UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE
ORGANIZAÇÕES

MARLIZE PAULO DA SILVA

Relação das práticas de gestão de recursos humanos com *turnover*: um estudo com
empresas do norte do Paraná

ORIENTADOR: PROF.º DR.º GILBERTO TADEU
SHINYASHIKI

RIBEIRÃO PRETO

2013

Profº. Drº. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Profº. Drº. Sigismundo Bidoskorski Neto
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Profª. Drª. Sônia Valle Water Borges de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

MARLIZE PAULO DA SILVA

Relação das práticas de gestão de recursos humanos com *turnover*: um estudo com empresas do norte do Paraná

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP.

ORIENTADOR: PROF.º DR.º. GILBERTO TADEU
SHINYASHIKI

RIBEIRÃO PRETO
2013

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial desse trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Silva, Marlize Paulo da

Relação das práticas de gestão de recursos humanos com *turnover*: um estudo com empresas do norte do Paraná. Ribeirão Preto, 2013.

107 f.: il;30 cm

Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

Orientador: Shinyashiki, Gilberto Tadeu.

1. Gestão de Recursos Humanos. 2. *Turnover*. 3. Satisfação. 4. Retenção de pessoal.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: Marlize Paulo da Silva

Título: Relação das práticas de gestão de recursos humanos com *turnover*: um estudo com empresas do norte do Paraná.

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovada em: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr. Gilberto Tadeu Shinyashiki

Instituição: FEA-RP/USP

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dra. Lara Bartocci Liboni Amui

Instituição: FEA-RP/USP

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

Instituição: EESC-USP

Julgamento: _____ Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

A minha mãe, pelo apoio e amor.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Gilberto Shinyashiki, quem concedeu momentos de aprendizagem como profissional e pesquisadora na área de Recursos Humanos.

Aos empresários Jair Slompo e Pedro Slompo pela oportunidade e confiança em disponibilizarem sua base de clientes para realizar a pesquisa.

Aos professores Dra. Adriana Caldana, Dr. Edmundo Escrivão Filho e Dra. Lara Liboni pelas valiosas sugestões e apontamentos feitos no decorrer do exame de qualificação e defesa.

À Érika, Vânia e Matheus, funcionários da Pós Graduação, por estarem sempre disponíveis para esclarecimentos.

A minha mãe, meu exemplo de vida, por ser a maior incentivadora deste trabalho, e quem me auxiliou de todas as maneiras possíveis para esse objetivo fosse alcançado.

Ao Humberto, por compreender minha ausência e apoiar a construção dessa etapa da minha vida.

À Luna e à Laura por terem sido companheiras durante o curso de Mestrado, pelo apoio, amizade e receptividade em Ribeirão Preto.

RESUMO

SILVA, M. P. **Relação das práticas de gestão de recursos humanos com *turnover*: um estudo com empresas do norte do Paraná.** 2013. 107 f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2013.

Nos anos de 2008 e 2010, o *turnover* nacional ultrapassou os 50%, o que representa mais da metade do total dos contratos de trabalho por ano sendo rompidos. Além disso, mais de 40% dos vínculos de trabalho, entre os anos de 2000 e 2009 não duraram mais de seis meses (DIEESE, 2011). O alto *turnover* está provocando inquietações a respeito do que as empresas podem fazer para atrair e reter os profissionais, especialmente no tocante da importância dos mesmos como fonte de vantagem competitiva. Dessa maneira o objetivo geral foi identificar a existência de relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos com *turnover*, sendo dirigido para empresas da região do norte do Paraná por conveniência. Na literatura foram encontrados trabalhos que puderam classificar os estudos em *turnover* em três linhas: focada no indivíduo, na Gestão de Recursos Humanos e na visão integrativa. Este estudo optou por aplicar a pesquisa relacionada a linha da Gestão de Recursos Humanos. Tratou-se de uma pesquisa aplicada, descritiva com hipóteses e quantitativa. O instrumento utilizado de McConnell (2001) permitiu quantificar em *rankings* a eficiência das práticas de Gestão de Recursos Humanos. Os principais resultados apontaram para a existência de correlação negativa significativa do *turnover* com as práticas de Recrutamento e Seleção, Benefícios e Treinamento e Desenvolvimento. Ao passo que Remuneração, Avaliação de Desempenho, Integração e Satisfação não apresentaram correlações significativas. Sugere-se que os próximos trabalhos estratifiquem as empresas pelo direcionamento estratégico e que o instrumento possa ser adaptado para pequenas empresas.

PALAVRAS CHAVE

Gestão de Recursos Humanos. *Turnover*. Satisfação. Retenção de pessoal.

ABSTRACT

SILVA, M. P. Human Resources Management practices relationship with turnover; a study of companies in the north of Paraná. 2013. 107 f. Dissertation (Master in Management of Organizations) – School of Economics, Administration and Accounting of Ribeirão Preto, University of São Paulo, Ribeirão Preto, 2013.

In 2008 and 2010, the national turnover exceeded 50%, which represents more than half of total employment contracts being broken every year. Furthermore, over 40% of working ties between the years of 2000 and 2009 did not last more than six months (DIEESE, 2011). The high turnover is causing worries about what companies can do to attract and retain professionals, especially in terms of their importance as a source of competitive advantage. Thus the overall goal was to identify the existence of a relationship between the practices of Human Resources Management with turnover being aimed at companies in the region of northern Paraná for convenience. In literature studies were found that could classify studies on turnover in three lines: focused on the individual, Human Resource Management and integrative view. This study chose to apply the line of research related to Human Resource Management. It was an applied research, descriptive and quantitative assumptions. The instrument used to McConnell (2001) allowed to quantify the efficiency rankings in the practice of Human Resource Management. The main results showed the existence of significant negative correlation with turnover practices Recruiting and Selection, Benefits and Training and Development. While Compensation, Performance Evaluation, Integration and satisfaction showed no significant correlations. It is suggested that future studies stratify firms for strategic direction and that the instrument can be adapted to small businesses.

KEYWORDS

Human Resource Management. Turnover. Satisfaction. Staff-Retention.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABTD	Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento
BCB	Banco Central do Brasil
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
HPWP	<i>High Performance Work Practices</i>
HRM	<i>Human Resource Management</i>
HRDC	<i>Human Resource Development Climate</i>
HRD	<i>Human Resource Development</i>
HCF	<i>Human capital-focused</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Estatísticas
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
OCB	<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>
RH	Recursos Humanos
SCIELO	<i>Scientific Eletronic Library Online</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Science</i>
TF	<i>Task-focused</i>
VTI	<i>Voluntary Turnover Intentions</i>

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1.	Aspectos administrativos relacionadas a gestão de pessoas.....	21
Figura 2.	Forças para a gestão do desempenho.....	34
Figura 3.	Ferramentas de Avaliação do Desempenho.....	36
Figura 4.	Formas de Recompensas.....	39
Figura 5.	Identificação das competências necessárias para o negócio.....	41
Figura 6.	Processo de <i>Turnover</i> de Mobley.....	49
Figura 7.	Modelo de <i>Turnover</i> de Kazi e Zedeth.....	53
Figura 8.	Relações do <i>turnover</i> da linha de pesquisas sobre o Indivíduo..	54
Figura 9.	Processo de <i>Turnover</i> de Peterson.....	64
Figura 10.	Linhas de estudos em <i>turnover</i>	65
Figura 11.	Modelo conceitual da Pesquisa.....	67
Gráfico 1.	Desligamentos no ano por faixas de tempo de emprego.....	15
Gráfico 2.	Localização das empresas da amostra.....	73
Gráfico 3.	Número de funcionários por faturamento bruto.....	76
Gráfico 4.	Número de funcionários por atividade econômica.....	77
Gráfico 5.	GRH por atividade econômica.....	79
Gráfico 6.	GRH por número de funcionários.....	80
Gráfico 7.	GRH por faturamento bruto.....	80
Quadro 1.	Escolha das práticas de GRH.....	20
Quadro 2.	Estrutura da GRH.....	21
Quadro 3.	Fontes de Recrutamento de Pessoas.....	24
Quadro 4.	Definições dos subsistemas de RH.....	44
Quadro 5.	<i>Turnover</i> Vantajoso e Desvantajoso.....	46
Quadro 6.	Tipos de <i>Turnover</i>	47
Quadro 7.	<i>HPWP</i> relacionadas ao aumento da motivação.....	55
Quadro 8.	Variáveis globais do <i>turnover</i>	60
Quadro 9.	Correlações de <i>turnover</i> apontadas em pesquisas.....	66
Quadro 10.	Atividade econômica da amostra.....	74
Quadro 11.	Porte por número de funcionários da amostra.....	75
Quadro 12.	Porte por faturamento bruto da amostra.....	75

Tabela 1.	<i>Turnover</i> médio no Brasil por anos.....	15
Tabela 2.	Benefícios oferecidos pelas empresas.....	42
Tabela 3.	<i>Alpha de Cronbach</i> das escalas.....	72
Tabela 4.	Características das cidades do local do estudo.....	74
Tabela 5.	Estatísticas de <i>Turnover</i> da amostra.....	77
Tabela 6.	Estatísticas de RH da amostra.....	78
Tabela 7.	Pontos das práticas de RH.....	78
Tabela 8.	Teste <i>Kruskal-Wallis</i> por faturamento bruto.....	81
Tabela 9.	Teste <i>Kruskal-Wallis</i> por número de funcionários.....	81
Tabela 10.	Teste <i>Kruskal-Wallis</i> por atividade econômica.....	82
Tabela 11.	Correlações <i>Rho de Spearman</i> entre as variáveis do estudo.....	83

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 Gestão de Recursos Humanos	18
2.1.1 Recrutamento e Seleção	22
2.1.2 Integração e Socialização Organizacional	26
2.1.3 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas	29
2.1.4 Gestão do Desempenho	33
2.1.5 Recompensas.....	37
2.2 Turnover	45
2.2.1 Indivíduo: satisfação e comprometimento	49
2.2.2 Gestão de RH e <i>High Performance Work Practices</i>	55
2.2.3 Visão integrativa do <i>turnover</i>	60
3 MÉTODO DA PESQUISA.....	68
3.1 Proposições	69
3.2 Tipo de Pesquisa e Método	69
3.3 População e Coleta de Dados	70
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	72
4.1 Análise de confiabilidade – Alpha de Cronbach.....	72
4.2 Caracterização da amostra.....	73
4.3 Teste de <i>Kruskal-Wallis</i>	81
4.4 Correlações.....	82
5. CONCLUSÕES	89
5.1 Limitações do estudo.....	90
5.2 Recomendações para trabalhos futuros	91
REFERÊNCIAS	92
APÊNDICE	100

1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

Uma das grandes preocupações no cenário organizacional é fomentar ações que propiciem o desenvolvimento e a manutenção de profissionais talentosos. Este desafio compreende que as empresas recrutem e selecionem pessoas talentosas, as desenvolvam, gerenciem seu desempenho e as recompensem, além de continuarem investindo em tecnologias, na gestão de suas operações e freando novos competidores (STAHL *et al.*, 2012).

Nesse sentido as estratégias em Recursos Humanos não devem ser tratadas isoladamente, mas sim em conjunto. Isso implica em vinculá-las aos princípios norteadores da organização, como o alinhamento à sua estratégia, a manutenção da consistência interna, a promoção do processo de imersão à cultura organizacional e ao estímulo ao envolvimento da gestão (PFERFFER, VEIGA, 1999; EARLE, 2003; STAHL *et al.*, 2012).

Para Stahl *et al.* (2012) as práticas de gestão de talentos envolvem recrutamento e seleção; avaliação do desempenho; recompensas; desempenho da gestão e treinamento e desenvolvimento. Leonardo (2002) e Earle (2003) discutem que as ações devem incluir desde os cuidados com fatores materiais, como espaço físico, distribuição e volume de trabalho, segurança, ergonomia e remuneração, até as relacionadas à dinâmica da organização, como o direcionamento dos papéis de liderança, desenvolvimento, medidas de delegação, perspectivas de participações em decisões e o relacionamento entre pessoas. Já para Pfeffer e Veiga (1999) questões como a estabilidade no emprego; investimento em processos de seleção rigorosos; desenvolvimento de times autogeridos; oferecimento de recompensas elevadas e em eixo com o desempenho organizacional; a garantia de extensão a treinamentos extensivos; manutenção da consistência interna e o compartilhamento de informações são tratados como fundamentais para garantir a retenção dos talentos.

Uma das maneiras de enxergar as dificuldades das empresas na retenção de talentos se expressa por meio do desligamento de profissionais, ou seja, pelas taxas de *turnover*. E, não coincidentemente, esse índice vem crescendo no Brasil.

Tabela 1 – Turnover médio no Brasil por anos

	2001	2004	2007	2008	2009	2010
Turnover (%)	45,1	43,6	46,8	52,2	49,9	53,8

Fonte: DIEESE (2011)

Nos anos de 2008 e 2010, considerando todos os segmentos da atividade econômica, o *turnover* foi superior a 50%, o que representa mais da metade do total dos contratos de trabalho por ano sendo rompidos¹. Isso explica o motivo de mais de 40% dos vínculos de trabalho terem tido duração rápida, não ultrapassando os seis meses.

Fonte: DIEESE (2011)

Gráfico 1 – Desligamentos no ano por faixas de tempo de emprego.

De acordo com o Boletim Regional do Banco Central do Brasil (2011)² uma das justificativas encontradas para o alto índice de *turnover* em 2010 foi a substituição de trabalhadores de maior remuneração por outros de salários inferiores e a demanda crescente de trabalhadores qualificados em busca de empregos com melhor

¹ Nos Estados Unidos a taxa anual de *turnover* é de 12% (CASCIO, 2010).

² Documento publicado eletronicamente, disponível em:

<http://www.bcb.gov.br/pec/boletimregional/port/2011/01/br201101b3p.pdf>, acessado em 3/2/12.

remuneração. Essa demanda pode ter ocorrido em detrimento do aumento do nível educacional de estudantes. Em 2003, 31,7% dos estudantes de 18 a 24 anos de idade estavam matriculados em cursos de ensino superior, já em 2010 este número atingiu 48,1% desta população (DIEESE, 2011).

Considerando esse cenário e diante de um contexto cada vez mais competitivo por pessoas, que gera maior *turnover*, e que por sua vez dificulta manter um crescimento organizacional sustentável, pergunta-se: quais práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) que influenciam esse *turnover*?

PROBLEMA DE PESQUISA

O problema de pesquisa dessa dissertação se resume em responder a seguinte questão: Quais são as práticas de GRH que estão relacionadas aos menores índices de *turnover*?

OBJETIVOS

A seguir são apresentados os objetivos desse trabalho.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a relação existente entre práticas de Gestão de Recursos Humanos com o *turnover* em empresas do norte do Paraná.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- Identificar as práticas de GRH de empresas do norte do Paraná;
- Conhecer os índices de *turnover* de funcionários de empresas do norte do Paraná;
- Analisar correlações entre os níveis de *turnover* com cada prática de Recursos Humanos (RH).

IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

Como base em levantamentos de periódicos nacionais, já foi identificada que a produção acerca de estudos dessa temática é escassa e possui alguns *gaps*

metodológicos³, o que provoca a importância desse trabalho em contribuir com os seus resultados na academia.

Outro aspecto relevante é o fato do trabalho permitir a reflexão de pontos significativos para a profissionalização de Recursos Humanos. Ou seja, espera-se munir os profissionais de RH de informações que direcionem a gestão de pessoas nas organizações, com base em achados empíricos.

Há, por final, pretensão de subsidiar outras pesquisas científicas na área de RH com relação ao *turnover*, a fim de enriquecer os achados envolvidos nessa temática proposta.

ESTRUTURA DO TRABALHO

O estudo está dividido em cinco capítulos. O primeiro trata da introdução e justificativa, objetivos geral e específicos e a relevância do estudo.

O capítulo seguinte traz a revisão teórica sobre a Gestão de Recursos Humanos, adentrando em cada subsistema da área, e segue direcionando conceitos e linhas de pesquisa sobre *turnover*.

A metodologia faz parte do terceiro capítulo, e inclui o modelo conceitual da pesquisa, proposições, tipo de pesquisa, método e coleta de dados.

O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa junto às discussões dos achados, retomando aquilo que já foi percorrido no referencial.

Por fim, a conclusão faz parte do quinto e último capítulo, onde são debatidos objetivos propostos em consideração àquilo que se obteve se resultados, bem como são expostas as limitações do estudo e as recomendações para trabalhos futuros na área.

³ O levantamento de publicações nacionais e internacionais sobre *turnover* será apresentado e discutido no referencial teórico desse trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão teórica deste trabalho está dividida em duas etapas. A primeira descreve como são caracterizadas as práticas de GRH, desmembradas aqui como subsistemas de Recrutamento e Seleção, Integração, Treinamento e Desenvolvimento, Recompensas e Avaliação de Desempenho. A segunda etapa da revisão busca caracterizar o fenômeno *turnover*: o que é; forma de calculá-lo; os custos envolvidos ao processo e a evolução de seus estudos.

