são elas: entrevista de desligamento, o contato direto dos gestores com seus subordinados, entrevistas do serviço social (setor de recursos humanos, psicólogos, etc), programa de sugestões, sistema de atendimento as queixas e reclamações dos funcionários, dentre outras, porém, destaca-se como a mais completa das ferramentas a pesquisa de clima organizacional (LUZ, 2003; DIAS, 2003).

2.6.1.2 Técnicas de pesquisa

É um conjunto de questões organizadas, as quais são formuladas de acordo com os princípios da organização. Suas principais características são: baixo custo, questões objetivas, questionários com 40 a 80 questões, deve haver clareza no vocabulário, pode ser aplicada com todos os funcionários ou com uma amostra, possibilidade de pesquisar de maneira eletrônica, além de não ser necessário um espaço físico apropriado (OLIVEIRA, 1995; LUZ, 2003; DIAS, 2003).

Menos utilizada devido quebra do anonimato, método mais demorado, exige pessoas treinadas para aplicá-la, respostas verbais e não verbais e dependendo do número de respondentes será necessário muitos entrevistadores, além de elevar o custo da operação (OLIVEIRA, 1995; LUZ, 2003; DIAS, 2003).

2.6.1.3 Tabulação da pesquisa

Com a finalidade de calcular o grau de satisfação dos funcionários em relação às questões levantadas, este processo pode ser feita de maneira manual ou eletrônica (LUZ, 2003).

Inicialmente, a pesquisa deve ser tabulada a partir das questões, após a tabulação por variável, ou seja, de todas as questões referentes a uma única variável, uma média geral (OLIVEIRA, 2006; LUZ, 2003).

2.6.1.4 Resultados da pesquisa

A realização de uma pesquisa de clima organizacional cria uma expectativa, tanto da direção da empresa, quanto dos funcionários, por isso a divulgação dos resultados é uma parte ativa dentro do processo. É importante entregar a diretoria os resultados através de relatórios detalhados, ilustrados e comentados. Consultar a direção antes de divulgar os resultados para toda a organização. E ao divulgar para os funcionários é importante ter algumas decisões de melhoria já estabelecidas (OLIVEIRA, 2006; LUZ, 2003).

2.7 ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS

Rotatividade ou *turnover* é um fator de interferência relevante nas organizações. A rotatividade pode ser definida como o fluxo de entrada e saída de pessoas em uma organização. O fluxo de entrada refere-se às admissões de funcionários na organização e o fluxo de saídas refere-se aos desligamentos de funcionários por demissões por iniciativa do empregado ou por iniciativa da organização e aposentadorias. Essas entradas e saídas de funcionários das organizações devem ser medidas, pois é necessário definir estratégias e políticas, empresarias dentro das organizações para reduzir os diversos prejuízos causados por este fator (CHIAVENATO, 2004; BAGGENSTOSS; DONADONE, 2009; ALVES; OZAKI, 2010).

A demissão é o fim do emprego de colaboradores temporários ou permanentes, seja por iniciativa própria, ou do próprio empregador (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

A demissão é à saída e entrada de pessoal da organização, de maneira voluntária ou involuntária (ROBBINS, 2002).

Chiavenato (2004) define essas duas formas de desligamentos. A primeira é o desligamento por iniciativa do empregado, aquela que acontece quando o funcionário pede demissão da organização por algum motivo pessoal ou para trabalhar em outra organização. A segunda ocorre quando o desligamento é por iniciativa da organização, ou seja, quando a organização demite o funcionário por algum motivo, por exemplo, uma reestruturação de pessoal, redução de pessoal, mudanças em competências, disciplina, falta de adaptação do funcionário, economia.

Já o desligamento, ocorre quando um colaborador decide, por causas pessoais ou profissionais, rescindir a relação trabalhista com o seu empregador. Este ato denomina-se de rotatividade, pois se entende que haverá substituição ou reposição de outro funcionário para ocupar a vaga deixada (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Neste contexto, a rotatividade é uma expressão utilizada para nomear o fluxo de entradas decorrente das saídas de funcionários, objetivando compensar as vagas deixadas pelas pessoas que se desligaram. Subsequente ao desligamento há uma admissão de um substituto para a reposição do cargo vago (CHIAVENATO, 2004).

Praticamente todas as organizações têm rotatividade, o que pode apresentar-se como um aspecto positivo, pois se os funcionários não essenciais estão deixando a empresa, surgem novas vagas, o que possibilita a substituição de um funcionário com baixo desempenho por outro com capacitação ou motivação. Entretanto, a rotatividade também pode se caracterizar negativamente quando a organização passa a registrar perda de colaboradores que não gostaria de perder ou quando esses desligamentos passam a ser constantes e em um volume muito grande. Assim, quando a rotatividade é excessiva ou está descontrolada, a organização pode sofrer um processo de ruptura, o que é prejudicial à eficiência organizacional (ROBBINS, 2002).

A rotatividade de funcionários é sem dúvida um elemento que demanda atenção constante por parte de qualquer líder dentro de uma organização. Esteja ela em padrões elevados, normais ou baixos, a necessidade de entender a rotatividade acaba por se tornar um fator de competitividade em todos os mercados, pois ela envolve a perda de capital intelectual, fuga de conhecimento e memória corporativa, riscos que envolvem a carteira de clientes e recursos financeiros diretos e indiretos, entre outros (MARQUES; DIAS, 2012).

As consequências da rotatividade podem ser apresentadas nas empresas em duas estâncias: positiva e negativa. A principal argumentação favorável é de que a substituição da mão de obra “oxigena” a organização, possibilitando a entrada de novos conhecimentos e dispensando aqueles com baixa produtividade. Como principal fator negativo, a baixa qualificação

motivada pela constante alteração da mão de obra, inviabilizando inclusive investimentos em qualificação profissional (BAGGENSTOSS; DONADONE, 2009).

2.7.1 Causas da rotatividade

A rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Dentre as variáveis externas consideram-se a oferta e procura do mercado de trabalho, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos. Dentre as variáveis internas devem ser considerados a remuneração oferecida (o estilo gerencial, as oportunidades de crescimentos, o desenho dos cargos, as relações interpessoais e as condições físicas e psicológicas de trabalho, a estrutura e a cultura organizacional). Os fatores mais citados como causas da rotatividade são a inexistência de política salarial e de benefícios, a impossibilidade de ascensão profissional, a política disciplinar equivocada, as condições físicas e ambientais inadequadas, o desvio de foco de motivação pessoal, a subjugação do profissional (CHIAVENATO, 2004; ALVES; OZAKI, 2010).

Souza (2003) relaciona o desligamento principalmente com a remuneração, condições de trabalho impróprias e inseguras, seleção e treinamentos insuficientes, supervisão inadequada, falta de oportunidade para o empregado relacionamento interno, chefias incompetentes e falta de valorização das pessoas.

A rotatividade pode ter causa em diversos fatores, sendo influenciada por fatores intrínsecos ou externos da organização, ou por fatores decorrentes do próprio funcionário, ou seja, fatores extrínsecos ou externos à empresa. Entre as causas internas, aquelas influenciadas pela organização citam-se a estrutura da função, cargo que não atende às expectativas e níveis salariais considerados inadequado. Referentes às causas externas, aquelas recorrentes dos funcionários, citam-se a falta de motivação, sobrecarga de tarefas, dificuldades de locomoção, local de moradia distante do local de trabalho (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

2.7.2 Efeitos e custos com a rotatividade

Considera-se que no mundo empresarial da atualidade, um nível de desligamentos pode aumentar a flexibilidade organizacional e a independência que as organizações têm dos empregados, diminuindo, a necessidade de demissões por parte das organizações. Porém, índices excessivos de rotatividade podem resultar em aumento de custos de diversas ordens, como o custo de recrutamento, seleção, treinamento e de desligamentos. Além disto, um alto índice de rotatividade também dá origem à ruptura na eficiência da empresa, quando empregados experientes deixam a organização, tornando necessário encontrar substitutos e prepará-los para assumir as posições deixadas (ROBBINS, 2002).

Chiavenato (2002) diz que existem três tipos de custos com a rotatividade de pessoas na organização, são eles: os custos primários, secundários e terciários. No quadro abaixo apresenta-se a classificação dos custos, juntamente com seus subtipos e suas características. Desta forma, tem-se uma visualização melhor dos gastos com contratações e rescisões que, em sua maioria, geram custos desnecessários para o empregador.