2.1 Gestão de Recursos Humanos

Autores da área de GRH vêm discutindo o papel estratégico que as pessoas assumiram nas organizações, uma vez que elas são fonte de vantagem competitiva, agregam valor aos negócios e são produtores e disseminadores de conhecimentos. Afirmam, portanto, que o paradigma do fator humano no trabalho compila com a necessidade de valorização e desenvolvimento do mesmo através de políticas de GRH, a fim de perpetuar o crescimento sustentável das organizações (SCHULER; JACKSON, 1996; MILKOVICH; BOURDEAU, 2000; MARRAS, 2000; CHIAVENATO, 2004; FRANÇA, 2008; CASCIO, 2010; BOHLANDER; SNELL, 2010; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

França (2008) e Marras (2000), ao traçarem a evolução do papel da GRH ao longo da história concluem que no início dos anos 90, esta passou a viver diante de novos cenários, onde os desafios englobam conhecer e integrar elementos do ambiente externo, ou seja, gerenciar alta velocidade, qualidade e produtividade, qualificação contínua e empregos com vínculos de fidelidade transitória. Esta fase introduziu os primeiros programas de planejamento estratégico de pessoas alinhados ao planejamento estratégico geral das organizações. Com isso a GRH alavancou do terceiro escalão em nível tático para assumir e ser reconhecida como diretoria, em nível estratégico.

Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Gestão do Capital Humano e Gestão de Talentos, entre outras várias nomenclaturas. É fato que são empregados diversos nomes que tratam da GRH. Essas denominações e outras similares, de alguma maneira,

representam um mesmo fim, o gerenciamento que necessita estar integrado às pessoas e a questões como:

[...] as expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer do seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, lideranças, processos de cooperação, competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre outros aspectos ligados à vida social (FRANÇA, 2008, p.4).

Para Oliveira e Oliveira (2001, p.653) a GRH representa:

[...] unidades de trabalho integradas que, sustentavelmente, podem agregar valor organizacional, devido aos seus processos e estruturas únicas [...] ativos estratégicos que podem aportar uma vantagem competitiva para a organização adicionando valor e mantendo-o em tempo, por tratar-se de ativos que não se depreciam, são difíceis de imitar, substituir ou transferir.

Schuler e Jackson (1996) frisam que a escolha de quais práticas de RH uma empresa irá adotar envolve uma série de questionamentos e posicionamentos orientados para os negócios da organização. A escolha deste rol de práticas necessita de cautela, visto a extensão que elas podem causar no comportamento geral da organização e das pessoas ali inseridas. Segundo os autores elas podem variar em dois extremos, conforme listados no Quadro 1.

Escolha das práticas – planejamento	
Informal	Formal
Curto prazo	Longo prazo
Análise de cargo explícita	Análise de cargo implícita
Simplificação da função	Enriquecimento da função
Baixo envolvimento do empregado	Alto envolvimento do empregado
Práticas de Apoio	
Fontes internas	Fontes externas
Carreiras estreitas	Carreiras amplas
Escadas únicas	Escadas múltiplas
Critérios explícitos	Critérios implícitos
Socialização limitada	Socialização ampla
Processos fechados	Processos abertos
Práticas de Avaliação	
Critério comportamental	Critério por resultados
Objetivos: desenvolver, remediar, manter	
Baixa participação do empregado	Alta participação do empregado
Critério de curto prazo	Critério de longo prazo
Critério individual	Critério grupal
Práticas de Compensação	
Baixos salários base	Altos salários base
Equidade interna	Equidade externa
Poucas vantagens	Muitas vantagens
Pacote benefícios fechado	Pacote flexível de benefícios
Baixa participação	Alta participação
Sem incentivos	Muitos incentivos
Incentivos de curto prazo	Incentivos de longo prazo
Emprego sem segurança	Emprego com segurança
Hierárquico	Igualitário
Práticas de Treinamento e Desenvolvimento	
Curto prazo	Longo prazo
Aplicação limitada	Aplicação ampla
Ênfase na produtividade	Ênfase na qualidade de vida
Espontânea, não planejada	Sistemática, planejada
Orientação para o indivíduo	Orientação para o grupo
Baixa participação	Alta participação

Fonte: adaptado de Schuler e Jackson (1996, p. 34)

Quadro 1 – Escolha das práticas de GRH

Cascio (2010) descreve os subsistemas de RH utilizando definições similares às aquelas apontadas por Schuler e Jackson (1996) no Quadro 2.

Atividade	Responsabilidade do departamento de RH
Apoio	Análise do cargo, planejamento da força de trabalho, recrutamento, conformidade com leis e regulações, aplicação de formulários, testes escritos, testes de desempenho, entrevistas, investigações de atividades anteriores, referências, exams psicológicos.
Retenção	Compensações e benefícios, relações com empregados, saúde e segurança, serviços e atividades.
Desenvolvimento	Desenvolvimento da gestão do desempenho, inquéritos morais, formação técnica, gestão e desenvolvimento organizacional, planejamento de carreiras, aconselhamento e pesquisas de RH.
Ajuste	Investigação das queixas dos empregados, serviços de recolocação, aconselhamento para aposentadoria.
Gestão da mudança	Fornecer conhecimentos para facilitar o processo de gestão da mudança.

Fonte: adaptado de Cascio (2010, p.08)

Quadro 2 – Estrutura da GRH

Para Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) as práticas que envolvem a GRH são: Atrair e Selecionar Pessoas; Recompensar Pessoas; Desenvolver Pessoas e Gerir o Desempenho. Marras (2000) inclui essas outras: higiene e segurança do trabalho; departamento de pessoal e relações trabalhistas. E além das descritas, Chiavenato (2004) também agrega outro processo que cabe à GRH, o monitoramento de pessoas. França (2008) desenha na Figura 1 os aspectos administrativos que estão relacionados à GRH.

Fonte: extraído de França (2008, p.6).

Figura 1 – Aspectos administrativos relacionados com a gestão de pessoas.

Como identificável as práticas que tecem a GRH aplicadas pelos autores não oscilam muito. Dessa forma e a fim de fornecer referencial teórico para discutir os resultados desta pesquisa, serão tratadas nesta revisão aquelas práticas que também comporão a metodologia do trabalho, a saber: Recrutamento e seleção; Integração; Treinamento e desenvolvimento; Gestão do desempenho e Recompensas.

2.1.1 Recrutamento e Seleção

Na concepção de Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), a escolha das pessoas que irão trabalhar em uma organização envolve um processo que perpassa pelos aspectos estratégicos, culturais, políticos, de outras práticas de RH e do mercado de trabalho. Trata-se de uma atividade relevante estrategicamente, já que a competitividade organizacional se mantém pelos produtos, serviços, soluções ou até mesmo ideias que se possui, dessa forma o fator humano possui peso.

A cultura da empresa aproxima ou afasta profissionais que poderiam contribuir significativamente para o sucesso da mesma, pois seus valores e princípios podem ser destoantes. Relações internas na empresa sobre quem possui autonomia e poder de decisão na contratação de outras pessoas (quando não envolve ou restringe o departamento de RH) podem impactar fortemente no processo. A interdependência do recrutamento e seleção com as demais políticas de RH também limita ou expande o horizonte de pessoas interessadas em adentrarem a empresa, como por exemplo, o orçamento de treinamentos, a política de remuneração e o plano de carreira. E o fator mercado de trabalho permeia o processo de escolha de candidatos, pois em momento de muita oferta de trabalho para funções similares ou que exigem requisitos parecidos e partem dos mesmos segmentos de empresas, existem maiores dificuldades na captação de pessoas (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

O subsistema de Recrutamento e Seleção é o responsável pela captação e triagem de profissionais (recrutamento) e pela seleção e encaminhamento de profissionais para a empresa (seleção) (SCHULER; JACKSON; 1996; MILKOVICH; BOURDEAU, 2000; MARRAS, 2000; CHIAVENATO, 2004; FRANÇA, 2008; CASCIO, 2010; BOHLANDER; SNELL, 2010; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Marras (2000, p.69) define o recrutamento “[...] atividade de responsabilidade do sistema de Administração de RH [...] tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização.” Para Cascio (2010), o recrutamento possui objetivos claros baseados em números e tipos de conhecimentos, habilidades e competências e outras características as quais a organização necessita ter para alcançar seus objetivos estratégicos.

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p.222) apresentam uma visão focada na gestão por competências e questionam nesta fase qual será seu direcionamento, tentando responder as perguntas: de quem precisamos? Para que precisamos? Isso remete a “[...] identificar valores, atitudes, habilidades, conhecimentos e experiência necessários e desejáveis para perfazer a competência que agregará valor às competências organizacionais essenciais atuais e futuras”. Perguntar “por que precisamos” também se faz necessário, visto que pessoas internas possam estar aptas ou muito próximas disso para assumir o desafio proposto, e além de esta prática estar servindo de estímulo ao público interno, que se sente considerado e valorizado.

Nesta linha de raciocínio, Schuler e Jackson (1996) complementam com as seguintes questões para direcionar os objetivos do recrutamento:

- a) Serão recrutadas pessoas para permanecerem na organização a longo ou curto prazo?
- b) Elas serão recrutadas com habilidades já desenvolvidas ou haverá espaço e suporte na organização para desenvolver e treiná-las?
- c) Comparando o perfil de profissionais que a empresa possui, há intenção de recrutar pessoas com características diferentes ou espera-se continuar com o mesmo desenho de competências?

Com estas questões definidas dá-se início a divulgação. As fontes utilizadas de recrutamento, internas e externas, servem para explorar a busca de pessoas, e podem ser resumidas pelo Quadro 3.

Fontes de Recrutamento
Indicação de funcionários da empresa
Banco de dados interno
Funcionários da empresa
Cartazes dentro e fora da empresa
Entidades – sindicatos, associações profissionais, etc.
Outras empresas – da região, clientes, fornecedores
Consultorias de <i>outplacement/replacement</i>
Agências governamentais de emprego
Classificados de jornais, rádio, televisão e internet
Consultores
<i>Headhunters</i>

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 3 – Fontes de Recrutamento de Pessoas

A fase seguinte, de seleção, é definida por Watson (1994) como o processo de tomada de decisão de ambas as partes, empresa e candidato. É, para França (2008) a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre os demais recrutados, por meio de instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados. É trivial que esta comparação seja a partir de dois campos (MARRAS, 2000):

- Requisitos do cargo: características que o cargo requer do profissional, compreendendo conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções;
- Características do candidato: seu conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Nas características do candidato França (2008) destaca a relevância de não coletar somente dados de experiência e conhecimento do trabalho a ser realizado, mas especialmente identificar aspectos relacionados com a personalidade do candidato.

Para que a escolha do processo ocorra são necessários instrumentos de avaliação, que podem ser reunidos a seguir (SCHULER; JACKSON, 1996; MILKOVICH; BOURDEAU, 2000; MARRAS, 2000; CHIAVENATO, 2004; FRANÇA, 2008; CASCIO, 2010; BOHLANDER; SNELL, 2010; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010):

- Entrevistas;
- Provas de conhecimentos;
- Testes psicológicos (psicométricos e de personalidade);

- Técnicas de simulação (provas situacionais, dinâmicas de grupo, psicodrama dramatização);
- Exame médico.

Em busca de conhecer o que empresas de modo geral vêm adotando nos processo de recrutamento e seleção de pessoas, alguns trabalhos são apontados.

Piotrowski e Armstrong (2006) identificaram que na seleção de empresas norte americanas há maior uso de técnicas de testes de integridade e honestidade (28,5%), escalas de potencial para violência (21,9%) e testes de personalidade (20%).

Em empresas do Reino Unido, com foco em cargos trainees, são usadas internet para fazer o recrutamento, *prospects* (são ferramentas de prospecção e planejamento de carreiras online, onde é possível mensurar o perfil do candidato, como habilidades, motivações e desejos e direcionar seu cadastro às requisições das organizações compatíveis) e *milk rounds* (evento anual aonde empresas vão até as universidades e fazem a divulgação das mesmas e de suas vagas). Já ferramentas de seleção compreendem a análise de formulários próprios da empresa e de currículos junto às cartas de apresentação, entrevistas e testes de aptidão (BRANINE, 2008).

El-kot e Leat (2008) perceberam que, em empresas do Egito, há preferência para o recrutamento feito através de anúncios internos e externos, indicações de funcionários, consultores e/ou agências de seleção e o uso de sites. E os métodos de seleção variam de acordo com os cargos, sendo mais utilizados para gerentes, as entrevistas, referências e formulários. Já para os demais cargos é comum aplicar testes psicométricos, de atitudes e competências.

E em empresas de *software* da Índia, o recrutamento parte principalmente das indicações de funcionários, planos de sucessão internos (preparação de líderes em médio e longo prazo), anúncios por jornais/internet e através da contratação de consultorias de seleção. Os métodos de seleção mais comuns são entrevistas individuais e por equipes, com foco em competências e aplicação de testes de personalidade (RAO, 2010).

Percebe-se que nestes estudos realizados fora do Brasil os métodos mais comuns adotados pelas empresas para recrutar pessoas são a internet, anúncios e indicação de

funcionários. Enquanto que as técnicas de seleção mais aplicadas são entrevistas, análise de formulários e testes de personalidade.

Em caráter nacional, Demo *et al.* (2011) levantaram nos últimos 10 anos as publicações de periódicos com busca de assunto a GRH. Identificaram que as políticas de recrutamento e seleção são as menos pesquisadas, aparecendo com uma representação quase insignificante diante do total (apenas 3,70%, mesmo índice das políticas de avaliação de desempenho). Esses achados surpreenderam as autoras, haja vista a recorrente necessidade de captação de profissionais qualificados, o que sugere investigações acerca da eficácia nos processos de seleção. Os poucos trabalhos realizados ainda se propuseram somente a direcionar discussões a respeito das condutas do candidato e do psicólogo que conduz o processo. Isso vem reforçar a necessidade e relevância de estudos empíricos nesse subsistema.

2.1.2 Integração e Socialização Organizacional

Integração e Socialização Organizacional faz parte de um dos subsistemas da GRH. Usualmente é um processo denominado no campo corporativo de Integração de novos funcionários, ao passo que na literatura é empregado o termo Socialização Organizacional. Contudo, independentemente da nomenclatura atribuída, serão tratados aqui a forma como alguns autores classificam e enxergam a sua importância na gestão organizacional.

Na visão de Schuler e Jackson (1996), esta fase é denominada por socialização e está inserida no subsistema de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas. Para os autores a socialização compreende o ensinamento da cultura da organização e a filosofia sobre seus negócios.

Ao ser admitido em uma empresa, o novo colaborador necessita compreender quais as expectativas da organização. Neste momento aprenderá como as atividades são desempenhadas no novo ambiente, inclusive aquelas que não estão escritas em manuais de regras e procedimentos. O objetivo da potencialização da socialização inclui a melhoria do comprometimento (SCHULER; JACKSON, 1996).

Schein (1988) afirma que a socialização organizacional é um processo de aprender a doutrinar-se e treinar; é o processo de ser ensinado sobre a organização ou suas subunidades. Compara esta fase como uma passagem que ocorre em vários momentos da vida: quando o indivíduo entra na escola, quando sai da graduação e inicia seu primeiro trabalho, quando muda de nível ou departamento em uma mesma organização ou quando se desliga de uma empresa e inicia em outra.

Os valores e normas que devem ser absorvidos pelo novo funcionário geralmente envolvem as metas básicas da organização, os caminhos indicados por onde alcançar estas metas, as responsabilidades básicas do membro, comportamentos padrões solicitados para garantir seu desempenho efetivo e o conjunto de regras e princípios para a manutenção da identidade e integridade organizacional. A velocidade e eficácia da socialização determinam, portanto, a lealdade, o comprometimento, a produtividade e o *turnover* do funcionário com a organização. E isto tudo depende da capacidade organizacional em socializar novos membros (SCHEIN, 1988).

As organizações geralmente socializam seus novos membros através de uma série de eventos que servem de função para retirar antigos valores dos mesmos para assim poderem injetar os valores da organização. As formas de socializar ocorrem de diversas maneiras: através de programas formais de orientação/integração, por meio de orientações fornecidas pelo gestor, par ou pessoa que está próxima, através de programas de reconhecimento e postura da organização frente comportamentos de outros membros não aprovados, entre outras maneiras (SCHEIN, 1988).

Chiavenato (2004) complementa, abordando que outros métodos de socialização organizacional envolvem o processo de seleção, pois antes mesmo de ser admitido o funcionário já conhece o ambiente, sua organização e funcionamento, mesmo que de maneira parcial; e através do grupo de trabalho, devido impacto que a aceitação ou rejeição do grupo possui na integração dele.

Cascio (2010) sinaliza o quão relevante é esta etapa, pois identificou em estudos anteriores maiores índices de *turnover* durante os primeiros meses de trabalho. Comenta que esta prática é muitas vezes negligenciada pelas empresas e/ou confundida com a superficial doutrinação à filosofia da organização, políticas, regras, incluindo às vezes entrega de manual do funcionário, em que é feito um passeio pelo escritório ou fábrica.