Quadro 3: Custo de rotatividade de pessoal

Tipos de custos	Subtipos de custos	Características
Custos Primários	Custo de recrutamento e seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Anúncios em jornais; • Teste de seleção e avaliação dos candidatos; • Manutenção dos órgãos de serviços médicos devido aos exames admissionais;
	Custo de registro e documentação	<ul style="list-style-type: none"> • Formulários; • Documentações; • Anotações; • Registros; • Abertura de conta bancária;
	Custo de integração	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento; • Ambientação do novo funcionário;
	Custo de desligamento	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista de desligamento; • Indenizações; • Antecipação de pagamentos; • Férias; • 13º salário; • FGTS;

Custos Secundários	Reflexo na produção	<ul style="list-style-type: none"> • Perda da produção causada pela vaga deixada enquanto não for preenchida; • Insegurança inicial do novo contratado; • Interferência do novo funcionário no trabalho dos colegas;
	Reflexos na atitude do pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem e atitude que o empregado desligado e o contratado transmitem aos seus colegas;
	Custo extra-laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Despesa de pessoal extra; • Horas extras enquanto a vaga não for preenchida;
	Custo extra-operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de produção reduzido do novo funcionário; • Acréscimos de erros e problemas de controle de qualidade;
Custos Terciários	Custo extra-investimento	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento proporcional das taxas de seguro; • Depreciação do equipamento; • Manutenção e preparos em relação ao volume de produção; • Aumento de salários pagos aos novos funcionários;
	Perdas nos negócios	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexos na imagem e nos negócios da empresa;

Fonte: Adaptado Chiavenato, 2002 p. 187-190

Evidente que a rotatividade excessiva é muito prejudicial para a organização, pois além de gerar um gasto com admissões e demissões (custos primários), há todo um transtorno na empresa por falta de mão-de-obra, que pode reduzir a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos e futuramente a produtividade da organização (custos secundários e, ou terciários) (MARQUES; DIAS, 2012).

Pode-se observar que os prejuízos causados pelo alto nível de rotatividade de pessoal são enormes, que podem ser percebidos principalmente a médio e longo prazo (OLIVEIRA, 2011).

Desse modo, a demissão pode representar um prejuízo para as organizações, pois descapitaliza a empresa, que perde o efeito dos treinamentos e desenvolvimento dos funcionários. A demissão também faz com que as informações sigilosas e *know-how* do funcionário sejam transmitidas para organizações concorrentes, caso ele vá trabalhar lá, além de passar insegurança e diminuição dos níveis de produtividade, desmotivando os funcionários que permanecem. O desligamento ocasiona custos com os

processos de recrutamento, seleção, integração e desenvolvimento dos novos funcionários e pode manchar a imagem da organização junto à comunidade, isto quando as demissões por parte dos funcionários forem excessivas (RIBEIRO, 2006).

Quantificar em valores o *turnover* é fator fundamental nas organizações, mas ainda são poucas as que exercitam esta conta. Há valores diretos e indiretos envolvidos que nem sempre são de fácil contabilização. As taxas de rotatividade são geralmente expressas de forma percentual referente a um determinado período de tempo. Existem formas específicas de cálculo, para que a organização possa analisar e gerenciar corretamente o fluxo de pessoas que entram e que saem da organização de acordo com a sua necessidade (QUÉGE, 2008; MARQUES; DIAS, 2012).

2.7.3 Cálculo de rotatividade

A rotatividade é apresentada por um número ou índice, que recebe a denominação de índice de rotatividade. Este índice pode ser calculado através de fórmulas, o qual mede a proporção dos desligamentos em relação ao tamanho da força de trabalho (CHIAVENATO, 1999; MARRAS, 2005).

Algumas fórmulas medem este índice para verificar e analisar o índice de rotatividade em um setor, secção, departamento, ou de maneira geral da organização (MARRAS, 2005).

Chiavenato (2002) para calcular o índice de rotatividade de pessoal, baseava-se no volume de entradas e saídas de pessoas em relação aos recursos humanos disponíveis na organização, em determinado período, e em termos percentuais (MARQUES; DIAS, 2012).

Para se medir o IRP - Índice de Rotatividade de Pessoal, para o planejamento de recursos humanos, utiliza-se a fórmula $IRP = ((A + D) / 2 \times 100) / E.M.$ (MARQUES; DIAS; 2012).

Figura 2: Fórmula IRP – Índice de Rotatividade de Pessoal.

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

Fonte: MARQUES, DIAS, 2012, p.4.

Legenda:

IPR = índice de rotatividade de pessoal.

A = Admissões de pessoal ocorridas em determinado período (entradas).

D = Desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas).

EM = Efetivo Médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

[...] o índice de rotatividade de pessoal for de 3%, significa que a organização pode contar com apenas 97% de sua força de trabalho naquele período (CHIAVENATO, 2002).

A importância das organizações terem um índice de rotatividade de pessoal é exprimir um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados. Contudo, entende-se não haver um índice ideal de rotatividade, já que cada organização tem uma circunstância própria em função de seus problemas e do que está acontecendo no mercado externo à organização (BAGGENSTOSS; DONADONE, 2009).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Acredita-se que cabe a ciência resolver todos os problemas que a humanidade enfrenta, sejam eles teóricos ou práticos, sem mesmo distinguir o produto científico do produto técnico (KÖCHE; 1997).

Realmente, umas das motivações dos estudos de metodologias científicas e da pesquisa são de caráter prático. O conhecer as coisas, os fatos, os acontecimentos e fenômenos, para tentar estabelecer uma previsão do rumo dos acontecimentos que cercam o homem e controlá-los (KÖCHE; 1997).

A ciência é utilizada para satisfazer às necessidades humanas e como instrumento para estabelecer um controle prático sobre a natureza e isto significa muito mais do que procurar a verdade, isto é encontrar respostas para as questões levantadas, utilizando métodos científicos (KÖCHE; 1997; LAKATOS; MARCONI, 1992).

A especificação da metodologia da pesquisa é a que abrange itens, que responde, a um só tempo, às questões como? Com quê? Onde? Quanto? (LAKATOS; MARCONI, 1992).

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Dentro da área de Ciências Sociais Aplicadas, na qual se inclui o curso de Administração de Empresas, existem três tipos de pesquisa para fins de investigação mais utilizados, entre eles: exploratória, descritiva e explicativa. Contudo, o que enquadra a monografia no tipo de pesquisa são os objetivos estabelecidos no trabalho monográfico (RAUPP; BAUEREN, 2003; ZANELLA, 2009).

Quanto aos fins de investigação, será utilizada a pesquisa exploratória descritiva:

a) Pesquisa exploratória: tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno e torná-lo explícito ou construir hipóteses sobre. Este tipo de pesquisa explora a realidade buscando maior conhecimento para depois planejar uma pesquisa descritiva. O planejamento da pesquisa exploratória é bastante flexível, já que o pesquisador não possui clareza do problema nem da hipótese a serem investigados.

Normalmente, assume meio de investigação de pesquisa bibliográfica, por exemplo, com entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, ou estudo de caso (ZANELLA, 2009; SILVA; MENEZES, 2005).

Este método será utilizado no presente estudo, pois o mesmo tem o objetivo de ampliar o conhecimento a respeito da rotatividade de funcionários da Comercial de Gás Sanravi Ltda através de uma pesquisa de clima organizacional e permitir que seja elaborada uma pesquisa descritiva sobre o assunto.

b) Pesquisa descritiva: É descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis, com a maior exatidão possível. Utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados: o questionário e observação sistemática. Em geral é utilizado como meio de investigação a pesquisa de campo ou levantamento (ZANELLA, 2009; SILVA; MENEZES, 2005).

Será um método utilizado, pois este estudo tem como objetivo levantar o índice de rotatividade de funcionários da Comercial de Gás Sanravi Ltda, conhecer o grau de satisfação dos funcionários e fazer sugestões para melhorias em ambos os assuntos.

Quanto aos meios de investigação será utilizado à pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

a) Pesquisa bibliográfica: Segundo Silva e Menezes (2005), a pesquisa bibliográfica é aquela elaborada a partir de materiais já publicados, como livros, artigos científicos, periódicos e etc.

Para o desenvolvimento teórico-metodológico sobre o tema buscou-se materiais já publicados, ou seja, fez-se uma pesquisa bibliográfica com livros e artigos.; todos posteriormente citados no item de referências bibliográficas.

b) Pesquisa estudo de caso: Zanella (2009), o meio de pesquisa estudo de caso tem como objetivo abordar um ou poucos objetos de pesquisa, por isso tem grande profundidade e pequena amplitude.

Este meio de investigação é pertinente visto que a pesquisa terá um único objetivo, uma pequena amplitude, a rotatividade de funcionários da empresa Comercial de Gás Sanravi Ltda, porém, quando levado em

consideração percebe-se que este assunto tem muitos detalhes, e para se ter um bom resultado estes detalhes precisam ser minuciosamente analisados, sendo assim há uma grande profundidade a ser explorada.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO

A Comercial de Gás Sanravi Ltda é empresa familiar fundada em 11 de janeiro de 1994 por Fernando Carlos Silveira Bandeira, Regina Beatriz Gafforelli Bandeira e Carlos Odoni Gafforelli dos Santos. Sediada na Rodovia Governador Jorge Lacerda, 1800, bairro Universitário, Caixa Postal 107, CEP. 88.805-350 em Criciúma – SC e está inscrita no CNPJ 74.042.789/0001-80 e IE 252. 786.343.