O programa deve servir na sua concepção, primeiramente, para ajudar a diminuir o impacto do choque da entrada na organização. Precisa ser mais que isso, ou seja, ser um período de socialização ou aprendizagem que o faça se tornar um membro da família corporativa. Uma das maneiras de agir com este objetivo envolvem, na concepção de Cascio (2010):

- A literatura oficial da organização;
- Exemplos de funcionários seniores;
- Instruções formais transmitidas por seniores;
- Exemplos fornecidos por pares;
- Reconhecimento e punições que direcionam o fluxo de esforços dos funcionários;
- Respostas às ideias dos funcionários;
- O grau de desafios investidos nas tarefas dos funcionários.

Desse modo os resultados de um programa de orientação de novos funcionários envolvem altos níveis de comprometimento e o conhecimento profundo de suas metas, valores, história e pessoas.

Algumas empresas norte-americanas têm antecipado a orientação de novos colaboradores, enviando uma carta ao seu endereço um dia anterior ao seu início no trabalho, com informações sobre o seu departamento, projetos em andamento os quais o novo funcionário poderá estar participando, e parabenizando-o pelo emprego conquistado com desejo de boas vindas. Outras providenciam durante os primeiros dias de trabalho uma linha telefônica exclusiva para o funcionário poder tirar dúvidas diretamente ao ramal apropriado. Estas ações, como pontua Cascio (2010), contribuem para que o funcionário novato sinta-se extremamente bem recebido pela organização e confortável durante os primeiros dias de trabalho.

Há evidências empíricas sobre os impactos do processo de integração e socialização organizacional. Se o processo for bem conduzido aos novos entrantes à organização esse pode reduzir incertezas, fazer com que os funcionários compreendam o sentido de seus papéis na empresa, aumentar suas satisfações e reduzir intenções de *turnover* (COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2005). Jaskayte (2005) também observou que a condução de programas de integração que contemplem informações sobre as atividades que são esperadas do cargo, o direcionamento e tempo previsto para avançar em passos

seguintes, além do acompanhamento de mentores ou membros experientes da organização, favorecem a redução de conflitos e ambiguidades sobre o papel do cargo, resultando em maior satisfação e menores chances de desligamentos. E Borges *et al.* (2010) encontraram, a partir de um levantamento de estudos disponíveis no periódico Psicologia do Trabalho e Organizações, que a tutoria de membros experientes da organização foi identificada como fonte de auxílio no desenvolvimento do desempenho e autonomia do ingressante.

Entretanto, mesmo cercado-se de evidências da relevância dessa prática de GRH, Demo *et al.* (2011) encontraram apenas 6,49% de publicações envolvidas na gestão de pessoas sobre políticas de integração. De maneira preponderante estes trabalhos buscam a relação entre os programas de orientação e envolvimento de funcionários com desempenhos mais competitivos. Também são tratados aspectos da inconsistência entre o discurso gerencial e a prática dos mesmos (como variável interveniente), onde se verifica uma sobrevalorização das práticas de GRH a fim de diminuir as expectativas frustrantes da pouca participação dos funcionários e a comunicação fragilizada. Questões desta alçada vêm sendo questionadas e relacionadas com baixo comprometimento dos funcionários, e posterior *turnover* voluntário e involuntário.

Como visto integrar e socializar os novos membros da organização faz parte de uma condição para a adaptação e continuidade deste no ambiente. As práticas que podem envolver esse processo auxiliam o novato a sentir-se mais seguro sobre quais são suas atribuições e desempenhos esperados, por isso aumenta sua sensação de autonomia, gerando sentimentos de satisfação para com a empresa e sua função e, consequentemente, as chances de intenções de *turnover* são reduzidas.

2.1.3 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

O contexto de mudanças bruscas e contínuas aliado à competitividade organizacional vem forçando profissionais a adquirirem níveis cada vez mais altos e contínuos de conhecimentos e habilidades, uma vez que são necessárias competências para operarem os negócios. Não é por acaso que, organizações compreendem que é essencial fomentar constantemente treinamentos ao longo da sua vida, de maneira que fica visível um dos

fatores críticos de sucesso de uma organização: aprender e desenvolver para sobreviver e crescer (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACARELLI, 2008; CASCIO, 2010)

Além deste propósito, existem outras razões que levam as empresas a ganharem força neste subsistema da GRH, como traduzi-la em maneiras de recompensar o colaborador por um desempenho anterior satisfatório ou, até mesmo, por ser etapa necessária de um processo de promoção (SCHULER; JACKSON, 1996). Talvez por isso dados de Tanure, Evans e Pucik (2007) apontam que, em estudos nacionais, 93% dos executivos brasileiros enxergam o treinamento e desenvolvimento como um desafio e o considera um fator de retenção muito importante.

Treinamento, para Cascio (2010), é o planejamento de programas orientados à melhoria de níveis de desempenho da organização, do grupo e do indivíduo. Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p. 262) entendem por treinamento “[...] o aprimoramento do desempenho dos funcionários para que possa aumentar a produtividade dos recursos [...] colocados à disposição dele para realizar o seu trabalho”; e compreendem por desenvolvimento “[...] a capacitação do empregado para alcançar novas posições ou a gerência de negócios que envolvam a obtenção de resultados cada vez mais abrangentes”. Já Schuler e Jackson (1996) atrelam ao conceito de treinamento melhoria de competências necessárias para os membros atuais e futuros, e considera o desenvolvimento a melhoria das competências no longo prazo. E França (2008, p.88) aponta “[...] treinamento é um processo sistemático de promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria e adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”; e define o desenvolvimento como “[...] processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados [...]”.

Estas definições colocam à prova a seguinte diferença: treinamento está orientado ao alcance de competências, conhecimentos e habilidades em curto prazo, enquanto o desenvolvimento está focado na preparação e necessidades futuras de desempenho.

Há um consenso entre os autores, Schuler e Jackson (1996), Milkovich e Bourdeau (2000), Marras (2000), Chiavenato (2004), França (2008), Cascio (2010) e Bohlander e Snell (2010) sobre as etapas que promovem um programa de treinamento eficaz, quais sejam: levantamento e avaliação das necessidades, planejamento, implementação e avaliação dos resultados.

Cascio (2010) segue este fluxo: primeiro se define claramente o que é preciso aprender, antes de escolher um método ou técnica, sendo que, para definir o que aprender, um ciclo contínuo de análises organizacional, demográfica, operacional, e de necessidades de treinamentos nos funcionários são necessárias. Então são desenhadas as necessidades de treinamento, que devem ser alinhadas às metas organizacionais e devem garantir consistência às percepções estratégicas dos gestores. Em seguida deve-se escolher qual método ou técnica será abordada, de acordo com o grau em que se ajustam as necessidades e incorpora os princípios de aprendizagem. E por fim, a avaliação do programa, que deve observar o conteúdo da formação e design, as mudanças ocorridas nos funcionários e os resultados organizacionais (por meio de análises de custo-benefício, taxas de indicadores e pesquisas).

A escolha dos métodos, técnicas e ambientes de treinamento permeia uma série de opções de acordo com o planejamento e objetivos do programa selecionados. Quanto aos métodos Marras (2000), França (2008) e Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) classificam:

- I. Prático: aprender fazendo por meio de tarefas reais – estágios, rotação de cargos, tarefas temporárias, etc.
- II. Conceitual: aprender pela teoria através de simpósios, workshops, educação à distância, etc.
- III. Simulação: aprender imitando a realidade, onde as habilidades a serem aprendidas são exercitadas, como jogos de empresas, estudos de casos.
- IV. Comportamental: aprender por desenvolvimento psicológico, com técnicas de psicodrama e dinâmicas de grupo.

Feita a escolha do método, deverá ser selecionado o estilo de treinamento que será mais adequado aos objetivos previamente estabelecidos (MARRAS, 2000; FRANÇA, 2008; HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008):

- I. Orientação inicial – treinamento direcionado ao novo funcionário, para integrá-lo a cultura da empresa a fim de fazê-lo concretizar desempenhos mais rapidamente.
- II. Treinamento operacional – possui foco nas atividades de linha de frente, como cursos em vendas, atendimento, serviços, produção, compras, manutenção, segurança, entre outros.

- III. Treinamento gerencial - preparação de cargos de chefia, e geralmente está associado ao plano de carreira.
- IV. Atuação internacional – treinamentos focados em aumentar o conhecimento sobre a maneira de obter resultados em ambientes muito diferentes daquele do país de origem da empresa.

Uma recente modalidade, mais robusta e complexa, de treinamento e desenvolvimento que vem ganhando representatividade é a chamada universidade corporativa. No Brasil, seu surgimento foi motivado especialmente por empresas multinacionais que operam no país (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008). O propósito geral dela é:

[...] oferecer uma formação aos funcionários e parceiros de negócios que esteja centrada nos resultados de seus produtos, serviços, mercados, desenvolvimento e aplicação de tecnologia de ponta, com a assimilação da cultura empresarial de cada uma delas. (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008, p.272).

Por fim, ainda cabe a definição do ambiente onde ocorrerão os treinamentos. Envolve a escolha de três possibilidades: treinamento no local de trabalho, em sala de aula e a distância (SCHULER; JACKSON, 1996; MILKOVICH; BOURDEAU, 2000; MARRAS, 2000; CHIAVENATO, 2004; FRANÇA, 2008; CASCIO, 2010; BOHLANDER, SNELL; 2010).

No que tange a avaliação da eficácia dos treinamentos, Schuler e Jackson (1996) apresentam com linguagem simples e prática os componentes necessários desta análise:

- a) Reação - são questionários comuns e pequenos que ajudam a medir as reações dos colaboradores com suas experiências, como satisfação com o instrutor; com o programa; se eles veem como isto é relevante no trabalho e se acreditam que aprenderam algo desta experiência.
- b) Aprendizagem - testes simples podem checar o quanto os participantes aprenderam com o programa. Os participantes podem executar tarefas que anteriormente não faziam? Eles adquiriam informações que não possuíam antes? Eles são capazes de transmitir estes conhecimentos?
- c) Comportamento - treinamentos eficazes proporcionam mais que novas capacidades, eles resultam em mudanças de comportamento. Os participantes se comportam

diferente do que anteriormente ao programa? Houve melhoria no desempenho de suas atividades?

- d) Resultados - o objetivo do treinamento e desenvolvimento é produzir resultados. Houve aumento da produtividade? As queixas diminuíram? Os clientes estão mais satisfeitos com os serviços recebidos?

Embora seja apresentada uma metodologia sobre como elaborar e implementar programas de treinamento e desenvolvimento em organizações, os autores referidos chamam atenção para o depósito de maior atenção aos métodos e técnicas de treinamento que muitas organizações vêm atribuindo, ao invés de enfatizar aquilo que é mais relevante, como a definição do que o funcionário deve aprender para obter comportamentos e desempenhos desejados.

Neste sentido Silva e Meneses (2012) criticam a ausência de estudos empíricos sobre o levantamento das necessidades de treinamento e propõem a validação de um instrumento para essa finalidade. E em se tratando de conhecer o nível de profissionalização do subsistema de treinamento e desenvolvimento Campos *et al.* (2004) identificaram que empresas paulistas possuem gestão pouco desenvolvida na área, a respeito de indicadores de acompanhamento. Apenas 44,67% das empresas pesquisadas possuem conhecimento do percentual investido na área, e o *feedback* ainda informal para fins de avaliação dos programas ocorre em 50,33% das mesmas.

Contudo, mesmo com esses *gaps*, em estudos nacionais a área produtora de maior número de publicações nos últimos 10 anos na área da GRH, é a de treinamento e desenvolvimento. Segundo Demo *et al.* (2011) os motivos das investigações partem da preocupação com a qualificação e retenção de pessoas. Os métodos mais destacados nestas pesquisas foram o crescimento das universidades corporativas e do ensino à distância nas organizações, com vistas a identificar o impacto das mesmas no desempenho dos funcionários.

2.1.4 Gestão do Desempenho

São as competências, habilidades e comportamentos que caracterizam o diferencial de um funcionário, ou seja, aquilo que resulta do seu desempenho profissional. Estas

questões oscilam de pessoa para pessoa e muitas vezes, quando associadas ao fator cultural da organização, é o que determina o que se prioriza e se torna valorizado nos funcionários de determinada empresa.

Portanto, a gestão do desempenho soma forças internas e externas que justificam a necessidade de existir como ferramenta de gestão nas empresas (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008). A Figura 2 mostra as forças que motivam a gestão do desempenho.

Fonte: extraído de Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p. 290).

Figura 2 - Forças para a Gestão do Desempenho.

A avaliação de desempenho “[...] é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimento, metas, habilidades etc.)” (MARRAS, 2000, p. 173). Refere-se, na concepção de Bohlander e Snell (2010), a um sistema formal que é estruturado para medir, avaliar e influenciar atribuições, comportamentos e resultados do funcionário. Compreende descobrir como o colaborador faz hoje e se poderá fazer melhor no futuro.

A meta da avaliação de desempenho é diagnosticar e analisar os desempenhos das pessoas, em nível individual e grupal, com vistas a promover o crescimento profissional e pessoal. Dessa forma quando a avaliação é feita positivamente, diversos benefícios são

gerados, pois parte-se do princípio que o retorno sobre a qualidade do desempenho faz com que este seja melhorado (FRANÇA, 2008).

Bohlander e Snell (2010) e Schuler e Jackson (1996) tratam de maneira similar o que Tanure, Evans e Pucik (2007) defendem. Cuidados essenciais envolvem pensar e traçar as etapas a partir do que se quer avaliar; quando avaliar; quem conduzirá a avaliação e qual o formato da mesma (BOHLANDER; SNELL, 2010).

➤ O que avaliar

Primeiramente é preciso determinar quais são as necessidades estratégicas do negócio e alinhá-las ao plano de avaliação e ao planejamento organizacional. Outro passo é, ao considerar as responsabilidades dos cargos, identificar critérios de desempenho, para então propor o método de avaliação que se ajusta. Questões que direcionam o que avaliar envolvem a análise e medição de ao menos três critérios (BOHLANDER; SNELL, 2010): Critério baseado em traços de personalidade; Critério baseado em comportamentos; Critério baseado em resultados.

A escolha dos critérios deverá considerar seus devidos alinhamentos às metas organizacionais, servindo como ferramenta estratégica que estende esses critérios claramente vinculados às metas de desempenho. Definir se os critérios serão únicos ou múltiplos requer identificar na análise de cargos quais questões são relevantes, e caso todas sejam, as mesmas deverão ser mensuradas pela avaliação. Diante de critérios múltiplos, faz-se necessário também compreender uma escala de importância destas responsabilidades, distribuindo pesos a cada uma.

➤ Quando avaliar

O tempo em que cada avaliação deverá ocorrer dependerá do objetivo primordial dela. Pode estar relacionada com datas estratégicas, em datas comuns a todos colaboradores, como por exemplo, a cada semestre, em decisões sobre treinamentos e promoções, de acordo com a data de admissão, e entre outros (BOHLANDER; SNELL, 2010).

➤ Quem conduz

Dados do desempenho do colaborador podem vir de fontes diferentes: supervisores, por auto avaliação, a avaliação feita por pares e subordinados, e aquela que deriva dos clientes. A integração destas fontes está condicionada a maiores e mais assertivas

avaliações, visto que dificilmente uma única pessoa pode deter todas as informações (BOHLANDER; SNELL, 2010).

➤ Como avaliar

É o método a ser escolhido para compor a avaliação de desempenho. Os sistemas de avaliação do desempenho são diversos, conforme descritos na Figura 3 (SCHULER; JACKSON, 1996; MILKOVICH; BOURDEAU, 2000; HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008; CASCIO, 2010; BOHLANDER; SNELL, 2010).

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 3 – Ferramentas de Avaliação do Desempenho

Destaque é feito aos apontamentos feitos por Tanure, Evans e Pucik (2007, p.127) sobre elementos que compõem os objetivos e diretrizes da avaliação de desempenho:

- Fase de planejamento – estabelecer o objetivo ou desempenho esperado;
- Avaliação de desempenho, *feedback* e ação corretiva;
- Relação entre recompensas e o desenvolvimento.

O último tópico remete a importância de utilizar a gestão do desempenho como ferramenta útil às estratégias de remuneração e desenvolvimento profissional. Para Tanure, Evans e Pucik (2007) não se pode divorciar as recompensas de outros elementos da gestão do desempenho, pois será pouco provável obter comportamento

colaborativo forte ou apoio para iniciativas organizacionais mais amplas. Contudo, como os próprios autores ressaltam essa ainda é uma linha de raciocínio pouco desbravada e que incorre em questionamentos densos sobre suposições tradicionais de como remunerar pessoas e talentos numa economia globalizada.

Tratando de estudos realizados sobre a avaliação de desempenho, esses ainda não receberam a devida valorização. Somente 3,70% das pesquisas em GRH se voltaram a esse assunto nos últimos dez anos e em sua maioria buscaram identificar as competências durante processos de seleção acadêmicos e em avaliações de desempenho 360 graus (DEMO et al, 2011).