O nome “Sanravi” é a junção de alguns nomes. O “San” vem do nome de Carlos Odoni Gafforelli dos Santos. Já o “ravi” são as iniciais dos nomes dos filhos de Fernando Carlos Silveira Bandeira e Regina Beatriz Gafforelli Bandeira, Rainer e Vinícios.

De 1994 até 2000, a Sanravi era formada pelos três sócios fundadores. Após essa data, a empresa passa a ser composta pelos sócios Fernando Carlos Silveira Bandeira e Regina Beatriz Gafforelli Bandeira.

A organização tem o seu capital fechado e é de médio porte, faturando aproximadamente R\$ 10.000.000,00 por ano.

A Sanravi atua no ramo de varejista de GLP – Gás Liquefeito de Petróleo, ou seja, é uma revenda de GLP que comercializa produtos exclusivos da marca Liquigás, e atua também com transporte rodoviário de GLP, realizando frete próprio, para terceiros bem como para a Liquigás Distribuidora SA. A Sanravi trabalha com foco na qualidade da prestação de serviço.

A empresa identifica como partes interessadas no seu negócio, os fornecedores, pelo constante consumo de variados insumos, os acionistas, pelos resultados, a sociedade, através da geração de empregos, pelo governo, por meio do pagamento de impostos, taxas, licenças e etc. e o cliente, interessado na disponibilidade do produto e qualidade na prestação de serviço.

Os produtos comercializados pela Sanravi estão descritos no quadro abaixo, o qual destaca suas principais características, o peso e imagem para visualização e identificação.

Quadro 4: Produtos comercializados

Produto	Característica	Peso
P-05 	Botijão de uso doméstico, destinado a cocção de alimentos.	5 kg de GLP
P-08 	Botijão de uso doméstico, destinado a cocção de alimentos.	8 kg de GLP
P-13 	Botijão de uso doméstico, destinado a cocção de alimentos. Além do uso doméstico, pode ser utilizados em bares, restaurantes, aviários, etc. Maior volume de venda, também é conhecido como “Gás de cozinha” ou “Botijão Comum”.	13 kg de GLP
P-20 	O cilindro foi projetado para o atendimento de empilhadeiras na movimentação de cargas. Por emitir baixa concentração de poluentes, o consumo de GLP é indicado especialmente empilhadeiras que operam em ambientes internos de fábrica. Uso obrigatório na horizontal visto que utiliza-se da fase líquida do GLP.	20 kg de GLP
P-45 	Este cilindro destina-se ao uso industrial, residencial, comercial e predial.	45 kg de GLP

Fonte: Comercial de Gás Sanravi Ltda

Os métodos e processos de trabalho da organização foram descritos para que os leitores desta monografia possam compreender o que é e de que maneira funciona a operação. Aqui também é evidenciado o cargo do

funcionário e suas responsabilidades, para que na análise de dados o leitor entenda o que está sendo apresentado.

Direção: Processo que tem por responsabilidade definir as estratégias da organização, analisar os indicadores de gestão e por fim a tomada de decisões. Considerada como sendo parte interessada da Sanravi. A direção está alocada no bloco administrativo dentro da pesquisa de clima organizacional.

Área comercial: Por ser uma revenda de GLP a área comercial é priorizada. O procedimento na teoria é simples, ao início de cada mês a direção e gerencia operacional definem as diretrizes comerciais e as metas as quais posteriormente são repassadas para a equipe de venda. São realizadas visitas aos clientes com objetivos de venda, pós venda e prospecção de novos clientes. É de responsabilidade do gerente de vendas treinar, orientar e acompanhar os novos e antigos colaboradores da equipe de vendas. Conta com auxílio do setor de Tele Vendas, equipe de venda consumidor final, equipe de venda atacado, equipe de venda industrial, administrativo, estoque, compras e manutenção. A gerencia está alocada no bloco administrativo dentro da pesquisa de clima organizacional.

Tele vendas: O processo de tele vendas acontece de forma passiva e ativa. O tele vendas passivo ocorre por meio do 0800 com padrão de atendimento telefônico instituído pela Sanravi. No atendimento pelo 0800 de cliente já cadastrado, o identificador de chamada reconhece o número do telefone do cliente bem como o cadastro e agilizando o atendimento. O pedido é cadastrado no sistema informatizado e verificado na Planilha de “Região Por Motorista” para identificar o vendedor mais próximo e informa ao mesmo o endereço da entrega.

O tele vendas ativo tem por objetivo resgatar clientes inativos e abertura de novos cadastros, incrementando o volume de vendas. O cliente é considerado inativo após a constatação de dois períodos sem compras. O tele vendas ativo é executado em momentos de ociosidade do tele vendas passivo pelos colaboradores. Na pesquisa de clima organizacional os atendentes de tele vendas estão no bloco administrativo.

Venda consumidor final (Vendedor Automática): É realizada pelo vendedor externo nos bairros e com entrega imediata. Diariamente o vendedor

externo segue rota pré-definida pela Sanravi atendendo diretamente o consumidor final. Nesse processo o vendedor externo realiza a venda, entrega o produto e efetua a cobrança do produto vendido. É responsabilidade do vendedor externo preencher o bloco de Nota Fiscal de Venda ao Consumidor – D1. Ao final de cada dia, o mesmo presta conta com o financeiro.

Venda a atacados (Vendedor Atacado): Há duas formas de entrega a atacados, uma feita com pedido formalizado um dia antes por telefone e entregas com negociação no local. Os pedidos formalizados são os pedidos que já saem do depósito com nota fiscal e boleto emitido. Pedidos com negociação no local são vendas realizadas pelo vendedor externo ao atacado, porém se identifica no cliente a quantidade necessária para o abastecimento.

Venda industrial: Nesse processo de venda, a Sanravi atende as indústrias, condomínios residenciais e comerciais e comércio em geral. O cliente solicita a entrega de produtos conforme sua necessidade. Em dias específicos, o vendedor externo cumpre a rota pré-definida para visita as empresas. As vendas em condomínios residenciais e comerciais em geral são realizadas mediante pedidos antecipados. A prospecção de vendas para a indústria também é responsabilidade do vendedor. Por só haver dois vendedores neste processo, eles foram realocados no bloco de Vendedor Automática.

Transporte: A Comercial de Gás Sanravi Ltda faz transporte de GLP para si e para terceiros, no transporte seu principal cliente é a Distribuidora Liquigás SA. A função do Motorista Carreteiro é conduzir o veículo e fazer com que caminhão e carga cheguem ao destino combinado. O transporte é bastante intenso entre os estados de Rio Grande do Sul e Santa Catarina, porém eventualmente são realizados fretes para outros estados do Brasil.

Administrativo: Este é um processo de apoio aos processos de negócio da Sanravi que tem por responsabilidade coordenar o setor pessoal, acompanhar o processo de contratação e demissão junto à contabilidade, controle dos treinamentos de novos colaboradores, arquivamento de notas fiscais de compras, controle de empréstimo de vasilhame, conferência das tarjetas, emissão de conhecimento de frete, cotações de transporte para terceiros, padronização visual e suporte com informações para a tomada de decisão.

Estoque: No recebimento do produto, o conferente, com base no procedimento de Estoque confere a carga com a nota fiscal. Não tendo diferenças, a nota fiscal é encaminhada para o setor administrativo para dar entrada no sistema informatizado. Com a carga liberada, o conferente faz distribuição nos veículos para entrega. Ao final de cada dia, é feita a conferência da carga que retornou junto ao veículo. O conferente emite a tarjeta informando a data da conferência, nome do motorista, se houver, nome do ajudante, placa do veículo, quantidade de carga de saída no início do dia e a sobra de produto cheio. Os vasilhames vazios são retirados e alocados em lotes específicos até serem reenviados ao Centro Operativo da Liquigás em Canoas – RS. O conferente está alocado no bloco administrativo.

Compras: A compra do GLP é realizada com pré-agendamento de data e horário com a Liquigás na unidade de Canoas – RS, sendo que o caminhão se desloca com os vasilhames vazios e adéqua a programação de horários de carregamento. O preço e condição de pagamento são definidos junto ao Consultor de Vendas da Liquigás com a Direção da Sanravi.. Os demais itens que precisam ser comprados passam pelo procedimento de três orçamentos. O recebimento da mercadoria é realizado pela área administrativa com a nota fiscal e boleto para pagamento. Os pagamentos são agendados conforme a data de vencimento e as notas fiscais enviadas à contabilidade.

Assistência técnica: A assistência técnica oferecida é básica e é realizada pelo próprio vendedor, o qual tem treinamento para resolver problemas como vazamento em registro, encaixe do registro, troca de “borrachinha”, etc. Em casos mais complexos, como troca de peças, necessidade de solda na tubulação, etc.; a assistência é repassada para empresas especializadas. Caso o problema seja do produto a troca é feita imediatamente.

Financeiro: Com o recebimento da tarjeta emitida pelo conferente e as notas fiscais emitidas ao cliente, o financeiro confere o valor recebido diariamente e alimenta o sistema informatizado. Após conferência, o financeiro emite a nota fiscal eletrônica e avalia a necessidade de faturamento e da emissão de boleto.