De maneira global, foram apontados o objetivo, ferramentas e processos da avaliação do desempenho, o que permite identificar como essa prática de gestão de pessoas assume importância no que condiz ao direcionamento das capacidades humanas para melhorias contínuas no trabalho. E como é possível inferir que uma vez que o profissional sente-se apoiado na gestão do seu desempenho, condiciona-se mais bravamente ao comprometimento, permitindo sentir-se mais satisfeito com a empresa e o trabalho. Esse ambiente de suporte percebido pelo funcionário pode estar positivamente relacionado a sua intenção de permanecer na empresa, de acordo com os achados de Cha e Quan (2011), Joarder e Sharif (2011), Naqvi e Nadeem (2011), Wang, Zhang e Xiongfei (2011) e Benjamin (2012).

2.1.5 Recompensas

Tratar das recompensas de pessoas é um tópico que interessa e instiga a maioria das empresas, visto que esse é considerado um dos maiores custos operacionais que possuem. Contudo, é capaz de impactar significativamente o sucesso das estratégias do negócio e é uma ferramenta de desenvolvimento e motivação de funcionários.

A política de recompensas de uma empresa primeiramente possui uma condição de sustentação: deve estar estritamente alinhada e direcionada aos objetivos estratégicos, missão e visão organizacionais. Isso incorre em estabelecer uma relação de parceria: a empresa transmite seus objetivos estratégicos e o que necessita para alcançá-los e o

funcionário se lança para busca-los (SCHULER; JACKSON, 1996; MILKOVICH; BOURDEAU, 2000; MARRAS, 2000; CHIAVENATO, 2004; FRANÇA, 2008; HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008; CASCIO, 2010; BOHLANDER; SNELL, 2010).

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) e Schuler e Jackson (1996) afirmam que a condição seguinte envolve definir qual será a filosofia da política de recompensas. Apontam algumas questões norteadoras para desmistificá-la:

- I. A remuneração será por cargos individualmente e sua progressão salarial por maturidade do profissional?
- II. A remuneração será moeda de troca pela contribuição do funcionário, pela relação de parceria e risco e pelo desempenho individual?
- III. Haverá recompensas não financeiras?
- IV. Quais serão os objetivos da política de benefícios?
- V. A remuneração será coerente aos valores estratégicos da organização?
- VI. A remuneração refletirá as características do sistema de gestão atual?

Para Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) o sistema de recompensas não basta existir, ele precisa ser efetivo para que seus objetivos sejam alcançados. As autoras traçam pontos chave sobre aquilo que pode contribuir com maior efetividade do mesmo: manter equidade dos salários dos funcionários; atrair e manter talentos fundamentais para a organização; recompensar o desempenho passado do funcionário; vincular o futuro desempenho às metas organizacionais; estimular comportamentos relevantes para o negócio; veicular valores da empresa e, ser um instrumento de gestão do desempenho que vincule estratégias à remuneração, com vistas ao desenvolvimento do funcionário.

Acerca dos métodos de recompensas existentes, cabe a cada organização estudar e buscar aquela que melhor se ajuste a sua estrutura financeira, hierárquica, cultural e de mercado. As recompensas são comumente classificadas em: recompensas financeiras e não financeiras. As formas de recompensar financeiramente são:

- Remuneração funcional;
- Remuneração variável - participação em lucros e resultados, pagamento de mérito, remuneração por equipes, prêmio de reconhecimento, bônus, e *stock ownership*;
- Remuneração por habilidades;

- Remuneração por competências;
- Remuneração indireta/benefícios.

Já as demais maneiras de recompensar, não financeiramente, são aquelas que abrangem reconhecimentos sociais e de carreira (SCHULER; JACKSON, 1996; MILKOVICH; BOURDEAU, 2000; MARRAS, 2000; HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008; CASCIO, 2010; BOHLANDER; SNELL, 2010).

Na Figura 4 são apresentadas por Schuler e Jackson (1996) as formas de recompensas.

Fonte: adaptado de Schuler e Jackson (1996, p. 417).

Figura 4 – Formas de Recompensas

Havia até algumas décadas atrás, e ainda há, uma sistematização em recompensar pessoas com base na descrição e análise do cargo que ocupava, levando em consideração uma avaliação de pontos feita interna à organização e médias salariais de mercado. Contudo, considerando que a GRH vem ocupando um espaço no campo estratégico das organizações e está gerenciando talentos na era de economia globalizada, existe a tendência e necessidade das organizações atribuírem planos de remuneração estratégica:

[...] é um modelo de compensação atrelado a uma certa forma de avanço, de movimento, de desenvolvimento de médio e longo prazo em que os trabalhadores recebem um *plus* na exata medida de sua contribuição para o sucesso do negócio (MARRAS, 2000, p.271).

Wood Jr. e Picarelli Filho (2009) concordam que hoje existem novas necessidades de recompensar diferente do passado. Por isso compreendem que particular atenção tem sido direcionada aos sistemas de remuneração por habilidades e por competências.

A remuneração por habilidades tem o propósito de remunerar o profissional de acordo com suas habilidades desenvolvidas e que são aplicadas ao trabalho. Possui, portanto, foco no indivíduo e no aprendizado contínuo. É uma tentativa de superar o paradigma da gestão tradicional funcional para um sistema mais dinâmico, flexível e capaz de acompanhar a modernização dos processos de gestão. Além de ser uma ferramenta parceira para o sucesso do negócio, esse sistema permite que o conceito de carreira esteja vinculado a evolução horizontal, ou seja, o funcionário cresce por meio da aquisição, do desenvolvimento e da aplicação de habilidades estabelecidas anteriormente e avaliadas pela organização (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2009).

Lawler III (1990) aponta algumas vantagens desse estilo de remuneração, que propicia a carreira horizontal:

- Flexibilidade: ter profissionais multifuncionais facilita a alocação de mão de obra diante de situações imprevistas ou temporárias de mudanças – cobertura de férias, afastamentos, novos postos de trabalho, etc.;
- Adaptabilidade: ter profissionais mais qualificados representa em respostas mais rápidas aos processos de mudanças tecnológicas e de processos;

- Custos: evita excesso de quadro de pessoal quando se trabalha com equipes multifuncionais;
- Rotatividade e Absenteísmo: evidências empíricas já indicam menores índices de rotatividade de absenteísmo nesta estrutura.

Já o sistema de recompensa por competências parece ser fruto de experiências mais avançadas da gestão por habilidades (seus objetivos também possuem foco em atividades técnicas e operacionais, caracterizadas pela produtividade, variedade controlada e previsibilidade). Projetos de gestão por competências possuem como objetivo primordial a identificação dos conhecimentos, comportamentos e atitudes necessárias para o cenário atual.

Na década de 90, a remuneração por competências surge como desenvolvimento natural do sistema de remuneração por habilidades [...] sendo utilizada primeiramente para o corpo gerencial e diretivo e em seguida para todos os profissionais [...] caracteriza-se pela grande variedade, certo grau de abstração, nível apreciável de incerteza e alta dose de criatividade (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2009, p.71).

As competências são identificadas em duas esferas diferentes, aquelas comuns a toda organização e aquelas de caráter exclusivo para determinado departamento, atribuição ou responsabilidades. A Figura 5 indica como identificar as competências necessárias.

Fonte: extraído de Wood Jr e Picarelli Filho (2009, p.75)

Figura 5 – Identificação das competências necessárias para o negócio.

O sistema de remuneração por competências sofre alterações sobre a metodologia da remuneração por habilidades, em dois pontos principais. O primeiro refere-se ao conceito e aplicabilidade de competências, e incorrem em maior amplitude. O segundo quesito é a forma de avaliação destas competências. Enquanto a avaliação das habilidades é feita por meio de técnicas comprovadas de identificação prática de determinada habilidade, as competências são avaliadas por testes práticos e por avaliações 360° graus, visto que esta última envolve diversos avaliadores (clientes, fornecedores, superiores imediatos e pares).

Outra forma de recompensar é por meio de benefícios. A disponibilidade de oferecer benefícios surge no passado com forte relação ao paternalismo existente nas organizações. Eles fazem parte dos atrativos com que as empresas retêm seus talentos, além de seguirem disposições sindicais e da legislação trabalhista. As organizações encontram neste meio indireto de remuneração reduções de impostos, diminuindo custos com funcionários e formas de contribuir com o bem-estar dos mesmos (CHIAVENATO, 2004).

Benefícios flexíveis também vêm sendo uma maneira de recompensar diferentemente do passado. O profissional pode escolher a totalidade ou parte do conjunto de benefícios, seguindo alternativas disponíveis pela organização. Por isso pode atender de maneira mais particular as suas necessidades (MARRAS, 2000; WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2009). Em pesquisa da *Towers Watson* os principais benefícios praticados no Brasil são (em percentual das empresas consultadas):

Tabela 2 - Benefícios oferecidos pelas empresas.

<i>Empresas</i>	<i>(%)</i>	<i>Empresas</i>	<i>(%)</i>
Planos de saúde	100	Automóvel/combustível	63
Auxílio alimentação	97	Auxílio funeral	61
Seguro de vida	95	Transporte	61
Plano odontológico	91	Benefício farmácia	60
Auxílio creche	73	Convênios comerciais e descontos	56
Empréstimos	72	Academia de ginástica	41
Previdência privada	70	Auxílio educação	37
Estacionamento	68	Presentes em geral	28
Complementação do auxílio doença	68	Cesta básica	21
Check-up	68	Jubileu	17
Cesta de natal	64	Material escolar	17
Reembolso de cursos de idiomas	63	Benefícios flexíveis	2

Fonte: Towers Watson (2010) ⁴

⁴ Pesquisa realizada em 2010, arquivo disponível em <http://www.towerswatson.com/brazil/>, acessado em 09/07/2012.

Contudo ressalva é feita por Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) e Wood Jr. e Picarelli Filho (2009) sobre a concessão de benefícios. Eles discutem sobre o custo gerado as empresas, visto que não costumam ser atrelados ao desempenho do colaborador, mas são concedidos como condição de emprego.

Portanto, diante do exposto sobre Recompensas, é notável como os autores consultados admitem uma similaridade no que tece a relevância dessa prática na área da gestão de pessoas. Pode-se concluir que os sistemas de recompensas podem ser alinhados a outras atividades da GRH, a fim de alcançar melhores resultados para a organização e reforçar no profissional o comprometimento, desenvolvimento da carreira e, conseqüentemente, contribuir com a retenção daqueles mais talentosos. Contudo, embora seja atribuída na prática profissional grande importância às Recompensas, verifica-se que no campo científico os estudos ainda são escassos. Em suma buscam identificar como estão evoluindo as práticas de remuneração variável e os fatores conflitantes percebidos em organizações que buscam atrelar a participação nos lucros ou resultados à avaliação por competências. Demo *et al* (2011) constataram apenas 8,34% dos artigos publicados em GRH inseridos nessa linha.

Esse capítulo abarcou as principais práticas de GRH de acordo com estudiosos bastante citados na área, e com propósito de resumir as principais definições trazidas por eles é que foi construído o Quadro 4 de referência.

SUBSISTEMA	DEFINIÇÃO	REFERÊNCIAS
Recrutamento	É a captação de recursos humanos interna e externamente à organização; Possui objetivos claros baseados em números e tipos de conhecimentos, habilidades e competências e outras características as quais a organização necessita ter para alcançar seus objetivos estratégicos.	Marras (2008) Cascio (2010)
Seleção	Processo de tomada de decisão de ambas as partes, empresa e candidato; A escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre os demais recrutados, por meio de instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.	Watson (2004) França (2008)
Integração/ Socialização	Processo de aprender a doutrinar-se e treinar; é o processo de ser ensinado sobre a organização ou suas subunidades.	Schein (1988)
Treinamento	Melhoria de competências necessárias para os membros atuais e futuros. É o planejamento de programas orientados à melhoria de níveis de desempenho da organização, do grupo e do indivíduo.	Schuler e Jackson (1996) Cascio (2010)
Desenvolvimento	Processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados; É a capacitação do empregado para alcançar novas posições ou a gerência de negócios que envolvam a obtenção de resultados cada vez mais abrangentes.	França (2008) Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008)
Avaliação de Desempenho	É um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimento, metas, habilidades etc.); Sistema formal para medir, avaliar e	Marras (2008) Bohlander e Snell (2010)

	influenciar atribuições, comportamentos e resultados do funcionário.	
Recompensas	Significa retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços prestados; engloba recompensas financeiras e não financeiras.	Chiavenato (2004)

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 4 – Definições dos subsistemas de RH

2.2 Turnover

Turnover é um termo em inglês que quando traduzido para nossa realidade significa rotatividade. Este é o indicador de desligamentos de funcionários da empresa em determinado período de tempo, comparado ao quadro médio de efetivos (MILKOVICH; BOURDEAU, 2000; MARRAS, 2000; CHIAVENATO, 2004; CASCIO, 2010; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; BOHLANDER; SNELL, 2010).

Existem dois tipos de desligamentos, aquele a pedido do funcionário e outro por iniciativa da empresa. O primeiro pode ocorrer por insatisfação com o emprego e/ou por alternativas atrativas que ele possa visualizar no mercado de trabalho, e até por motivos pessoais e individuais. Quando a empresa demite o funcionário isso pode se dar pela necessidade de substituí-lo por outro com melhor desempenho, por falhas ao processo de recrutamento e seleção ou por redução da força de trabalho (MILKOVICH; BOURDEAU, 2000; CHIAVENATO, 2004; CASCIO, 2010; BOHLANDER; SNELL, 2010). Essas compreensões das variáveis envolvidas no *turnover* serão tratadas mais afundo posteriormente nesse trabalho.

Milkovich e Boudreau (2000), Chiavenato (2004) e França (2008) compreendem que, assim como o absenteísmo e quedas de produtividade, o *turnover* é um ato que ilustra como os funcionários estão se sentindo em relação às funções e à organização. Para Chiavenato (2004) o *turnover* não é uma causa, mas sim o efeito de questões internas e externas. Nesse sentido Fitz-Enz (2010) faz a seguinte distribuição do *turnover*:

- Controlável: aquele *turnover* que pode ser controlado pela organização, visto os motivos de desligamento que podem ser a melhor oferta de trabalho; melhor oferta de salário; mudança da direção da carreira; *gaps* de oportunidades de treinamento; insatisfação com o superior e insatisfação com os colegas;
- Incontrolável: o *turnover* que não pode ser controlado pela organização, pois versa sobre razões independentes como a mudança no *status* da família; recolocação; retorno aos estudos e licenças.

Estas questões suscitam paralelamente a observação daquilo que realmente é relevante para a gestão: o número de desligamentos ou o valor dos funcionários que permanecem na empresa? Pontuações deste tipo sugerem que o *turnover* pode também ser analisado sob outras esferas, como a da funcionalidade (McEVOY; CASCIO, 1987). *Turnover* funcional é aquele associado ao desligamento de funcionários desqualificados, o que sugere que seus custos de manutenção podem ser maiores aos custos de recrutamento e treinamento de novos profissionais, porém mais eficientes. Dessa forma, o *turnover* é funcional, pois é benéfico para a organização (BOHLANDER; SNELL, 2010). Em contrapartida, funções cujas responsabilidades envolvem alto desempenho e que são difíceis de substituição representam o *turnover* disfuncional, o qual revela perda de valiosos profissionais, portanto não é interessante para a organização (CASCIO, 2010).

Harris (1997) também contribui com essa discussão ao apontar as vantagens e desvantagens do *turnover* de acordo com a esfera da funcionalidade, como apresentado no Quadro 5.

Quando o <i>turnover</i> é vantajoso	Quando o <i>turnover</i> é desvantajoso
Saída de pessoas com baixo desempenho	Gastos financeiros com recrutamento e seleção
Contratação de novos funcionários com ideias inovadoras	Gastos de tempo e dinheiro para a formação de novos funcionários
Contratação de novos funcionários com menores salários e benefícios	Ex funcionários podem levar negócios para outras empresas
Oportunidades de promoção para outros funcionários	

Fonte: adaptado de Harris (1997, p.15)

Quadro 5 – *Turnover* vantajoso e desvantajoso

Como visto, o *turnover* representa perdas e dependendo do contexto, ganhos. Por isso Cascio (2010) destaca os custos diretos e indiretos inerentes à organização derivados desse processo:

- 1) Custos de desligamento – entrevista de desligamento e pagamentos relativos à rescisão.
- 2) Custos de substituição – recrutamento, entrevista inicial, aplicação de testes ou outras formas de avaliação, reuniões com os decisores da vaga, despesas de deslocamento de selecionadores e exames de admissão.
- 3) Custos de Treinamento – manual ou treinamento de integração, treinamento *on-the-job* sobre atribuições da atividade e outros treinamentos que sejam essenciais.

Além dos custos mensuráveis, Mobley (1992) aponta que o *turnover* envolve perdas intangíveis, porém de alto impacto antes mesmo do desligamento do funcionário. Há queda nos níveis de desempenho daquele funcionário que se desliga antes de sua saída. Em seguida há o custo de ter um cargo vago durante a procura de um substituto, pois:

Na medida em que o funcionário que deixou a organização tinha habilidades especiais e/ou ocupava uma posição-chave, a perda pode ter um efeito conturbador no desempenho que vai muito além da posição da vaga, e este efeito pode perdurar até que o substituto torne-se totalmente funcional. (MOBLEY, 1992, p.38).

Há ainda queda dos padrões sociais e de comunicação. Se aqueles que saem são pessoas valiosas e estão no centro dos esquemas de comunicação, liderança e que garantem a coesão de um grupo, o *turnover* pode ter efeitos negativos para aqueles que permanecem que vai além da carga adicional de trabalho e da queda do desempenho. Consequentemente esta situação pode provocar mais *turnover* ao perturbar os outros em suas atividades e a possível disputa interna pela vaga aberta.

Em suma os conceitos apresentados de *turnover* bem como suas classificações podem ser sintetizados no Quadro 6.

Tipos de <i>turnover</i>	
Voluntário (CASCIO, 2010)	Funcionário pede demissão: Insatisfação com emprego/empresa e oportunidade melhor no mercado
Involuntário (CASCIO, 2010)	Empresa demite o funcionário: desempenho insuficiente, perfil indesejado
Funcional (BOHLANDER; SNELL, 2010)	Quando funcionário com desempenho abaixo do esperado ou pouco qualificado é desligado
Disfuncional (BOHLANDER; SNELL, 2010)	Quando funcionário com bom desempenho e competências diferenciadas é desligado
Controlável (FITZ-ENZ, 2010)	Melhor oferta de trabalho e salário; mudança na direção da carreira; gaps de oportunidades de treinamento; insatisfação com superior e colegas
Incontrolável (FITZ-ENZ, 2010)	Mudança no status da família; recolocação; retorno aos estudos; licenças.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 6 – Tipos de *turnover*

As medições da quantidade ou porcentagem dos desligamentos são realizadas pelas empresas e muitas procuram manter estes números próximos de zero ou dentro da média dos principais concorrentes (BOHLANDER; SNELL, 2010). O Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) calcula o índice de *turnover* considerando o menor valor entre o total de admissões e desligamentos sobre o total de empregos no primeiro dia do mês ou período de referencia, além de considerar apenas demissões por decisão da empresa, de modo que o índice serve como parâmetro para analisar macroeconomicamente o crescimento das oportunidades de emprego no país. Contudo no contexto corporativo há necessidade de visualizar mais profundamente essa movimentação de funcionários nas organizações, e por isso a fórmula comumente utilizada é (AUGUSTINE, 1972; MARRAS, 2000; CHIAVENATO, 2004; CASCIO, 2010; BOHLANDER; SNELL, 2010):

$$Turnover = \frac{(n^{\circ} \text{ de desligamentos no período})}{(\text{funcionários no início do período} + \text{funcionários do final do período})/2} \times 100$$

Estudiosos vêm a algumas décadas pesquisando possíveis fatores que podem estar relacionados ao *turnover*. O início destas pesquisas prevaleceu nos Estados Unidos, por volta de 1960, onde se tem destacado identificar quais as variáveis relacionadas ao *turnover*. A fim de reunir trabalhos relevantes dessa revisão teórica, foram feitos dois levantamentos em bases de dados, sendo o primeiro no *ProQuest ABI/INFORM*⁵ e outro no *Scielo Brasil*⁶. Foi possível identificar três focos atribuídos ao direcionamento teórico das pesquisas sobre *turnover*, os quais não seguem necessariamente uma ordem cronológica. Uma primeira vertente se apropria de explicações sobre as causas de *turnover* a partir das características individuais que permeiam a satisfação e o comprometimento no trabalho. Outra abordagem dirige mais fortemente ao papel que a GRH e/ou práticas de gestão de alto desempenho possuem para as tomadas de decisão de funcionários entre permanecer ou desligar-se dela. E uma terceira, integrativa, compreende que os fatores individuais do funcionário junto à GRH é que dão o tom deste indicador. As três propostas são discutidas em sequência.

⁵ Busca realizada em 17/03/2012. Foram filtrados trabalhos no campo título e palavras-chave com as palavras *turnover* e *human resources*. Foram selecionados artigos com maiores números de citações e que possuísem relevância para essa revisão.

⁶ Busca realizada em 19/03/2012. As palavras-chave inseridas no campo assunto da pesquisa foram *rotatividade* e *turnover*. Foram selecionados artigos com relevância para essa revisão.

2.2.1 Indivíduo: satisfação e comprometimento

Mobley (1975, 1977), Price e Muller (1981) e Martin (1980) são expoentes de trabalhos cujo foco era identificar como a satisfação e o comprometimento do funcionário, variável direta, afeta a intenção de sair da empresa e consequentemente o *turnover*. Essa perspectiva envolveu os trabalhos mais clássicos sobre o *turnover*. Neste conjunto as características do indivíduo influenciam sua percepção sobre como essas variáveis irão se associar positiva ou negativamente.

Num primeiro momento Mobley (1975) encontrou alta correlação negativa entre satisfação e pensamento frequente de desligamento, sendo que este culminou com o desenvolvimento de um modelo do processo de desligamento com objetivo de identificar possíveis ligações da relação entre *turnover* e satisfação (MOBLEY, 1977). Este processo possui etapas/estágios, através dos quais o indivíduo pensa, ora em desistir do trabalho atual e buscar novas oportunidades, ora em manter-se onde está.

Fonte: adaptado de Mobley (1977, p. 238)

Figura 6 - Processo de *Turnover* de Mobley

O processo inicia-se com uma avaliação por parte do indivíduo sobre o trabalho atual, de tal forma que, se ele teve uma experiência negativa ou de insatisfação e a partir de suas características individuais, passará a ter pensamentos relacionados a desistir deste

trabalho ou, simplesmente se comportará de forma diferente (com menor compromisso e absenteísmo, manifestando seu descontentamento). Sentindo-se insatisfeito, avaliará possibilidades de mudanças, analisará oportunidades existentes no mercado e os custos relacionados a estas buscas, como viagens, horas de trabalho perdidas, tempo dispendido, entre outras.

Se os custos de desistência forem altos e as expectativas de outras oportunidades forem baixas, o indivíduo irá reavaliar seu trabalho atual (o que pode até reverter seu sentimento de insatisfação), diminuirá pensamentos de desligamento ou irá se engajar em outras formas de comportamento que manifestem indiretamente seus sentimentos de insatisfação (como já listadas acima – absenteísmo e comportamento passivo). Se o oposto ocorrer, ou seja, se os custos de desligamento forem relativamente baixos e as oportunidades existirem, o indivíduo então passará a ter interesse real de busca-las, as avaliará entre si e as comparará com o trabalho atual. O estágio seguinte refere-se ao sentimento gerado de querer desligar-se ou permanecer no trabalho, o que culmina com uma decisão final e o término do processo.

Mobley (1977) ressalta que o modelo pode sofrer modificações na sua ordem e na composição das etapas, pois diferenças individuais estão presentes e podem configurá-lo com mais ou menos etapas. Ou seja, alguns indivíduos poderão passar por todas as etapas do processo até que tomem uma decisão final. Já outros poderão assumir comportamentos mais impulsivos e fazer a escolha passando apenas por uma ou duas etapas.

Martin (1980), por sua vez, construiu um modelo empírico de investigação do processo de *turnover*, partindo da teoria fundamental de March e Simon⁷, cuja ideia-está fundada na seguinte afirmativa: um funcionário pode contribuir significativamente com o aumento do *turnover* de uma organização na medida em que percebe um descompasso entre a entrega de seu trabalho e suas compensações. O autor também considerou os resultados das investigações de Mobley (1977) e Price⁸, os quais indicaram que as dimensões organizacionais (condições do ambiente e estrutura da organização) podem afetar a satisfação no trabalho, e que a baixa satisfação está relacionada com altos índices de *turnover*, quando houver ofertas de trabalho no mercado. Contudo ainda era

⁷ Et al. Martin (1980). MARCH, J.G.; SIMON, H.A. *Organisations*, New York: Wiley, 1958.

⁸ Et al. Martin (1980). PRICE, J. L. *The Study of Turnover*, Ames: Iowa State University Press, 1977, Chapter 5.

dada como variável direta do *turnover* a satisfação do indivíduo, colocando variáveis organizacionais de estrutura, políticas e gestão como intervenientes.

O modelo de Price (1980) sugere que o processo ocorra em três partes: satisfação no trabalho, intenção de sair e *turnover*. Foram consideradas dezenove variáveis: *turnover*, intenção de sair, satisfação no trabalho, remuneração, integração, rotinização, centralização, crescimento ascendente, comunicação, justiça nas distribuições, oportunidade (externa), participação, comprometimento, tempo de serviço, idade, escolaridade, estado civil, ocupação e sexo. Os resultados foram confirmados nos achados de Price e Muller (1981) ao constatarem:

- Quanto mais o colaborador sentir suas atividades serem rotineiras e perceber existência de oportunidades externas, menor será sua satisfação no trabalho;
- Percebendo que há crescimento na empresa, justiça nas distribuições e comunicação, maior será sua satisfação;
- Quanto mais satisfação e possibilidades de crescimento na empresa, menor será sua intenção de sair;
- Quanto maior for sua intenção de sair, maior será o *turnover*.

Martin (1980), em seu estudo trouxe ainda outros pressupostos: colaboradores com mais tempo de serviço sentem-se menos satisfeitos em relação àqueles de menor tempo de serviço; colaboradores com mais idade sentem maior satisfação e menor intenção de sair em relação àqueles mais jovens. Diante deste resultado ele inferiu que trabalhadores mais jovens possuem mais trabalhos rotineiros, pouca participação em tomadas de decisão, lacunas no conhecimento de suas tarefas, poucas amizades próximas de trabalho, menor remuneração e possivelmente ausência de responsabilidades familiares. Conclusão similar à de Junior e Albuquerque (2002) quando estudaram sobre comprometimento organizacional, pois encontraram que variáveis individuais como a idade do primeiro emprego e seus rendimentos se relacionam com a necessidade de crescimento individual, fator moderador do comprometimento organizacional.

Em estudo com enfermeiras de hospitais de médio porte, Price e Mueller (1981) apreenderam quatro determinantes do *turnover*, com maiores representações e significâncias estatísticas: intenção de permanecer; oportunidades (externas); capacitação/qualificação e satisfação no trabalho. A satisfação no trabalho, coesão do grupo e motivação foram identificadas como uma variável interveniente entre o

turnover e outras variáveis, e quanto mais elas estiverem presentes, menor é o *turnover*. Contudo o profissionalismo, justiça nos tratamentos, integração e remuneração tiveram pouca significância estatística.

Seguindo esta vertente de pesquisa, em estudo mais recente, Kazi e Zedeth (2011), constataram que a falta de compromisso com as metas da organização e a insatisfação no trabalho são fatores pessoais que dirigem o funcionário para comportamentos de saída. Defendem que o *turnover* deriva de uma decisão individual, baseada no controle e comportamento pessoal. O trabalho destrinchou quais seriam as variáveis individuais para o *turnover*: trabalho x vida pessoal; compensação; sentimento de estabilidade; oportunidades de carreira e o ambiente de trabalho.

Trabalho x Vida Pessoal significa o sentido geral da harmonia percebida pelo funcionário entre o equilíbrio de sua vida no trabalho e fora dele. É considerada por Kazi e Zedeth (2011) fator impactante sobre as intenções particulares do trabalho. As compensações são formas tangíveis e intangíveis que a organização possui para retribuir ao funcionário os serviços realizados. Se esta atender com respeito às necessidades do funcionário, será elemento positivo notável para a sua satisfação.

Sentir-se inseguro e instável no emprego frente ao aumento das pressões de globalização e mercados competitivos torna-se um fator propulsor de desligamentos antecipados. Decisões como *downsizing*, fusões e aquisições modelam novamente a estrutura das empresas com demissões inesperadas, instalando na mesma insegurança sobre sua permanência na organização. Dessa forma, Kazi e Zedeth (2011) afirmam que o sentimento de segurança e estabilidade contribui com menos *turnover*.

A falta de oportunidades de crescimento e avanço na empresa tem relação negativa no aumento das taxas de *turnover*, uma vez que possui correlação direta com o nível de satisfação profissional do indivíduo. E por fim, tratando da última variável pessoal disposta por Kazi e Zedeth (2011), condições básicas de trabalho, como os bons relacionamentos interpessoais, a limpeza, iluminações adequadas, móveis e equipamentos adequados - são alguns constituintes essenciais do bom ambiente de trabalho. E o ambiente laboral é uma das razões de *turnover*, visto que características individuais tecem a forma de compreender este local, que será favorável para alguns e desfavorável para outros. (KAZI; ZEDETH, 2011)

Fonte: adaptado de Kazi e Zedeth (2011)
 Figura 7 - Modelo de *Turnover* de Kazi e Zedeth

Em caráter nacional alguns trabalhos inseridos nessa linha de pesquisas de *turnover* são em sua maioria da área da enfermagem e da medicina, com profissionais inseridos em instituições públicas, como hospitais de ensino e programas específicos da saúde, como o Programa Saúde da Família. Esses trabalhos, por envolverem outra esfera de discussão acoplada, a de políticas públicas, não são tratados nesse artigo. Contudo outros são mencionados, como o de Siqueira e Ferreira (2005). Eles desenvolveram um estudo nos setores metalúrgico e eletro-eletrônico, com propósito de criar um modelo psicossocial de intenção de *turnover* a partir da análise de relações entre intenção de *turnover*, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e percepção de justiça de remuneração. Como resultados encontraram que a intenção de *turnover* apresenta correlação negativa significativa com a satisfação, o comprometimento afetivo e a percepção de justiça de remuneração.

Ainda nessa linha Lopes, Moretti e Alejandro (2011) buscaram entender a relação entre a avaliação de justiça percebida pelo funcionário (informacional, procedimental, distributiva e interpessoal), motivação, lealdade e intenção de *turnover* em equipes de vendas poderiam estar ou não relacionadas entre si. Como esperado uma das hipóteses se confirmou: a boa avaliação das quatro justisas mencionadas teve correlação negativa com intenção de *turnover*. E Tanabe e Fonseca (1986) diagnosticaram que funcionários

com ensino superior apresentam *turnover* menor àqueles que não possuem a escolaridade mencionada.

O artigo nacional, de Cançado, Moraes e Silva (2006) em proposta correlata, observaram que a criação de vínculos afetivos pelos funcionários é gerador do comprometimento organizacional, e que quando as práticas de geração e difusão de conhecimento e a remuneração percebida por eles for suficiente, maior será o comprometimento, portanto, menor o *turnover*.

Como tratado até aqui, esta linha de trabalhos de *turnover* está respaldada em variáveis individuais da satisfação e comprometimento, e suas hipóteses versam ao apontamento da Figura 8, embora nem todas elas tenham apresentado as correlações esperadas pelas hipóteses.

Fonte: elaborado pela autora

Figura 8 – Relações do *turnover* da linha de pesquisas sobre o Indivíduo

Percebe-se que o estudo do *turnover* pode e necessita iniciar no campo individual, onde o filtro da percepção tece o sentido de satisfação e do comprometimento. É, contudo, notável que compreender o fenômeno apenas por esta linha pode ser parcial e insuficiente. Por isso, trabalhos sobre o tema foram modificando os focos de atenção e procuraram dar maior ênfase ao papel organizacional que predispõe o *turnover*. A linha de estudos seguinte irá tratar desse conjunto.

2.2.2 Gestão de RH e *High Performance Work Practices*

Por volta dos anos de 1990 outras pesquisas iniciaram um trabalho com o propósito de compreender se as práticas de GRH ou as práticas de trabalho de alto desempenho, (*High Performance Work Practices* – HPWP), possuíam alguma relação com o *turnover*, produtividade e desempenho financeiro. Esta frente de estudos atribui o papel que as empresas possuem sobre os valores de *turnover*, independentemente das expectativas e diferenças individuais dos funcionários. A maioria das pesquisas desta linha é predominantemente direcionada à natureza quali-quantitativa e busca respostas nas práticas adotadas e resultados das organizações, enquanto uma minoria ainda identifica intenções de *turnover* com a gestão.

Com base na leitura aprofundada das HPWP, Naqvi e Nadeem (2011) identificaram as 10 (dez) práticas mais relacionadas ao aumento da motivação dos funcionários, conforme ilustrado no Quadro 7.