Ajudante: Responsáveis pela carga e descarga dos veículos, limpeza de pátio da empresa, os ajudantes que saem durante o dia no

caminhão também tem a obrigação de auxiliar o vendedor motorista ao estacionar o veículo, atender o telefone e outros.

Manutenção: Este processo de manutenção é exclusividade para os veículos da Sanravi. A empresa conta com equipe qualificada para a realização de operações básicas, como troca de óleo, troca de pastilha de freios, manutenção do diferencial e caixa de câmbio.

Serviços gerais: Processo de apoio com responsabilidade de proporcionar o bem estar dos ambientes da empresa.

Os clientes da Comercial de Gás Sanravi Ltda estão listados abaixo pelo tipo de cliente, descrição, forma de pagamento, período de compra, % de faturamento que representa e produto que compra.

Quadro 5: Tipo de cliente

Tipo de cliente	Descrição	Forma de Pagamento	Período Compra	%	Produto
Consumidor Final	São donas de casa geralmente de baixa renda que por característica compra o produto no momento da falta sem a necessidade de estoque. A venda ocorre no dia a dia de porta em porta com rota pré-definida.	A vista com cheque, dinheiro ou cartão de crédito ou débito. A Sanravi possui convênios com algumas empresas de vale-gás beneficiando seus funcionários.	Em média 35 dias.	40%	P-08 e P-13
Indústria	Indústrias que possuem máquina empilhadeira para movimentação de produtos/mercadorias	Faturamento com boleto bancário com prazo médio de 30 dias.	Em média 7 dias	3,5%	P-20
Comércio	Bares e restaurantes. O cliente compra pelo 0800 e também há rota pré-definida de visitas direta com cliente.	Cheque pré-datado, à vista em dinheiro, cartão de crédito ou débito ou faturamento com boleto bancário para 30 dias.	Em média 7 dias	2%	P-13 e P-45
Postos Autorizados	São postos de vendas exclusivos Sanravi em bairros e municípios mais distantes. O atendimento a esses postos autorizados é pelo 0800 onde o pedido é entregue ao cliente	Faturamento com boleto bancário com prazo médio de 30 dias.	Em média 7 dias	49%	P-13, P-20 e P-45
Condomínio	Condomínios residenciais uso exclusivo do produto P-45.	Faturamento com boleto bancário	Em média 30 a 40 dias	5,5%	P-45

Fonte: Adaptado pelo autor de Comercial de Gás Sanravi Ltda.

3.2.1 Definição da população

A população da pesquisa é composta por todos os trinta e dois funcionários da Comercial de Gás Sanravi Ltda, ou seja, a amostra desta pesquisa é probabilística.

Para não haver interferência, nem manipulação dos resultados da pesquisa, tomou-se cuidado para que os entrevistados não se sentissem ameaçados, ou encabulados de darem sua opinião legítima. Além do mais, foi criado um procedimento para que não fosse possível a identificação do respondente.

- a) Período: de fevereiro a março de 2014.
- b) Extensão: Dependências da Comercial de Gás Sanravi Ltda.
- c) Unidade de amostragem: 32 funcionários.
- d) Elemento: Funcionários da Comercial de Gás Sanravi Ltda

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa foram utilizados apenas dados primários. Roesch (2005) diz que os dados primários são aqueles colhidos diretamente pelo pesquisador.

Para justificar os dados primários realizou-se uma pesquisa de clima organizacional com todos os funcionários da Comercial de Gás Sanravi Ltda e levantamento do percentual de rotatividade mensal da Sanravi no período de agosto de 2013 a abril de 2014.

Para a realização da pesquisa de clima organizacional, elaborou-se um questionário, composto de duas páginas. Este instrumento de pesquisa contém local para preenchimento da data e resposta para o que é perguntado. Há cinco alternativas para se responder o que é perguntado: Sim, a maioria das vezes, as vezes, poucas vezes e não. Estas respostas são classificadas com números, de 5 a 1, de maneira decrescente, ou seja, a resposta quando Sim representa 5, a maioria das vezes 4, as vezes 3, poucas vezes 2 e não 1.

O questionário é composto por 40 questões numeradas, sendo 28 na primeira página e 12 na segunda página. As questões foram divididas em 10

blocos, são eles: Ambiente do Trabalho, Organização do Trabalho, Recompensas Não Financeiras, Comunicação, Relação Chefe-Subordinado, Educação e Treinamento, Imagem da Empresa, Processo Decisório, Salário e Benefícios e Qualidade.

Depois de realizada a pesquisa usou-se para tabular a escala de *Likert* atribuindo ao número 5 (Sim) o percentual de 100% e ao número 1 (Não) o percentual de 0%. O número 3 (Às vezes) 50%, o 4 (A maioria das vezes) 75% e por fim, 2 (Poucas vezes) 25%.

Quanto ao percentual mensal de rotatividade, o pesquisador conseguiu com a organização os dados enviados ao Ministério do Trabalho – MT, por meio do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED, do período de agosto de 2013 a abril de 2014.

Para conseguir o resultado esperado utilizou-se a formula da página 30 deste trabalho, Figura 6: Fórmula IRP – Índice de Rotatividade de Pessoal.

Quadro 6: Classificação de dados primários

Objetivos Específicos	Documentos	Localização
Identificar o índice de rotatividade de pessoal da Comercial de Gás Sanravi Ltda.	Relatórios e documentos da Comercial de Gás Sanravi Ltda.	Comercial de Gás Sanravi Ltda.
Verificar na literatura as causas e efeitos da rotatividade de pessoal.	Livros e artigos eletrônicos de recursos humanos.	Biblioteca e meios eletrônicos.
Conhecer o grau de satisfação dos funcionários com relação ao clima organizacional.	Pesquisa de clima organizacional.	Comercial de Gás Sanravi Ltda.

Fonte: Elaborado pelo autor

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

A abordagem da pesquisa será qualitativa, Jung (2004), coloca que é a abordagem qualitativa que permite que o pesquisador interfira na pesquisa com seus valores não alterando o resultado final. Já Roesch (2005) diz que a abordagem qualitativa é utilizada para uma melhora em um programa ou plano, que possa conseguir os resultados finais. Oliveira (2002) define que a abordagem qualitativa pode ser utilizada pelo pesquisador quando há um

interesse em saber não a quantidade de vezes que uma variável surge, mas a qualidade de informações que ela apresenta.

A pesquisa será desenvolvida com dados e documentos disponibilizados pela empresa, assim como a pesquisa de clima organizacional terá a população total de funcionários, justificando assim a escolha pela abordagem de pesquisa qualitativa deste trabalho de monografia.

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS MOTODOLÓGICOS

No quadro abaixo é apresentada uma síntese dos procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho.

Quadro 7: Síntese de delineamento da pesquisa

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
Identificar o índice de rotatividade de pessoal da Comercial de Gás Sanravi Ltda.	Exploratória descritiva	Estudo de caso	Primário	Relatórios e documentos da Comercial de Gás Sanravi Ltda.	Relatórios e documentos da Comercial de Gás Sanravi Ltda.	Qualitativa
Verificar na literatura as causas e efeitos da rotatividade de pessoal.	Exploratória descritiva	Bibliográfica	Primário	Livros e artigos eletrônicos de recursos humanos.	Livros e artigos eletrônicos de recursos humanos.	Qualitativa
Conhecer o grau de satisfação dos funcionários com relação ao clima organizacional.	Exploratória descritiva	Estudo de caso	Primário	Pesquisa de clima organizacional.	Pesquisa de clima organizacional.	Qualitativa
Fazer sugestões para melhorar o clima organizacional e reduzir a rotatividade de pessoal.	Exploratória descritiva	Estudo de caso	Primário	Relatórios, documentos da Comercial de Gás Sanravi Ltda, livros e artigos eletrônicos de recursos humanos.	Relatórios, documentos da Comercial de Gás Sanravi Ltda, livros e artigos eletrônicos de recursos humanos.	Qualitativa

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação e análise dos dados têm o objetivo de mostrar os resultados obtidos com a pesquisa de clima organizacional e da pesquisa do índice de rotatividade de pessoal na Comercial de Gás Sanravi Ltda.

Após as análises serão feitas sugestões para a Comercial de Gás Sanravi Ltda, com o intuito de melhorar o clima organizacional e reduzir a rotatividade de pessoal.

4.1 ROTATIVIDADE

Ao iniciar este estudo tinha-se a percepção de um número muito grande de entrada e saída de pessoas, ou seja, a rotatividade de pessoal. Por isso o desenvolvimento deste trabalho de monografia. Abaixo serão apresentadas as análises feitas sobre este assunto, tendo embasamento na literatura composta na fundamentação teórica e na pesquisa de clima, que mediu o grau de satisfação de todos os funcionários da Comercial de Gás Sanravi Ltda.