1.	Seletividade no recrutamento	A eficácia da empresa no processo de seleção
2.	Altos salários	Compatibilidade dos salários oferecidos
3.	Incentivos baseados na avaliação de desempenho	A extensão na qual o pagamento está relacionado ao desempenho
4.	Participação em ações	A extensão na qual opções de ações da empresa são oferecidas
5.	Compartilhamento de informações	A extensão na qual informações são compartilhadas com os empregados
6.	Participação	A extensão na qual empregados são encorajados a participar das tomadas de decisão
7.	Treinamento e desenvolvimento de habilidades	A extensão na qual oportunidades de desenvolvimento são oferecidas
8.	Redução de distinções e barreiras de <i>status</i>	A intensidade destas barreiras
9.	Desenho do cargo	A clareza da descrição do cargo e o envolvimento de gestores no desenho dos cargos
10.	Mensuração das práticas de RH	A extensão na qual a empresa conduz pesquisas de satisfação dos empregados

Fonte: adaptado de Naqvi e Nadeem (2011, p.207).

Quadro 7 – HPWP relacionadas ao aumento da motivação

Este estudo, realizado com funcionários de bancos do Paquistão, corrobora com a descrição anterior de Huselid (1995): as HPWP tendem a aumentar a motivação e isso implica na redução do desligamento de profissionais de qualidade enquanto que,

simultaneamente, pode encorajar a saída daqueles que sejam de potencial ou desempenho inferiores. Huselid (1995) apontou que as HPWP devem considerar duas dimensões de desempenho: taxas de *turnover* e produtividade, pois os funcionários possuem controle direto sobre as mesmas. E sua investigação apontou que:

- a) Funcionários habilitados e a existência de divisões hierárquicas estão negativamente relacionados ao *turnover*; porém estão positivamente relacionadas à produtividade e ao desempenho financeiro da organização.
- b) Um aumento significativo de 40% na taxa de *turnover* pôde ter sido explicado em razão da presença das HPWP, considerando que as empresas investigadas já possuíam funcionários habilitados e motivados.

Outros estudiosos também exploraram essa temática. Guthrie, Spell e Nyamori (2002) perceberam que as HPWP contribuem significativamente com a capacidade de retenção de funcionários. McEvoy e Cascio (1987) concluíram que intervenções no enriquecimento do trabalho e descrições de cargos reais também são moderadores que reduzem o *turnover*. Bou e Beltran (2005) complementam que por meio dessas práticas maiores níveis de comprometimento e participação de funcionários com os objetivos organizacionais são conquistados.

Arthur (1994) não classificou as práticas de um sistema de comprometimento como HPWP, porém identificou importantes contribuições sobre a GRH, desempenho e *turnover*. Os dois tipos de sistemas de GRH são denominados sistema controle e sistema comprometimento. Os Sistemas de Controle possuem objetivo de reduzir custos diretos de trabalho ou aumentar a eficiência. Isso ocorre por meio do aumento do esforço do empregado que age através de regras e procedimentos específicos e é recompensado diante algumas formas de mensuração de seus resultados. Já os Sistemas de Comprometimento (similar proposta às HPWP) engajam comportamentos e atitudes nos funcionários que os forçam psicologicamente a traçar relações entre metas e objetivos organizacionais e individuais.

Em outro estudo, Arthur (1992), foi comprovado que nas empresas onde é adotado este último estilo de gerenciamento, sistemas de comprometimento, há altos níveis de envolvimento do funcionário em decisões gerenciais, programas formais de participação, treinamentos em grupos de trabalho para soluções, atividades de socialização e aumento da permanência de funcionários com habilidades. E seu trabalho

datado de 1994 seus resultados confirmam a hipótese de que as maiores taxas de *turnover* (mais de 100%) estão presentes em empresas cujos sistemas de RH são sistemas de controle.

Huselid, Jackson e Schuler (1997) também contribuíram com esta linha de pesquisa. Estudaram em empresas norte americanas a eficiência das práticas de RH, nomeadas Técnicas e Estratégicas, vinculando-as ao resultado financeiro das organizações. As práticas de RH Técnicas são consideradas aquelas que podem ser afetadas por *stakeholders* externos (governo e organizações de classe profissional) e internos (executivos e gestores): recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, treinamento, administração de compensações e benefícios. Ao passo que as atividades Estratégicas de RH envolvem sistemas de compensação, equipes de projeto de trabalho, forças de trabalho flexíveis, práticas de melhoria da qualidade, *empowerment*, estudos para diagnósticos de necessidades, plano de desenvolvimento para implantar estratégia competitiva e atingir metas operacionais. Embora este trabalho não tenha investigado índices de *turnover*, seus achados identificaram pontos relevantes: as práticas de RH ditas Técnicas são mais efetivas às práticas nomeadas Estratégicas, porém houve forte correlação positiva apenas entre as práticas de RH Estratégicas e o desempenho da organização – produtividade de funcionários, fluxo de caixa e valor de mercado. Novamente encontra-se que este tipo de práticas possui uma filosofia parecida às mencionadas HPWP.

Aprofundando em um dos subsistemas da GRH, Benjamim (2012) tratou de encontrar relações entre o *Human Resource Development Climate* (HRDC), *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) e *Voluntary Turnover Intentions* (VTI) no setor bancário da Nigéria. A compreensão do autor sobre os conceitos incluem:

- O clima organizacional possui impacto nas atividades e comportamentos dos funcionários no trabalho; é antecedente da intenção de permanecer na organização;
- *Human Resource Development* (HRD) não se limita a treinamentos, mas consiste em atividades relacionadas a treinamento, carreira e desenvolvimento da organização;
- HRDC é um componente do clima organizacional, que deriva de percepções sobre características e contexto da organização; é a qualidade do ambiente que é

vivenciado pelos indivíduos, é capaz de influenciar comportamentos, é descrito sobre valores e atributos do ambiente;

- HRDC pode direcionar quatro tipos de ambiente: de suporte, de risco, de compreensão e de motivação para metas.

Nos resultados de Benjamim (2012) houve alta correlação positiva entre HRDC no engajamento e retenção dos profissionais, ou seja, baixa intenção de *turnover* (VTI). Para o autor a retenção de profissionais qualificados deve estimular a condução de um ambiente que aumente a inovação, espírito de equipe, suporte por parte das gestões, abertura e cordialidade.

Com propósito parecido, Allen, Shore e Griffeth (2003), Huang, Lawler e Lei (2007) e Luna-Arocas e Camps (2007) encontraram que a carência de programas de treinamento e desenvolvimento, a inexistência ou poucas oportunidades de carreira e injustiça nas compensações, a existência de políticas de remuneração e benefícios estão relacionadas significativa e negativamente ao *turnover*. Em contrapartida Joarder e Sharif (2011), em pesquisa com professores das universidades de Bangladesh perceberam que suporte por parte das chefias, remuneração, sentimento de estabilidade no emprego, quando insuficientes ou em falta, são preditoras da intenção de *turnover*, ao passo que para outras práticas, como condições de trabalho, treinamento e desenvolvimento e, autonomia não foi encontrada significância estatística. Também não encontraram relações fortes entre remuneração e *turnover* os estudos de Khatri (2001) e Chew e Chan(2008).

De forma geral, os estudos apontam diferentes resultados sobre quais as práticas mais apropriadas para a redução de *turnover*, ora porque o segmento das empresas é diferente, ora pelo fator cultural dos países investigados. Esta lacuna fica visível no trabalho de Cha e Quan (2011), cuja pesquisa envolveu a intenção de *turnover* de profissionais de tecnologia da informação nos Estados Unidos da América, alguns países da União Européia, China e Índia. Em uma análise global dos países os resultados apontaram que alto *turnover* deriva de baixos salários e da carga de trabalho exaustiva, enquanto que baixos índices de *turnover* estão associados ao ambiente organizacional de suporte e que ofereça benefícios financeiros por recompensas. Promoções, no entanto, não teve significância estatística com *turnover*. Destes resultados, algumas variáveis se mantiveram e outras se modificaram quando foram estratificadas por países.

No segmento de tecnologia da informação outros dois trabalhos foram enquadrados nesta linha de pesquisa. Paré e Tremblay (2007) investigaram no Canadá estes profissionais sobre intenções de *turnover* em relação à algumas práticas de GRH. A existência de políticas de reconhecimento por desenvolvimento de competências em caráter não monetário, a distribuição de compensações justas e o compartilhamento de informações práticas do trabalho são práticas de GRH que contribuem com menor *turnover*. Com resultado similar Ferratt *et al.* (2005), a partir da classificação de sistemas de gestão (*HCF – human capital-focused; TF – task-focused*) encontraram que, em organizações onde o sistema HCF existe, há menores índices de *turnover*. O sistema HCF contempla orientações de longo prazo, com foco na construção do comprometimento dos funcionários, havendo oportunidades internas de carreira e desenvolvimento, assim como estabilidade no emprego. Já o sistema com maior taxa de *turnover*, TF, possui orientações em curto prazo, onde o foco é a maximização dos resultados/produtividade.

Contextualizando as produções de periódicos nacionais, no trabalho de Ferreira e Freire (2001) foi identificado que aspectos como o conteúdo da tarefa, as regras e normas das empresas, que acarretam em punições, e a baixa remuneração são variáveis que justificam os altos índices de *turnover*. Já no segmento de telemarketing Mocelin e Silva (2008) constataram que o alto *turnover* está presente devido as condições de trabalho estabelecidas: exigência de qualificação (muitas vezes de ensino superior), baixa remuneração, escalas aos finais de semana e feriados, ambiente de trabalho de alto estresse e monitoramento, atividades mecânicas e repetitivas, mas com alta velocidade de execução e precárias condições ergonômicas. Percebe-se que esses artigos relatam como expoente principal do *turnover* algumas políticas organizacionais da gestão de pessoas, desde o ambiente de trabalho até as práticas de compensações.

Dos estudos expostos até aqui nesta segunda linha do *turnover*, as variáveis utilizadas como GRH/HPWP são similares, o que facilita futuras pesquisas a descreverem quais práticas podem ser analisadas com o *turnover*. Contudo ficou claro que os resultados variam significativamente, de modo que é arriscado propor um modelo de práticas adequadas de GRH com foco na retenção de profissionais de alto desempenho.

A próxima parte teórica irá destacar outros trabalhos que procuraram relacionar todas as variáveis já estudadas sobre o tema, abrangendo aspectos individuais dos funcionários,

de satisfação e comprometimento, e da organização, com suas práticas de gestão, e que é denominada aqui de visão integrativa.

2.2.3 Visão integrativa do *turnover*

Dentro dos estudos analisados para compor a síntese proposta dessa linha de estudos, o trabalho de Price (2001) é destaque para compreender o que esta possui como alvo. Ele conseguiu reunir na literatura e nos resultados as variáveis que se relacionam com o *turnover* de maneira global. Identificou nos principais estudos anteriores quais as variáveis encontradas e que se mostram relevantes para a compreensão do *turnover*. Distribuiu, portanto, as variáveis em exógenas e endógenas/intervenientes.

Variáveis Exógenas	Ambiente	Oportunidades no mercado de trabalho Responsabilidades familiares
	Indivíduo	Treinamentos abrangentes Envolvimento com o trabalho Afetividade positiva Afetividade negativa
	Estrutura organizacional	Autonomia Justiça Estresse Remuneração Promoção Rotinização Suporte social
Variáveis Endógenas/Intervenientes	Satisfação no trabalho	
	Comprometimento organizacional	
	Comportamento de busca	
	Intenção de ficar	

Fonte: adaptado de Price (2001).

Quadro 8 - Variáveis globais do *turnover*

Para Price (2001) as variáveis exógenas referem-se a antigos estudos que cientistas de algumas áreas do conhecimento defendiam. Questões relacionadas ao ambiente foram muito estudadas pelos economistas, os quais acreditavam que quando existir oportunidades no mercado de trabalho e o funcionário não possuir responsabilidades familiares, o índice de *turnover* será alto. Abordagem defendida por psicólogos concentra nos indivíduos o processo da decisão de permanecer ou sair da organização. Neste aspecto, percepções individuais sobre seu envolvimento com o trabalho,

afetividade e desenvolvimento de habilidades e competências abrangentes são fatores determinantes do *turnover*. Treinamentos abrangentes são aqueles capazes de desenvolver habilidades e competências no indivíduo, que podem ser facilmente transportadas e aproveitadas em outras empresas. Por isso estas pessoas possuem maiores oportunidades de trabalho no mercado e a incidência de *turnover* mais alta é presente neste grupo (dos mais qualificados). Compreende-se que, quanto mais envolvido com o trabalho, maior esforço será dispendido nele e, conseqüentemente, melhores serão as recompensas do esforço, o que implicará em maiores níveis de satisfação. Afetividade positiva ou negativa deriva de experiências agradáveis ou desagradáveis que o indivíduo sofreu no trabalho e, por se instalarem em uma esfera emocional, através da seleção perceptiva, relacionam-se com o grau de satisfação sentida (PRICE, 2001).

Os sociólogos, que trataram das questões envolvidas à estrutura organizacional, enxergam que a autonomia (aumento do poder em exercícios relacionados à função) diminui o *turnover*, uma vez que condiciona o aumento da satisfação. Sobre ótica semelhante, perceber o senso de justiça nas distribuições de recompensas e punições faz com que o nível de *turnover* seja diminuído, em prol do aumento da satisfação. A remuneração, compreendida como retorno monetário ou equivalente, por recompensas aos serviços prestados, e as chances de promoção interna, são fatores que diminuem o *turnover*, já que as variáveis intervenientes, como a satisfação, o comprometimento e intenção de permanecer na empresa, são elevadas. Por outro lado, a variável que tende a aumentar o nível de *turnover* é a rotinização das tarefas, pois, quando as atividades são repetitivas, a satisfação e o comprometimento organizacional diminuem (PRICE, 2001).

As variáveis endógenas ou intervenientes, encontradas no levantamento de Price (2001), são aquelas que permeiam boa parte das relações das variáveis exógenas mencionadas acima. A satisfação é considerada um determinante do comprometimento organizacional e, dessa forma, ambos quando se encontram em níveis altos são capazes de diminuir o *turnover*. Comportamento de busca determina o grau em que empregados estão procurando por outros trabalhos e a variável intenção de ficar se remete à extensão do planejamento em continuar como membro da organização. Dessa forma, o comportamento de busca tende a aumentar taxas de *turnover* enquanto a intenção de ficar as faz diminuir. Estas duas últimas variáveis são agrupadas e tratadas como pensamento de desistência do trabalho.

Outra pesquisa essencial de ser tratada aqui é a de Peterson (2004). Este propõe o *Organizational Model of Employee Persistence*, o qual inclui atributos individuais do empregado para a compreensão do processo do *turnover*, e complementa a análise no papel que a própria organização possui em ajustar e integrar adequadamente o empregado para o seu desempenho, socialização, carreira e demais sistemas extraorganizacionais. Seu modelo explica o fenômeno *turnover* em três momentos distintos.

1) Atributos de pré-admissão

São as características pessoais do funcionário prioritárias para o emprego na organização – variáveis demográficas, habilidades e competências.

2) Expectativas, motivação e satisfação (T1)

Estas variáveis ocorrem duas vezes (T1, na entrada na organização e, após um período suficiente para avaliação de experiências, em T2) e revelam sentimentos que o funcionário possui em relação à organização. Estes terão impactos e serão impactados na integração junto à empresa. Antes mesmo da socialização, ao chegar na organização, o funcionário possui intenções iniciais. Suas metas estão relacionadas ao grau de desejo que possui sobre ter sucesso na empresa e um comprometimento inicial, que representa a certeza de ter feito a escolha certa do local para se trabalhar. Sua satisfação inicial representa o quanto ele se sente satisfeito com seu emprego até o momento.

3) Integração e Experiências Organizacionais

É o *link* de conexão, o qual representa a relação simbiótica e longitudinal entre fatores do indivíduo e características da organização:

In this case, symbiosis exists because of the mutual independence created when organizational variables are both influenced by *initial* intention, goals, commitment, and satisfaction and go on to influence *developed* intention, goals, commitment, and satisfaction (PETERSON, 2004, p. 220).

As experiências possuem impacto significativo na persistência do funcionário em sua identificação com a organização. A intenção e qualidade delas refletem o grau de ajustamento organizacional ou integração entre necessidades, interesses e preferências do funcionário com aquelas da empresa. Quando o ajuste e integração são positivos há tendência do funcionário permanecer na organização, pois a sensação é de perceber um

ambiente de suporte e senso de pertencimento. As experiências organizacionais são representadas por dois sistemas, organizacional (desempenho e interações) e social (atividades extra turno e grupos de trabalho e amizades). O processo de integração ocorre por quatro tipos de sistemas: desempenho, organizacional, carreira e extra-organizacional (PETERSON, 2004).

A Integração do sistema de desempenho propicia ao funcionário, conhecer os requisitos do cargo e oportunidades de desenvolvimento profissional, obter reconhecimento pelo desempenho, saber dos níveis de competências, ter acessibilidade para suporte e confiança no supervisor, sentir-se confortável para discussões de questões do trabalho com supervisor e perceber interesse do supervisor com o seu crescimento profissional e desenvolvimento.

Integração do sistema organizacional representa o ajustamento da organização baseado em experiências sociais. Inclui relacionamento com supervisores, através de resultados de desempenho e interações com colegas de trabalho, como celebrações de resultados e alinhamento de valores organizacionais e individuais. A Integração com a carreira reflete como o funcionário percebe mobilização da organização para informar oportunidades de carreira (formais e informais e a forma de comunica-las, bem como a maneira na qual a organização dá abertura para discutir metas para carreira) que lhe servirão para as tomadas de decisão. E por último, o sistema de Integração extra-organizacional, se refere a existência de equilíbrio da vida profissional e pessoal, e em como a organização oferece suporte para que este balanceio ocorra. (supervisão compreensiva para responsabilidades fora do local de trabalho).

- 4) Expectativas, motivação e satisfação (T2) e persistência nos resultados: após passar por estas experiências organizacionais e integrações o funcionário irá avaliar se permanecerá na mesma.

Peterson (2004) discute a teoria do *turnover* como função resultante de ambas características do funcionário e da integração organizacional. Defende a relevância deste papel organizacional, pois quanto melhor for esta integração ainda melhor será o desenvolvimento posterior das intenções, metas, comprometimento e satisfação do indivíduo e, posteriormente, sua persistência em ficar empresa. Essa proposta de *turnover* de Peterson (2004) é compreendida de acordo com a Figura 9.

Fonte: adaptado de Peterson (2004).

Figura 9 – Processo de *Turnover* de Peterson

Segundo Peterson (2004), este modelo serve para clarificar a relevância que o ambiente de trabalho possui para a permanência do funcionário na empresa. Acrescenta que o gerenciamento cauteloso deste ambiente integrativo cabe à GRH, especialmente à *Human Resource Development* (HRD). Para o autor a HRD deve inicialmente ser capaz de monitorar e avaliar programas que identifiquem nos funcionários:

- Necessidades de desempenho
- Relacionamentos com superiores e pares
- Compatibilidades dos seus valores com os da organização
- Direcionamento de carreira
- Equilíbrio da profissão com a vida pessoal e familiar

Wang, Zhang e Xiongfei (2011), em trabalho recente, corroboraram a mesma ideia integrativa de *turnover*:

Employee *turnover* risk factors mainly come from outside enterprise conditions, inside enterprise conditions and employee conditions. These factors have impacts on employee's ideas of choosing jobs, and thus influence their decisions to *turnover* (2012, p. 188).

O referido trabalho culminou com a construção de um software *Decision Support Systems*, a fim de fornecer, aos gestores e tomadores de decisão, informações sobre

risco de *turnover* de funcionários, através de um relatório analítico. Ao final do estudo, os autores propõem práticas que podem contribuir para o menor risco de *turnover*:

- Fortalecimento de um sistema de informações de RH
- Uso de sistemas avançados de incentivos – fornecer mais chances de desenvolvimento de carreira, criar ambiente harmonioso de trabalho, desenvolver formação sistêmica.
- Estabelecer cultura corporativa construtiva – foco em orientar as pessoas para resultados, valores, crenças e metas da organização.
- Outras sugestões – aprimorar a gestão de retenção de pessoal, criar sistemas de incentivos e estabelecer uma organização de aprendizagem.

Especialmente diante dos trabalhos de Price (2001) e Petterson (2004), ficou visível como valores e características do funcionário (considerando-o uma pessoa singular) necessitam estar alinhadas aos valores e à cultura da organização. E que esta última, precisa de modelos de gestão de cultura e de desenvolvimento dos recursos humanos atentos a esta conexão indivíduo X empresa. Outro trabalho que contribuiu para essa linha de estudos foi o de Junior e Albuquerque (2002), onde consideraram diversas variáveis, tanto aquelas atreladas à GRH, como satisfação com supervisão, segurança, remuneração e benefícios, como aquelas preditoras individuais de desenvolvimento profissional, idade do primeiro emprego e rendimentos. Percebe-se que este modelo integrativo das variáveis de *turnover* proporciona explicações mais globais sobre o fenômeno.

O objetivo desse referencial sobre *turnover* envolveu apresentar os enfoques e principais resultados de algumas pesquisas. A partir dos materiais investigados, foi possível tecer uma divisão sobre as linhas de estudos, conforme a Figura 10.

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 10 - Linhas de estudos em *turnover*

Englobando os artigos consultados, foi realizada uma síntese sobre as relações encontradas de variáveis envolvidas com o *turnover*. Com base nos autores denominados do quadro de referência, pode-se observar que existem menores taxas de *turnover* quando as relações listadas no Quadro 9 ocorrem.

Variável Independente	Autores
Satisfação (+)	Mobley (1975); Martin (1980); Siqueira e Ferreira (2005)
Oportunidade no mercado (-)	Mobley (1975); Price (1980)
Comprometimento (+)	Siqueira e Ferreira (2005); Ferrat <i>et al</i> (2005); Cançado, Moraes e Silva (2006); Kazi e Zedeth (2011)
Motivação (+)	Price e Mueller (1981); Huselid (1995)
Coesão do grupo e trabalho gerido por equipes (+)	Price e Mueller (1981); Huselid, Jackson e Schuler (1997)
Oportunidade de Carreira (+)	Price (1980); Kazi e Zedeth (2011); Petterson (2004); Huang, Lawler, e Lei (2007); Allen, Shore e Griffeth (2003); Luna-Arocas e Camps (2007); Wang, Zhang e Xiongfei (2011)
Oportunidade de Carreira (correlação fraca)	Cha e Quan (2011)
Justiça de distribuição (+)	Price (1980); Siqueira e Ferreira (2005); Cançado, Moraes e Silva (2006); Kazi e Zedeth (2011); Lopes, Moretti e Alejandro (2011)
Política de Remuneração (+)	Huselid, Jackson e Schuler (1997); Naqvi e Nadeem (2011); Paré e Tremblay (2007); Junior e Albuquerque (2002)
Política de Remuneração (correlação fraca)	Ferreira e Freire (2001); Khatri (2001); Chew e Chan (2008); Mocelin e Silva (2008)
Treinamento e Desenvolvimento (+)	Arthur (1992); Huselid (1995); Huselid, Jackson e Schuler (1997); Luna-Arocas e Camps (2007); Wang, Zhang e Xiongfei (2011); Naqvi e Nadeem (2011);
Treinamento e Desenvolvimento (correlação fraca)	Joarder e Sharif (2011)
Recompensas por desempenho (+)	Paré e Tremblay (2007); Naqvi e Nadeem (2011); Cha e Quan (2011)
Desenho do cargo (+)	McEvoy e Cascio (1987); Naqvi e Nadeem (2011)
Desenho do cargo (correlação fraca)	Ferreira e Freire (2001)
Compartilhamento de Informações (+)	Arthur (1992); Paré e Tremblay (2007); Naqvi e Nadeem (2011)
Recrutamento seletivo (+)	Mocelin e Silva (2008)
Mensuração de RH (+)	Naqvi e Nadeem (2011); Wang, Zhang e Xiongfei (2011)
Ambiente de suporte (+)	Joarder e Sharif (2011); Cha e Quan (2011); Naqvi e Nadeem (2011); Wang, Zhang e Xiongfei (2011); Benjamin (2012)
Ambiente de suporte (correlação fraca)	Mocelin e Silva (2008)
Integração e Socialização (+)	Arthur (1992); Cooper-Thomas e Anderson (2005) e Jaskayte (2005)
HPWP (+)	Arthur (1994); Guthrie, Spell e Nyamori (2002); Bou e Beltran (2005); Naqvi e Nadeem (2011)
Empowerment (+)	Huselid, Jackson e Schuler (1997)
Empowerment (correlação fraca)	Joarder e Sharif (2011)

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 9 – Correlações de *turnover* apontadas em pesquisas

Diante do exposto no referencial teórico sobre as práticas de GRH e os apontamentos de *turnover*, essa dissertação se propôs descobrir as relações caracterizadas no modelo conceitual de pesquisa da Figura 11:

Fonte: elaborador pela autora.

Figura 11 - Modelo conceitual da Pesquisa.

3 MÉTODO DA PESQUISA

A escolha de determinadas práticas de GRH deu-se com base em apontamentos de alguns trabalhos. Segundo Lacombe e Albuquerque (2008)⁹ são muitas as práticas existentes de GRH, entretanto uma constância vem sendo atribuída as práticas tradicionalmente utilizadas na área, como recrutamento e seleção, recompensas, avaliação de desempenho e desligamento. Jabbour, Freitas, Teixeira e Jabbour (2012)¹⁰ conferiram importância as mesmas práticas, excluindo somente a referida de desligamento. Com objetivo similar o Instituto Gallup de Pesquisas identificou as práticas de GRH de empresas mais produtivas, lucrativas, as quais possuem alta retenção de pessoas e elevado nível de satisfação de clientes. O estudo apontou o uso de práticas de integração, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e carreira como as principais, e supervisão de lideranças e participação em decisões, em frequência menor (BECKINGHAM; COFFMAN, 1999). Por isso as práticas selecionadas envolvem Recrutamento e Seleção, Integração, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração, Benefícios, Avaliação de Desempenho e Satisfação.

Além desses dados foram identificadas as taxas de *turnover* das empresas resultantes do ano de 2011, considerando-as em três medidas diferentes: o *turnover* geral, *turnover* voluntário e *turnover* involuntário. O mesmo foi calculado pelo número de desligamentos ocorridos no período dividido pelo número médio de funcionários no quadro da organização no mesmo período, o ano de 2011.

$$Turnover = \frac{(n^{\circ} \text{ de desligamentos em 2011})}{(\text{funcionários em 01.01.11} + \text{funcionários em 31.12.11})/2} \times 100$$

⁹ Em pesquisa realizada pelos autores essas foram as práticas de GRH selecionadas, a partir do modelo de Albuquerque, encontrado em: ALBUQUERQUE, L. A gestão estratégica de pessoas. In: ALBUQUERQUE, L. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

¹⁰ Trabalho que identificou as práticas de GRH com maior influência no desempenho organizacional do setor de autopeças e automotivo.

3.1 Proposições

Fundada na questão norteadora desta pesquisa e com base no referencial teórico estudado, foram elaboradas as proposições:

- Proposição 1 (P1): é descartada qualquer tipo de influência entre as práticas de RH e o *turnover* nas empresas da amostra;
- Proposição 2 (P2): existe possível e significativo relacionamento entre as práticas de RH e o *turnover* nas empresas da amostra;

3.2 Tipo de Pesquisa e Método

Trata-se, com relação ao objetivo, de um estudo descritivo. Na definição de Cooper e Schindler (2003, p. 136) trabalhos descritivos são “[...] normalmente estruturados com hipóteses ou questões investigativas claramente declaradas”. Gil (2002) entende que eles envolvem a descrição de características de um fenômeno, população, grupo ou a associação entre variáveis, a fim de compreender melhor a problemática.

Para tanto, a pesquisa possui abordagem quantitativa, pois segundo Roesch (1999) “se o propósito do projeto implica medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito) [...] recomenda-se utilizar preferentemente o enfoque da pesquisa quantitativa”. Para Richardson (2007) a abordagem de natureza quantitativa pode proporcionar maior confiabilidade dos resultados, uma vez que minimiza distorções nas análises e na interpretação.

A técnica de coleta de dados foi feita por meio de levantamento ou *survey*, que deriva de questionamento direto a pessoa cujo comportamento se pretende conhecer. Cooper e Schindler (2003) nomeiam esta técnica de *survey* auto-administrada. Gil (2002) considera que esta é a melhor opção para pesquisas descritivas.

3.3 População e Coleta de Dados

A população que compôs esta pesquisa foi captada através de duas fontes. A primeira foram empresas associadas à Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD) da regional de Londrina, no norte do Paraná (310 empresas). Outra fonte envolveu empresas clientes de uma empresa de *software* de Maringá, no norte do Paraná. Esta empresa foi nomeada neste trabalho de ABC¹¹ (87 empresas). No total a população compreendeu 397 empresas.

Optou-se por selecionar empresas da região norte do Paraná visto a facilidade de acesso da pesquisadora em obter contato direto com os gestores de RH, portanto a população foi direcionada por conveniência.

O contato com as empresas se realizou através do *mailing* das empresas associadas à ABTD e, por contato telefônico às empresas clientes da empresa ABC. A pesquisa foi disparada aos associados da ABTD através do *mailing* da própria associação e foi encaminhado diretamente ao gestor de RH. Já o contato pós telefônico feito com os clientes da empresa ABC, foi via e-mail da própria ABC. Os gestores de RH receberam por e-mail um *link* individual para uma plataforma eletrônica, que foi disponibilizada à pesquisadora pela seção de informática da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, a fim de desenvolver o questionário em modo *online*.

O levantamento dos dados foi realizado por meio de um questionário, adaptado de McConnell (2001), em obra nomeada *Auditing your Human Resources Department*. O autor se propôs a mensurar o nível de eficácia do departamento de RH. Na primeira parte do trabalho, traçou uma lista de perguntas sobre os subsistemas de RH. Na seguinte, atribuiu pesos as respostas das questões, e na última, realizou a mensuração do nível de eficácia do departamento.

A construção do trabalho de McConnell (2001) ocorreu através dos profissionais associados à *Advisory Board* de RH, que representa mais de 200 pessoas de todas as localidades dos Estados Unidos e Europa, os quais possuíam experiência em finanças, manufatura, varejo, vendas, governo, tecnologia e em empresas de serviços. Todos eram PhDs e também tinham experiência em RH de 10 à 40 anos.

¹¹ Se trata de uma empresa de serviços em tecnologia da informação que vende, implanta e oferece suporte técnico em dois softwares de gerenciamento. As empresas clientes estão localizadas na região de Maringá e Londrina, no norte do estado do Paraná.

O questionário proposto por McConnell (2001) referente aos subsistemas de RH almejados nesta pesquisa totalizam 232 perguntas e, por conta da extensão, foram selecionadas 34 delas, de acordo com a relevância das questões para o *ranking* das práticas, bem como pela facilidade de compreensão das perguntas aos respondentes. O instrumento foi adaptado para a pesquisa, por isso conta ainda com outras questões relativas à caracterização das empresas, como porte, atividade econômica, faturamento e dados sobre *turnover*.

As perguntas do instrumento possuem respostas fechadas, onde para cada tipo de resposta é atribuída uma nota, a qual converge ao final do trabalho numa pontuação geral para apuração do nível de eficiência do RH.

O questionário foi traduzido para a língua portuguesa, e em seguida houve a revisão desta tradução por parte de uma docente especialista em RH da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, com objetivo de identificar a consistência entre o questionário original e o traduzido.

O instrumento também foi pré-testado em três empresas da cidade de Maringá, no Paraná. O pré-teste envolveu contato pessoal com os gestores de RH destas empresas, acompanhando cada pergunta do questionário e anotando possíveis interpretações e confusões das questões dispostas. Isso serviu de base para posteriormente terem sido feitas alterações na forma de conduzir determinadas perguntas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados da pesquisa foram tratados e analisados pelo software SPSS (*Statistical Package for the Social Science*), na versão 21.0 para Windows. Os resultados são apresentados conforme a ordem apontada a seguir:

- 1) Os coeficientes de *Alpha de Cronbach* das escalas do instrumento de McConnell (2001);
- 2) Caracterização da amostra;
- 3) Teste não paramétrico de *rankings* – *Kruskal-Wallis*;
- 4) Correlações *Rho de Spearman*

4.1 Análise de confiabilidade – Alpha de Cronbach

Para o presente estudo foram selecionadas algumas perguntas dentro do instrumento desenvolvido por McConnell (2001), o que se fez necessário pela grande extensão do modelo original. Dessa maneira foi preciso identificar a confiabilidade das mesmas antes de dar início a análise dos dados.

Foram utilizadas as escalas: Recrutamento e Seleção (RS), Integração (INT), Satisfação (SAT), Treinamento e Desenvolvimento (TD), Benefícios (BENEF), Remuneração (REM) e Avaliação de desempenho (AD).

Tabela 3 - *Alpha de Cronbach* das escalas

<i>ESCALA</i>	<i>ALPHA</i>	<i>ITENS</i>
RS	0,636	4
INT	0,443	3
SAT	0,882	5
TD	0,641	5
BENEF	0,700	3
REM	0,639	8
AD	0,701	6
GRH	0,871	34

Na definição de Peterson (1994) o *Alpha de Cronbach* serve para mensurar a consistência interna de uma escala com vários itens. Há divergências sobre qual valor deve ser considerável aceitável para o coeficiente, sendo para Hair et al (1998) satisfatório quando igual ou maior que 0,70, ao passo que Malhotra (2006) aceita valores a partir de 0,60 para estudos nas ciências sociais e humanas. Dessa maneira pode-se considerar que os valores do *Alpha* nesse instrumento estão dentro de um índice aceitável. Exceto pela escala de Integração que necessita ser observada com cautela (0,443).

4.2 Caracterização da amostra

Das 397 empresas convidadas a participar da pesquisa, houve um retorno de 237 questionários. Deles, 175 encontraram-se incompletos restando, portanto 62 questionários respondidos (15,61% de retorno). Foi considerado que um dos objetivos da pesquisa era condizente com a localização das empresas respondentes, dessa maneira foram selecionadas somente as empresas inseridas no norte do Paraná, o que resumiu a amostra em 36 empresas.