Os dados de rotatividade de pessoal, da Comercial de Gás Sanravi Ltda, apresentados abaixo foram levantados através do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED, o qual é mensalmente enviado pela organização ao Ministério do Trabalho.

O CAGED é composto pelo mês analisado, efetivo médio do início do mês, movimentação de entradas (admitidos) e saídas (demitidos) e do efetivo médio do final do mês. Com esses dados é possível calcular o índice mensal de rotatividade, do qual a fórmula está composta na fundamentação teórica desta monografia, e a acumulada, que representa a soma dos meses analisados dividido pelo número de meses analisados.

Com isto desenvolveu-se o quadro abaixo, possibilitando a visualização, análise e projeto de melhoria, caso haja a necessidade. Esta pesquisa compreende os meses de agosto do ano de 2013 a abril do ano de 2014.

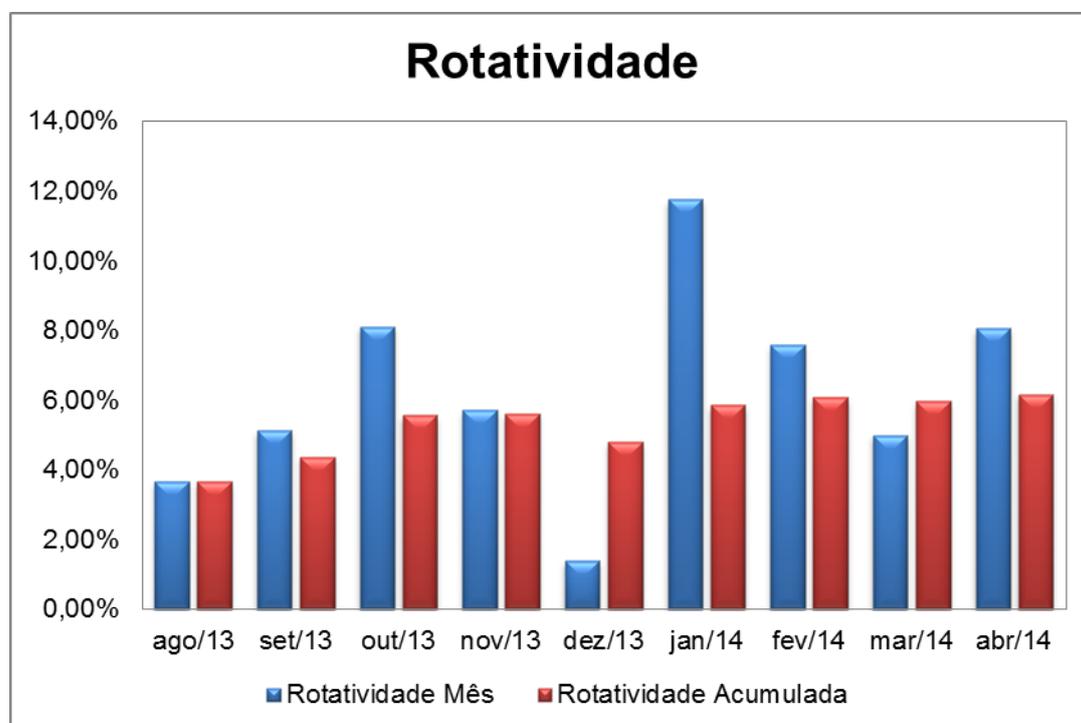
Quadro 8: Rotatividade de funcionários**Comércio de Gás Sanravi Ltda**

Cálculo da Rotatividade

Mês	Início do Mês	Movimentação		Fim do mês	Rotatividade	
		Adm	Dem		Mês	Acumulada
ago/13	44	0	3	41	3,66%	3,66%
set/13	41	1	3	39	5,13%	4,38%
out/13	39	2	4	37	8,11%	5,56%
nov/13	37	1	3	35	5,71%	5,59%
dez/13	35	1	0	36	1,39%	4,79%
jan/14	36	3	5	34	11,76%	5,86%
fev/14	34	2	3	33	7,58%	6,08%
mar/14	33	0	3	30	5,00%	5,96%
abr/14	30	3	2	31	8,06%	6,17%

Fonte: Pesquisador

Para facilitar a análise do quadro X: Rotatividade de funcionários, desenvolveu-se o gráfico de rotatividade mensal que conta com a média percentual do mês e a média acumulada do período analisado.

Figura 3: Média percentual de rotatividade mensal e acumulada

Fonte: Pesquisador

A média de rotatividade não é estável, percebe-se que há uma variação muito grande entre os meses de dezembro de 2013 e janeiro de 2014, o qual pode ser justificado devido o mês de dezembro ser o mês do pagamento do 13º salário, este gera um custo alto para a organização, que acaba não demitindo funcionários para não haver custo com rescisões, assim demite-se em janeiro, mês onde a quantidade de demissões quase dobra se comparado com outros meses comuns.

Para saber com o que os funcionários da Comercial de Gás Sanravi Ltda estão satisfeitos ou insatisfeitos aplicou-se uma Pesquisa de Clima Organizacional.

4.2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa de clima organizacional foi aplicada com a totalidade da população de funcionários da Comercial de Gás Sanravi Ltda, usando como instrumento de pesquisa um questionário, o qual está discriminado no item 3.3 plano de coleta de dados e no apêndice, e para tabulação a escala de *Likert*; Esta pesquisa tinha o objetivo de conhecer o grau de satisfação dos funcionários da organização.

A análise dos dados da pesquisa de clima organizacional se desenvolverá com uma análise por bloco de pesquisa e outra análise por questão, a qual dá maior profundidade dos problemas e mostra problemas escondidos pela análise por bloco.

4.2.1 Bloco de pesquisa

Na análise por bloco de pesquisa buscou-se uma visão mais geral da empresa, algo que pudesse mostrar quais os pontos da organização que os funcionários estão satisfeitos e quais os deixam insatisfeitos.

Para a apresentação do quadro abaixo, é válido lembrar que a pesquisa é composta dos blocos: Ambiente do Trabalho, Organização do Trabalho, Recompensas Não Financeiras, Comunicação, Relação Chefe-Subordinado, Educação e Treinamento, Imagem da Empresa, Processo Decisório, Salário e Benefícios e Qualidade.

Na horizontal, estão apresentadas as médias gerais dos setores e na extremidade direita, a média geral da empresa. Já na vertical se tem a média geral do bloco por setor e na extremidade direita a média geral do bloco.

Abaixo quadro de resultados por bloco da pesquisa de clima organizacional da Comercial de Gás Sanravi Ltda.

Quadro 9: resultados por bloco da pesquisa de clima organizacional da Comercial de Gás Sanravi Ltda

Empresa: Comercial de Gás Sanravi Ltda							
Pesquisa de Clima Organizacional - Resumo dos Resultados por Blocos							2014
Blocos	Escritório	Oficina Mecânica	Ajudante	Vendedor Automática	Vendedor Atacacado	Transporte	Geral Empresa
Imagem da Empresa	● 85,42	● 91,67	● 94,44	● 87,50	● 89,58	● 73,81	● 87,07
Organização do Trabalho	● 90,63	● 85,00	● 81,67	● 75,63	● 77,50	● 77,86	● 81,38
Comunicação	● 83,59	● 81,25	● 66,67	● 64,06	● 60,94	● 74,11	● 71,77
Ambiente de Trabalho	● 71,88	● 70,83	● 58,33	● 76,04	● 70,83	● 82,14	● 71,68
Processo Decisório	● 75,00	● 82,50	● 75,00	● 70,63	● 68,75	● 57,14	● 71,50
Relação Chefe-Subordinado	● 75,00	● 83,33	● 70,83	● 66,67	● 70,83	● 58,93	● 70,93
Qualidade	● 72,66	● 71,88	● 75,00	● 66,41	● 64,06	● 67,86	● 69,64
Salário e Benefícios	● 98,96	● 95,83	● 50,00	● 64,58	● 47,92	● 53,57	● 68,48
Educação e Treinamento	● 50,00	● 100,00	● 75,00	● 63,54	● 35,42	● 75,00	● 66,49
Recompensas Não Financeiras	● 69,53	● 87,50	● 60,42	● 52,34	● 39,06	● 70,54	● 63,23
Média	● 77,27	● 84,98	● 70,74	● 68,74	● 62,49	● 69,10	● 72,22

Elaborado pelo autor

Segue quadro de legenda para avaliação do Quadro 9.

Quadro 10: Legenda quadro 9

Critérios de Classificação

Intervalos	Cores	Interpretação
Maior de 75%	●	Ótimo - Cuidados para a manutenção
Entre 75 e 60	●	Bom - Atenção cuidados para não piorar
Entre 60 e 40	●	Ruim - Providências urgentes (rápidas)
Menor que 40	●	Péssimo - Providências emergenciais (imediatas)

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.1.1 Imagem da empresa

O bloco imagem da empresa obteve o maior índice de satisfação entre os funcionários da organização, sendo que os mesmos qualificaram este bloco com uma média geral de 87,07%.

É importante destacar que cinco dos seis setores avaliaram este bloco com índice ótimo, com estes dados a análise sobre o bloco imagem da empresa é positiva.

4.2.1.2 Organização do trabalho

Média geral da empresa ótima, com percentual de 81,38.

A organização do trabalho foi o segundo bloco melhor avaliado pelos funcionários da organização, sendo que todos os setores classificaram este bloco como ótimo.

4.2.1.3 Comunicação

Média de 71,77%, classificado como bom.

4.2.1.4 Ambiente de trabalho

Média de 71,68%, segundo classificação é um bom índice, porém com uma atenção maior para não piorar.

4.2.1.5 Processo decisório

Média de 71,50%, bom índice, é necessário que se tenha uma maior atenção e monitoramento para que não piore.

4.2.1.6 Relação chefe-subordinado

Com média geral de 70,93% está bem avaliado, possuindo um bom índice que necessita apenas de atenção para que não piore. No setor de transporte o índice cai para 58,93% o qual já é avaliado como ruim, precisando

de manutenção urgente, rápida. Esta análise será aprofundada no item 4.2.2 Questão 20.

4.2.1.7 Qualidade

Possui bom índice geral de 69,64% e mantém uma regularidade entre 64,06% no setor de Vendedor atacado e 75% no setor Ajudante. É necessário manutenção para que não haja piora no índice.

4.2.1.8 Salário e benefícios

Avaliando de maneira geral o bloco de salário benefício tem um índice bom, 68,48%, porém ao analisá-lo alguns pontos devem ser observados.

No setor escritório e oficina mecânica o índice está ótimo, variando de 98,96% a 95,83%, já os setores de Ajudante, Vendedor atacado e Transporte classificam o item como ruim, solicitando providências urgentes, 50%, 47,92% e 53,54% subsequentemente.

4.2.1.9 Educação e treinamento

Bloco também com uma média de avaliação positiva, 66,49%. Este índice pouco representa, pois quebrando os resultados é visível que este número não traduz a realidade da empresa. O setor de oficina mecânica atingiu média máxima neste bloco, 100%, o setor ajudante e transporte, ambos com média 75%, já o setor escritório avaliou com 50%, necessitando uma atitude urgente e o setor de Vendedor atacado avaliou de maneira péssima, chegando ao percentual de 35,42%, necessário atitude imediata, emergente.

4.2.1.10 Recompensas não financeiras

As recompensas não financeiras obtiveram índice bom de, 63,23%, o qual pouco representa a organização. Os dois setores de venda da organização solicitam atenção para este índice, o setor de Vendedor automática requer providências urgentes, pois avalia o índice com 52,34% e

Vendedor atacado providências emergentes, imediatas, visto que o índice deste setor chegou a 39,06%.

4.2.2 Questão de pesquisa

A análise por questão tem o objetivo de trazer os resultados mais aprofundados, pois há índices ruins que acabam “disfarçados” e passando despercebidos, na análise por bloco, devida ser feita uma média geral. Sendo assim, nesta etapa as análises serão feitas de forma pontual, onde a questão está mal avaliada por algum bloco.

Abaixo segue quadro de resultados:

Quadro 11: Resultado da pesquisa

Empresa: Comercial de Gás Sanravi Ltda

Pesquisa de Clima Organizacional - Resumo dos Resultados por Questão

2014

Questão	Escritório	Oficina Mecânica	Ajudante	Vendedor Automática	Vendedor Atacacado	Transporte	Geral Empresa
27	90,63	100,00	100,00	100,00	100,00	78,57	94,87
8	96,88	100,00	66,67	96,88	100,00	96,43	92,81
5	96,88	100,00	100,00	87,50	81,25	85,71	91,89
15	93,75	100,00	66,67	81,25	100,00	85,71	87,90
31	96,88	100,00	83,33	81,25	87,50	75,00	87,33
26	84,38	100,00	91,67	81,25	87,50	67,86	85,44
30	81,25	87,50	91,67	71,88	87,50	85,71	84,25
40	75,00	100,00	100,00	78,13	68,75	71,43	82,22
22	93,75	100,00	66,67	81,25	75,00	71,43	81,35
28	81,25	75,00	91,67	81,25	81,25	75,00	80,90
4	90,63	87,50	83,33	75,00	62,50	82,14	80,18
16	84,38	100,00	100,00	62,50	62,50	71,43	80,13
2	87,50	75,00	66,67	75,00	75,00	82,14	76,88
39	75,00	100,00	83,33	56,25	75,00	67,86	76,24
9	81,25	100,00	75,00	65,63	62,50	67,86	75,37
20	81,25	100,00	66,67	65,63	75,00	57,14	74,28
29	84,38	87,50	75,00	65,63	62,50	67,86	73,81
7	78,13	75,00	75,00	62,50	68,75	78,57	72,99
17	65,63	100,00	83,33	71,88	56,25	60,71	72,97
19	65,63	87,50	66,67	59,38	87,50	67,86	72,42
1	78,13	62,50	41,67	87,50	62,50	96,43	71,45
36	100,00	100,00	58,33	56,25	43,75	60,71	69,84
34	96,88	87,50	58,33	62,50	56,25	57,14	69,77
6	90,63	62,50	83,33	56,25	75,00	46,43	69,02
3	50,00	75,00	66,67	65,63	75,00	67,86	66,69
23	50,00	100,00	66,67	71,88	31,25	89,29	68,18
21	71,88	50,00	100,00	65,63	56,25	60,71	67,41
24	56,25	100,00	66,67	68,75	25,00	85,71	67,06
14	84,38	100,00	33,33	71,88	43,75	67,86	66,87
35	100,00	100,00	33,33	75,00	43,75	42,86	65,82
11	56,25	100,00	66,67	37,50	37,50	82,14	63,34
25	43,75	100,00	91,67	50,00	50,00	50,00	64,24
33	56,25	100,00	66,67	56,25	75,00	21,43	62,60
37	75,00	50,00	83,33	56,25	43,75	71,43	63,29
12	65,63	75,00	58,33	62,50	25,00	64,29	58,46
18	71,88	62,50	41,67	56,25	75,00	35,71	57,17
38	65,63	37,50	33,33	75,00	68,75	60,71	56,82
10	75,00	75,00	41,67	43,75	31,25	67,86	55,75
13	71,88	25,00	66,67	40,63	37,50	71,43	52,18
32	56,25	37,50	58,33	78,13	31,25	35,71	49,53
Total	77,50	84,38	71,25	68,44	63,59	68,30	72,24

Fonte: Dados da pesquisa de clima organizacional

Segue quadro de legenda para avaliação do Quadro 11.

Quadro 12: Legenda quadro 11

Critérios de Classificação

Intervalos	Cores	Interpretação
Maior de 75%		Ótimo - Cuidados para a manutenção
Entre 75 e 60		Bom - Atenção cuidados para não piorar
Entre 60 e 40		Ruim - Providências urgentes (rápidas)
Menor que 40		Péssimo - Providências emergenciais (imediatas)

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.2.1 Questão 39

A questão 39, “Você tem ideia das técnicas para melhorar o seu serviço prestado?” foi mal avaliada pelos Vendedores automática, com média de 56,25%, é necessário providências urgentes.

4.2.2.2 Questão 20

A questão 20, “Existe relação de confiança e liberdade com o chefe?”, foi mal avaliada pelos responsáveis por transporte, índice médio de 57,14%. Este número justifica o item 4.1.5 Relação chefe-subordinado, onde a média deste bloco é constante e sofre queda por causa do setor de transporte.

4.2.2.3 Questão 17

Questão 17, “Você recebe retorno ao solicitar auxílio para o seu chefe?”, média de 56,25% no setor de Vendedor atacado.

4.2.2.4 Questão 19

Questão 19, “Seu chefe avalia o resultado do seu trabalho?”, média de 59,38% no setor Vendedor atacado.

4.2.2.5 Questão 1

Questão 1 é “As condições de higiene e limpeza do seu setor são boas?”, os ajudantes avaliaram como ruim, média de 41,67%, solicitam providências urgentes.

4.2.2.6 Questão 36

A questão 36 é “Você está satisfeito com os benefícios dados?”, três setores avaliaram de maneira ruim esta questão, os ajudantes obtiveram média de 58,33%, os Vendedores automáticos média de 56,25% e os Vendedores atacado média de 43,75%. A média geral deste bloco ficou com um índice bom, pois os setores de Escritório e Oficina mecânica obtiveram resultado máximo, 100%, porém a questão dos benefícios deve ser revisada para contentar a todos os funcionários.

4.2.2.7 Questão 34

Questão 34 “O seu salário é bom em relação a outras revendas de GLP?”, a média geral da pergunta ficou com resultado positivo, bom segundo classificação, 69,77%, porém os setores de ajudante, transporte e vendedor atacado avaliaram de maneira negativa, ruim segundo classificação, segue subsequentemente seus resultados 58,33%, 57,14% e 56,25%.

Solicitam ações urgentes e rápidas.

4.2.2.8 Questão 6

“Você tem material e equipamentos necessários?”, O setor de Vendedor automático e transporte classificaram como ruim, o primeiro com um índice de 56,25% e o segundo com o índice de 46,43%.

4.2.2.9 Questão 3

“Há preocupação com a segurança no trabalho?”, o setor de Escritório obteve média ruim de 50%, a qual está abaixo da média da questão, que foi 66,69%.

4.2.2.10 Questão 23

“Você considera o treinamento suficiente?” o setor de Escritório avaliou com média 50%, e o Vendedor atacado obteve média péssima, 31,25%, muito abaixo da média da questão, que ficou em 68,18%.

4.2.2.11 Questão 21

“A preocupação com os funcionários como pessoas?” o Vendedor atacado teve índice de 56,25%, já o setor Oficina mecânica obteve, 50%, estes dois itens precisam ser melhorados de maneira rápida.

4.2.2.12 Questão 24

“Você considera o treinamento adequado?”, Escritório avaliou com 56,25%, necessita de revisão nos procedimentos. Já o setor de Vendedor atacado obteve nesta questão a pior média do setor em toda a pesquisa, 25%, o que reflete a falta de treinamento, segundo classificação esta questão deve ser avaliada e estudada imediatamente.

4.2.2.13 Questão 14

“Você têm as informações necessárias sobre a empresa?”, os Vendedores atacado e ajudantes classificaram de maneira ruim, com 43,75% e 33,33% subsequentemente.

4.2.2.14 Questão 35

“O seu salário é adequado com a sua função?”, com esta pesquisa é visível o descontentamento de 3/6 dos setores pesquisados, ou seja, 50% dos setores avaliados acham que o salário não está de acordo com a função exercida. Os setores são Vendedor atacado, 43,75%, Transporte, 42,86% e Ajudante com 33,33%.

4.2.2.15 Questão 11

“Você enxerga possibilidades de crescimento?”, também foi uma questão mal avaliada por 50% dos setores pesquisados, Escritório com média de 56,26%, precisando de ajustes urgentes. Já os setores de Vendedor automático e Vendedor atacado, ambos, obtiveram resultados de 37,50%, o que é classificado como péssimo, necessitando ações imediatas e urgentes.

4.2.2.16 Questão 25

“Você recebe orientações sobre como melhorar o seu desempenho?”, esta questão teve um índice ruim em quatro dos seis setores pesquisados, são eles: Vendedor automático, 50%, Vendedor atacado, 50%, Transporte, 50% e Escritório com 43,75%.

A média geral desta questão ficou em 64,24%, pois os setores de Oficina mecânica e Ajudante avaliaram como ótimo.

4.2.2.17 Questão 33

“Você conhece as metas e objetivos da Sanravi?”, destaca-se o índice do setor de transporte, que ficou em 21,43%, ou seja, necessita providências emergenciais. Os setores de Escritório e Vendedor automática obtiveram índice ruim de 56,25%.

4.2.2.18 Questão 37

“Existe cooperação entre os setores?”, nesta questão os setores que precisam ser melhorados são: Vendedor automática com 56,25%, Oficina mecânica com 50% e com o setor de Vendedor atacado com 43,75%.

4.2.2.19 Questão 12

“A empresa se preocupa com o seu bem-estar?”, a média geral desta questão está classificada como ruim, com um índice de 58,46%, ou seja, a organização como um todo deve prestar atenção a esta questão e melhorar com urgência. Destaca-se o setor de Vendedor atacado, que obteve média de 25% que além de estar muito abaixo da média geral da questão precisa ser ajustada imediatamente.

4.2.2.20 Questão 18

“Seu chefe imediato aceita críticas e sugestões?”, esta questão deve ser melhorada em toda a organização, obteve média geral ruim de 57,17%. Os setores de Vendedor automático e Ajudante classificaram como ruim. Já o setor Transporte classificou de maneira péssima, índice de 35,71%, preciso tomar providências imediatas.

4.2.2.21 Questão 38

“Os funcionários buscam a qualidade?”. Média geral de 56,82%, providências urgentes. Oficina mecânica com 37,50% e Ajudante com 33,33%, ou seja, providencias emergenciais nestes setores.

4.2.2.22 Questão 10

“Você se sente reconhecido e valorizado?”. Média geral ruim segundo classificação, 55,75%. Vendedor automática com 43,75%, Ajudante com 41,67% e Vendedor atacado com 31,25%. O setor Vendedor atacado deve

ser priorizado na mudança, visto que o índice obtido precisa de mudança imediata.

4.2.2.23 Questão 13

“Os funcionários trabalham como uma equipe?” segunda pior média por questão, 52,18%. Avaliada de maneira ruim pelo setor de Vendedor automático, 40,63% e de maneira péssima pelos setores de Vendedor atacado, 37,50% e oficina mecânica 25%, priorizar mudança na oficina mecânica.

4.2.2.24 Questão 32

“A Sanravi informa os funcionários sobre os resultados?”. A pior média geral por questão de 49,53%, tendo cinco dos seis setores pesquisados com médias ruins ou péssimas. Os setores de Ajudante, 58,33% e Escritório, 56,25% avaliam como ruim, segundo classificação. Já os setores de Oficina mecânica, 37,50%, Transporte, 35,71% e Vendedor atacado, 31,25% classificaram como péssimo, precisando de ajustes emergenciais e imediatos.

5 SUGESTÕES DE MELHORIA

Sabendo qual é o grau de satisfação dos funcionários sugerem-se algumas políticas e estratégias para combater a rotatividade de pessoal que está diretamente ligada ao resultado obtido com a pesquisa.

- Vendedor Atacado:

Salários e benefícios: Aumento do salário e, ou dos benefícios, como o café da manhã, almoço oferecido, premiação sobre vendas, café da tarde, convenio médico, odontológico, etc.

Educação e treinamento: Criação de um calendário de treinamentos, além da intensificação nos treinamentos.

Recompensas não financeiras: Café da manhã com a direção, caixinha de sugestões e até a contratação de um funcionário para fazer um acompanhamento psicológico, ou seja, alguém que escute as reclamações sobre a organização, família, vida e etc; e que dê uma atenção individual ao funcionário.

- Vendedor automática: Recompensas não financeiras: Café da manhã com a direção, caixinha de sugestões e até a contratação de um funcionário para fazer um acompanhamento psicológico, ou seja, alguém que escute as reclamações sobre a organização, família, vida e etc; e que dê uma atenção individual ao funcionário.

- Transporte:

Salários e benefícios: Aumento do salário, aumento do valor da diária, o qual é destinado para que os carreteiros façam suas refeições, convênio médico, odontológico, etc.

Processo decisório e relação chefe-subordinado estão quase juntos na linha de análise e também necessitam de ajustes urgentes. Percebe-se no quadro de análise por questão que os pontos mais críticos são o não conhecimento dos resultados atingidos, das metas mensais e do chefe imediato não aceitar críticas. Com isso sugere-se que sejam elaborados modelos de planilhas ou informativos para serem entregues aos carreteiros e ou fixados no mural da empresa. E a relação com o chefe deve ser avaliada, podendo capacitar e treinar o chefe da operação ou como ultima instância demiti-lo e contratar outro que possua os requisitos necessários.

- Escritório:

Educação e treinamento: Intensificação de treinamento, implementação de uma rotina de trabalho e elaboração de um mapeamento dos processos para que as pessoas saibam como agir.

- Direção:

Implantação da entrevista de desligamento, entrevistas do serviço social (Setor de recursos humanos, psicólogos, etc.), programa de sugestões, sistema de atendimento as queixas e reclamações dos funcionários e quando necessário a realização de uma pesquisa de clima organizacional.

Mapeamento de todos os processos da organização, implementação da cultura de equipe com a contratação ou formação de um líder, análise dos salários e benefícios oferecidos, elaborar informativo de resultados.

A última sugestão é de analisar a viabilidade das sugestões anteriormente descritas para combater a rotatividade de pessoal.

6 CONCLUSÃO

Conclui-se este trabalho de pesquisa sabendo da sua importância para a Comercial de Gás Sanravi Ltda, a Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC e a todas as pessoas com curiosidade sobre o assunto rotatividade de pessoal e pesquisa de clima organizacional.

O problema proposto a ser estudado era “Quais as causas da rotatividade de funcionários na revenda Comercial de Gás Sanravi Ltda em Criciúma - SC?”, após definição do problema definiu-se o objetivo geral de conhecer as causas da rotatividade de pessoal através da análise de clima organizacional.

Para alcançá-lo foi necessário estipular objetivos específicos, ou metas de trabalho. Primeiramente foi proposto identificar o índice de rotatividade de pessoal, o qual foi concluído através do levantamento feito na organização com os dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED, após verificou-se em livros e artigos o que a literatura diz sobre as causas e efeitos causados pela rotatividade de pessoal, que contribuiu para a fundamentação desta monografia e embasamento teórico para discutir o assunto, meta também concluída. Com os dados de rotatividade e o conhecimento teórico o terceiro objetivo específico desta monografia foi à aplicação de uma pesquisa de clima organizacional para conhecer o grau de satisfação dos funcionários da organização e assim foi feito.

Por fim, com os resultados da pesquisa de clima organizacional cruzados com os dados obtidos de rotatividade e a fundamentação teórica foi possível concluir a quarta e última meta desta monografia que era de sugerir ações para a Comercial de Gás Sanravi Ltda para que a organização possa neutralizar ou reduzir a rotatividade de pessoal, conseqüente a isto, reduzir custos, perda na qualidade da prestação do serviço e principalmente a perda de clientes.

APÊNDICE

Instrumento de Pesquisa - Parte 1

Pesquisa de Clima Organizacional

Data: ___/___/___

Bloco	Questão	5	4	3	2	1
		☺☺	☺	☹	☹	☹☹
		Sim	A maioria das Vezes	As vezes	Poucas Vezes	Não
Ambiente de Trabalho	1 As condições de higiene e limpeza do seu setor são boas?					
	2 As condições físicas do ambiente de trabalho estão boas?					
	3 Há preocupação com a segurança no trabalho?					
Organização do Trabalho	4 Quantidade de tarefas e prazos a cumprir estão adequados?					
	5 Você faz o que gostaria de fazer?					
	6 Você tem material e equipamentos necessários?					
	7 A maneira de distribuir as tarefas é adequada?					
Recompensas Não Financeiras	8 Você está informado sobre suas responsabilidades?					
	9 Você se sente motivado?					
	10 Você se sente reconhecido e valorizado?					
	11 Você enxerga possibilidades de crescimento?					
Comunicação	12 A empresa se preocupa com o seu bem-estar?					
	13 Os funcionários trabalham como uma equipe?					
	14 Você tem as informações necessárias sobre a empresa ?					
	15 Você tem informações necessárias sobre suas tarefas ?					
Relação Chefe-Subordinado	16 As informações recebidas estão corretas e claras?					
	17 Você recebe retorno ao solicitar auxílio do seu chefe?					
	18 Seu chefe imediato aceita críticas e sugestões?					
	19 Seu chefe avalia o resultado do seu trabalho?					
	20 Existe relação de confiança e liberdade com o chefe?					
	21 Há preocupação c/os funcionários como pessoas?					
Educação e Treinamento	22 É fácil de se aproximar e conversar com as chefias?					
	23 Você considera o treinamento suficiente?					
	24 Você considera o treinamento adequado?					
Imagem da Empresa	25 Você recebe orientação correta sobre como melhorar seu desempenho?					
	26 Você se sente satisfeito por trabalhar na Sanravi?					
	27 Você recomendaria a Sanravi para um colega trabalhar?					
	28 A imagem da Empresa junto aos funcionários é Boa?					

Fonte: Elaborado pelo autor.

Instrumento de Pesquisa - Parte 2

Pesquisa de Clima Organizacional

Data: ___/___/___

Processo Decisório	29	Você tem oportunidade de opinar?					
	30	A chefia e os proprietários buscam a participação dos funcionários?					
	31	Os proprietários buscam um bom relacionamento?					
	32	A Sanravi informa os funcionários sobre os resultados?					
	33	Você conhece as metas e objetivos planejados da Sanravi?					
Salário e Benefícios	34	O seu salário é bom em relação a outras revendas de GLP?					
	35	O seu salário é adequado com a sua função?					
	36	Você está satisfeito com os benefícios dados?					
Qualidade	37	Existe cooperação entre os setores?					
	38	Os funcionários buscam a qualidade?					
	39	Você tem idéia das técnicas para melhorar a qualidade do serviço prestado?					
	40	As técnicas adotadas contribuem para melhorias?					

Fonte: Elaborado pelo autor.

REFERÊNCIAS

ALVES, Lilian Fernanda; OZAKI, Yaeko. **Em busca da gestão estratégica da rotatividade de pessoal**. Revistas de ciências gerenciais. Vol. XIII, nº18, ano 2009: Anhanguera, 2010. Disponível em:

<<http://www.sare.anhanguera.com/index.php/rcger/article/view/1172/864>>
Acesso em: 12 out. 2013.

BAGGENSTOSS, Salli; DONADONE, Julio Cesar. **A rotatividade da mão de obra à luz de empresas certificadas em responsabilidade social**. XXIX Encontro nacional de engenharia de produção. Anais, 2009. Disponível em:
<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_101_674_12509.pdf> Acesso em: 13 out. 2013.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____, Idalberto. **Gerenciando pessoas: Como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

_____, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHU, Rebeca Alves; WOOD, Thomaz Jr. **Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?** Rio de Janeiro, 2008. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a08v42n5.pdf>> Acesso em: 30 set. 2013.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. São Paulo: Alínea, 2003.

FECOMBUSTÍVEIS - Federação Nacional do Comercio de Combustíveis. **Relatório anual da revenda de combustíveis**. Disponível em:
<<http://fecombustiveis.org.br/relatorio2013/>>. Acesso em: 01 ago. 2013.

FIUZA, Gisela Demo. **Política de gestão de pessoas: valores pessoais e justiça organizacional**. São Paulo, 2008. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/ram/v11n5/a04v11n5.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2013.

FORTUNA, Antônio Alfredo Mello; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão de pessoas**: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GRACIOLI, Clarissa; *et al.* **Capital intelectual**: Uma ferramenta inovadora na busca por vantagens competitivas. 2012. Disponível em:<<http://www.redalyc.org/pdf/973/97324897006.pdf>> Acesso em: 03 out. 2013.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento**: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel, 2004.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: Teoria da ciência e prática da pesquisa. 19 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARQUES, Debora Juliana Reinheimer; DIAS, Sidnei Lopes. **Rotatividade de mão-de-obra**: A gestão da qualidade total aliada às relações de trabalho. 2012. Disponível em: <<http://ged.feevale.br/bibvirtual/Artigo/ArtigoDeboraMarques.pdf>> Acesso em: 12 out. 2013.

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. 11 ed. São Paulo: Futura, 2005.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; SILVA, Edison Aurélio da. **Gestão organizacional**: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Marco A. **Pesquisa de clima interno nas empresas**. São Paulo: Nobel, 1995.

OLIVEIRA, Maria Jucelly de. **Rotatividade de pessoal: Análise dos determinantes na indústria de etiquetas.** Pernambuco. 2011. Disponível em: <<http://repositorio.favip.edu.br:8080/bitstream/123456789/495/1/TCC+MARIA+JUCELLY+DE+OLIVEIRA+Final+ok.pdf>> Acesso em: 12 out. 2013.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira Thimson Learning, 2002.

QUÉGE, Marco A. **Estudo sobre a rotatividade de funcionários no Brasil:** Ano de 2008. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/download/0,,4582-1,00.pdf>> Acesso em: 12 out. 2013.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: <http://www.empreedetche.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodologia_d_e_pesquisa_aplicavel_as_ciencias_sociais.pdf>. Acesso em 31 out. 2013.

REINEHR, Claudia Lais. **A motivação e as organizações: Qualidade e produtividade.** – Francisco Beltrão : Anais da VI semana de administração. Unioeste; 2008. Disponível em: <http://www.fappr.pr.gov.br/arquivos/File/projetos09-2008/13423_Anais.pdf#page=43>. Acesso em 10 mai. 2014.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas: 2 ed.** São Paulo: Saraiva, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivonede. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, Edna Lúcia. MENEZES, EsteraMuszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 2005. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3439.pdf>. Acesso em: 31 out. 2013.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração.** São Paulo: P. T. Learning, 2004.

SINDIGÁS – Sindicato das Distribuidoras de Gás Liquefeito de Petróleo. **Estatísticas marketing share.** 2013. Disponível em:

<<http://www.sindigas.com.br/Estatistica/Default.aspx?cat=3&itemCount=1>>. Acesso em: 26 set. 2013.

SOUZA, Silvana R. Rossi Kissula. **A rotatividade e as condições de trabalho dos profissionais de enfermagem**: um enfoque da ergonomia. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

TURATO, Ercilio Domingos Junior; CANÊO, Luiz Carlos; FERNANDES, José Munhoz. **Reestruturação produtiva**: Notas e reflexões sobre o toyotismo e os principais impactos no mundo do trabalho. 2005.

Disponível em:

<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_12/copiar.php%3Farquivo%3DTurato%2520Junior_Reestr_Produt.pdf&q=&esrc=s&ei=l7ZWUo2UBsfTqAHb3IDQAg&usg=AFQjCNHDjfBZxPT49MDOnq0TCbhylrKAOA> Acesso em: 30 set. 2013.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e da pesquisa em administração**: Metodologia de estudo e de pesquisa em administração. Florianópolis – Santa Catarina. UFSC. 2009. Disponível em:

<http://paginapessoal.utfpr.edu.br/mansano/downloads-para-disciplina-de-metodologia-da-pesquisa-uab/downloads/UAB_Metod_Livro_Base.pdf>. Acesso em: 31 out. 2013.