Foi uma amostra por conveniência, por esse motivo é que o estudo dirigiu-se a empresas do norte do Paraná. As empresas da amostra se localizam nas cidades mencionadas no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Localização das empresas da amostra

Dessa maneira verifica-se que as empresas estão localizadas em doze cidades diferentes do norte do Paraná, contudo há maior concentração das mesmas nas cidades de Londrina e Maringá (mais de 60%). Através do Instituto Brasileiro de Estatísticas (IBGE) no censo de 2010 algumas informações relevantes para o conhecimento dessa região foram levantadas e dispostas na Tabela 4.

Tabela 4 – Características das cidades do local do estudo

<i>Cidade</i>	<i>Habitantes</i>	<i>Empresas</i>	<i>Distância Londrina(km)</i>	<i>Distância Maringá (km)</i>
Apucarana	129.919	5.588	50	65
Arapongas	104.150	4.162	35	66
Araruna	13.419	326	189	92
Bandeirantes	32.184	1.362	99	199
Cambé	96.733	2.904	12	90
Cianorte	69.958	2.981	177	80
Cornélio Procopio	46.928	2.004	68	165
Londrina	506.701	26.320	0	98
Maringá	357.077	21.343	98	0
Paranavaí	81.590	3.313	172	76
Santo Antônio da Platina	42.707	1.826	156	256
Sarandi	82.847	2.127	87	12

Fonte: IBGE (2010)

As cidades nas quais as empresas da amostra estão localizadas contam com uma população de mais de um milhão e meio de habitantes e supera mais de 70 mil empresas atuantes. Isso indica uma região cujo mercado de trabalho possui grande demanda por empregados, demonstrando que a oferta de trabalho também é grande.

A amostra foi analisada por atividade econômica, conforme o Quadro 10, sendo usada a classificação de empresas de comércio, serviços, construção civil e empresas cuja atividade não foi revelada, neste caso, denominadas de não especificadas.

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
serviços	13	36,1	36,1	36,1
indústria	12	33,3	33,3	69,4
construção	2	5,6	5,6	75,0
comércio	3	8,3	8,3	83,3
não especif.	6	16,7	16,7	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Quadro 10 – Atividade econômica da amostra

Houve maior concentração em empresas de serviços (36,1%) e indústria (33,3%), seguindo o comércio em terceiro (8,3%) e construção em último (5,6%). As empresas que não especificadas representaram uma parcela significativa da amostra (16,7%).

O Quadro 11 mostra a distribuição das empresas pelo porte em número de funcionários, sendo esta adaptada da classificação do IBGE.

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
A1	2	5,6	5,6	5,6
A2	7	19,4	19,4	25,0
Válido A3	13	36,1	36,1	61,1
A4	14	38,9	38,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

A1: até 19 funcionários/A2: de 20 à 99/A3: de 100 à 499/A4: acima de 500

Quadro 11 – Porte por número de funcionários da amostra

Percebe-se que há maior concentração de empresas cujos portes são de média (36,1%) e grande empresa (38,9). Já as pequenas empresas tiveram participação de 19,4% e as micro empresas representaram somente 5,6% da amostra. Houve mais aderência à pesquisa por parte das empresas que poderiam ser aquelas mais estruturadas na sua GRH em função do porte (médio e grande) apresentado.

A classificação das empresas pelo faturamento bruto é indicada pelo Quadro 12.

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
A1	5	13,9	13,9	13,9
A2	8	22,2	22,2	36,1
Válido A3	10	27,8	27,8	63,9
A4	8	22,2	22,2	86,1
A5	5	13,9	13,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

A1: até R\$ 2,4 milhões/A2: de R\$ 2,4 à 16 milhões/A3: de R\$ 16 à 90 milhões/A4: de R\$ 90 à 300 milhões/ A5: acima de R\$ 300 milhões

Quadro 12 –Faturamento bruto da amostra

O Quadro 12 mostra que existe maior participação daquelas empresas cujo faturamento bruto superou 16 milhões de reais em 2011, embora nesse quesito empresas com faturamento não superior a 16 milhões de reais somaram uma parcela significativa da amostra (36,1%). Isso já indica certa diversidade das empresas estudadas em relação ao faturamento bruto.

De maneira geral pode-se considerar que a amostra concentra mais empresas de serviços e indústria, de portes médio e grande e com capacidades variadas quando considerado o faturamento bruto anual. Contudo para conhecer melhor as características da amostra entre as variáveis de controle e as variáveis dependentes e independentes, foram, portanto, dispostos alguns gráficos.

A relação do porte por funcionários com o faturamento da empresa é apresentado no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Número de funcionários por faturamento bruto

Deveria haver uma tendência gradual do aumento do faturamento com o número de funcionários, ou seja, quanto mais funcionários a empresa possui esperar-se-ia que maior fosse o seu faturamento. Isso pode ser observado na maioria dos casos do Gráfico 3, exceto em dois deles. Há uma empresa de grande porte e com faturamento limitado em até R\$ 2,4 milhões. E o segundo caso, uma pequena empresa (até 99 funcionários), mas que possui faturamento de mais de R\$ 300 milhões.

Já no Gráfico 4 pode-se perceber que as áreas da economia que mais empregam trabalhadores na amostra são serviços e indústria, portanto, era aguardado que maior *turnover* pudesse ser explicado por segmentos.

Gráfico 4 – Número de funcionários por atividade econômica

Como relatado na introdução desse trabalho, a média nacional de *turnover* em 2010 foi de 53,8% (DIEESE, 2011). E a amostra apontou possuir taxa de *turnover* global próxima da média nacional (40,82%), conforme indica a Tabela 5.

Tabela 5- Estatísticas de *Turnover* da amostra

	<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>	<i>Erro padrão da média</i>
T GLOBAL	36	40,826556	33,9144493	5,6524082
T VOLUN	36	18,150167	16,4799658	2,7466610
T INVOLUN	36	22,870784	22,8204895	3,8034149

Importante observar que entre as taxas de *turnover* identificadas (global, voluntário e involuntário) existe maior proporção nas taxas de *turnover* involuntário ao voluntário, o que significa que os desligamentos vêm ocorrendo nessas empresas mais a pedido da própria organização. Contudo pelo fato do *turnover* global, voluntário e involuntário terem tido variância grande nas médias, essa observação necessita ser analisada com cautela.

Foi relevante também identificar sob as variáveis independentes deste trabalho, como a amostra se comporta. Nas tabelas seguintes, 7 e 8, estão distribuídas as médias de pontos de eficiência das práticas de GRH, as notas máximas por prática e o percentual atingido do total.

Tabela 6 - Estatísticas de RH da amostra

	<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>	<i>Erro padrão da média</i>
AD	36	11,69	8,228	1,371
BENEF	36	19,33	6,047	1,008
INT	36	24,58	5,935	,989
SAT	36	28,08	16,899	2,816
R&S	36	23,2500	6,85930	1,14322
T&D	36	23,5278	9,94696	1,65783
REM	36	34,5833	11,58910	1,93152
GRH	36	188,1667	46,14852	7,69142

Tabela 7 – Pontos das práticas de RH

<i>Prática de RH</i>	<i>Pontos Máximos</i>	<i>Pontos atingidos do máximo (%)</i>
AD	29	40,31
BENEF	30	64,43
INT	34	72,05
SAT	41	68,48
RS	50	46,50
TD	46	51,13
REM	60	57,63
GRH	290	64,88

A leitura dessas tabelas pode ser conferida no exemplo da Avaliação de Desempenho: dos 29 pontos que as empresas poderiam ter obtido de nota na prática, a média ficou em 11,69 pontos, ou seja, 40,31% do total, indicando baixas ações desenvolvidas nessa prática de RH.

Percebe-se que a média global de todas as práticas de GRH é 64,88% do total de pontos que poderia obter. Avaliação de Desempenho e Recrutamento e Seleção são as práticas com menores percentuais de desenvolvimento nas empresas da amostra, e somente Integração obteve acima de 70% de eficiência. Isso demonstra que de maneira geral as empresas consultadas possuem práticas de GRH desenvolvidas em um patamar

mediano. Porém, novamente considerando as variâncias das médias, esses dados merecem cuidados em suas análises.

A análise da atividade econômica versus práticas de GRH são dispostas no Gráfico 5. Os segmentos que apresentam práticas de GRH mais elevadas são as empresas de serviços e de indústrias.

Gráfico 5 – GRH por atividade econômica

Talvez haja uma tendência de empresas de serviços e comércio, por dependerem exclusivamente de seus empregados, necessitem investir mais nas práticas de pessoal para fins de atração e retenção. Enquanto nas indústrias não necessariamente seria essencial haver práticas de GRH bem desenvolvidas, visto que outros fatores como equipamentos também são fonte da sua competitividade, além dos recursos humanos.

Já em relação ao porte das empresas e níveis de práticas de GRH, o Gráfico 6 traz que as empresas que apresentaram alta pontuação de GRH são de micro, pequeno, médio e grande porte. Isso pode implicar em compreender que nessa amostra a eficiência da GRH não teve estatisticamente significância com o porte da organização.

Gráfico 6 – GRH por número de funcionários

Última comparação foi feita entre as pontuações de GRH com o faturamento bruto das empresas, conforme o Gráfico 7.

Gráfico 7 – GRH por faturamento bruto

Percebe-se que práticas mais bem desenvolvidas estão presentes em todos os portes de faturamento das organizações, desde aquelas que faturam menos até as que ultrapassam R\$ 300 milhões ao ano.

Após ser identificado através de histogramas que as variáveis do estudo apresentam curva distribucional assimétrica, e considerando que as variáveis independentes de GRH são ordinais (elas estão dispostas em forma de *ranking*) procurou-se encontrar um teste onde fosse possível constatar se os grupos da amostra (divididos pelas variáveis de controle de atividade econômica, porte, faturamento) poderiam rejeitar a hipótese nula de normalidade na distribuição. Diante disso recorreu-se ao Teste *Kruskal-Wallis one-way*.

4.3 Teste de *Kruskal-Wallis*

Para Siegel (1956) o teste de *Kruskal-Wallis*, não paramétrico, é indicado para decidir se amostras independentes são de populações diferentes, e requer ao menos uma mensuração ordinal. Neste caso foram testadas três amostras independentes: atividade econômica, porte e faturamento.

Os *rankings* das variáveis de controle apontaram que nenhuma variável pode rejeitar a hipótese nula ($p < 0,05$). Ou seja, atividade econômica, porte por funcionários e faturamento não apresentaram variações nos tipos de *turnover* e nem sobre as práticas de GRH.

Tabela 8– Teste *Kruskal-Wallis* por faturamento bruto

	<i>T G</i>	<i>TINVOL</i>	<i>TVOL</i>	<i>TD</i>	<i>SAT</i>	<i>RS</i>	<i>GRH</i>	<i>REM</i>	<i>INT</i>	<i>BF</i>	<i>AD</i>
Chi-Square	2,246	6,284	,995	8,47	8,91	1,23	8,988	10,10	9,71	3,671	4,26
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,691	,179	,911	,076	,063	,873	,061	,039	,046	,452	,371

Tabela 9– Teste *Kruskal-Wallis* por número de funcionários

	<i>T G</i>	<i>TINVOL</i>	<i>TVOL</i>	<i>TD</i>	<i>SAT</i>	<i>RS</i>	<i>GRH</i>	<i>REM</i>	<i>INT</i>	<i>BF</i>	<i>AD</i>
Chi-Square	1,055	2,248	1,157	2,492	4,206	1,550	2,538	2,887	2,560	9,219	5,924
Df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,788	,523	,763	,477	,240	,671	,468	,409	,465	,027	,115

Tabela 10 – Teste *Kruskal-Wallis* por atividade econômica

	<i>TG</i>	<i>TINVOL</i>	<i>TVOL</i>	<i>TD</i>	<i>SAT</i>	<i>RS</i>	<i>GRH</i>	<i>REM</i>	<i>INT</i>	<i>BF</i>	<i>AD</i>
Chi-Square	4,409	11,259	1,993	2,014	5,234	3,504	2,938	2,423	5,947	5,149	3,028
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,353	,024	,737	,733	,264	,477	,568	,658	,203	,272	,553

Embora o teste não tenha rejeitado a hipótese nula das amostras, acredita-se que a atividade econômica, o porte por funcionários e o faturamento possam sim provocar diferentes resultados nas pontuações das práticas de GRH e dos tipos de *turnover*. Segundo o DIEESE (2011), por exemplo, a média nacional de *turnover* em 2009 totalizou em 49,9%, ao passo que só a construção civil obteve 86% e a agricultura 74%, valores bem acima da média. Isso sugere que a atividade econômica possui alguma relação com os índices de *turnover*. Contudo, um dos motivos encontrados para esse resultado apontado pelo teste *Kruskal-Wallis* pode ter sido em razão do número restrito de empresas que compuseram a amostra (N=36).

4.4 Correlações

Siegel (1956) afirma que quando se tratam de testes não paramétricos, tanto a correlação *Rho de Spearman* quanto *Kendall* são indicadas. Contudo, a correlação de *Kendall* foi descartada para este estudo, pois como o autor discute, é muito mais sensível ao *Spearman* em relação ao número de observações pequeno, resultando em coeficientes menores. Por isso, como a amostra é de apenas 36 empresas, optou-se por utilizar a correlação *Rho de Sperman*. Esta correlação, de acordo com Siegel (1956), mensura a associação de ao menos uma variável de escala ordinal, de forma as variáveis podem ser dispostas em forma de *ranking*.

Tabela 11 – Correlações *Rho de Spearman* entre as variáveis do estudo

	<i>T GLOBAL</i>	<i>T VOLUN</i>	<i>T INVOLUN</i>	<i>AD</i>	<i>BENEF</i>	<i>INT</i>	<i>SAT</i>	<i>R&S</i>	<i>T&D</i>	<i>REM</i>	<i>GRH</i>
<i>T GLOBAL</i>	1,000										
<i>T VOLUN</i>	,865**	1,000									
<i>T INVOLUN</i>	,754**	,442**	1,000								
<i>AD</i>	-,266	-,169	-,285	1,000							
<i>BENEF</i>	-,252	-,075	-,430**	,216	1,000						
<i>INT</i>	-,034	-,083	,108	,291	,107	1,000					
<i>SAT</i>	-,213	-,133	-,127	,365*	,382*	,361*	1,000				
<i>R&S</i>	-,521**	-,540**	-,267	,197	-,228	,304	,263	1,000			
<i>T&D</i>	-,342*	-,282	-,180	,444**	,307	,524**	,478**	,202	1,000		
<i>REM</i>	-,207	,019	-,263	,290	,362*	,241	,286	,164	,399*	1,000	
<i>GRH</i>	-,272	-,182	-,177	,590**	,425**	,604**	,792**	,356*	,710**	,637**	1,000

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Diante da Tabela 11, as variáveis que apresentaram correlação negativa significativa com o *turnover* são:

- I. Recrutamento e Seleção x *Turnover* Global
- II. Recrutamento e Seleção x *Turnover* Voluntário
- III. Benefícios x *Turnover* Involuntário
- IV. Treinamento e Desenvolvimento x *Turnover* Global

A prática de Recrutamento e Seleção apresenta uma correlação negativa significativa com o *turnover* (-0,540 voluntário e -0,521 no global). A importância de se recrutar e selecionar os profissionais adequados, em termos de qualificação e considerar suas características individuais condizentes com a cultura e gestão organizacional são passos fundamentais para que esse processo seja eficaz e resulte em poucos desligamentos, nesse caso, por decisão do funcionário, *turnover* voluntário. O processo de Recrutamento e Seleção tem por finalidade contratar profissionais que se adequem a organização. Para tal, dois ajustes entre si são necessários: primeiro a mensuração dos conhecimentos, habilidades e aptidões e demandas das tarefas da função, com base na descrição de cargos, e de outro lado a mensuração da personalidade do indivíduo, considerando suas necessidades, interesses e preferências. Quando esses requisitos são apropriadamente combinados à cultura e estratégia da organização, serão bons preditores para a futura satisfação no trabalho, assim como para a motivação e o bom desempenho (SCHULER; JACKSON, 1996). Porém quando não há existência de uma prática estruturada de Recrutamento e Seleção, a própria empresa poderá se perder nos requisitos que precisa avaliar do candidato, resultando em uma contratação inadequada que poderá provocar frustração e fracasso do novo empregado no desempenho de suas atividades, acrescido da dificuldade de adaptar-se ao clima e cultura da organização, gerando insatisfação e desmotivação. Tudo isso junto pode levar o novo empregado a pedir demissão. Dessa forma é que se compreende porque as empresas que tem práticas de Recrutamento e Seleção pouco elaboradas apresentaram correlação negativa com *turnover* voluntário.

Outros trabalhos também corroboram com o resultado relativos a relação encontrada com o *turnover* global. Mocelin e Silva (2008) apontaram a existência dessa mesma relação, contudo no contexto das empresas de telemarketing do Rio Grande do Sul. Naqvi e Nadeem (2011) comprovaram que essa variável é relevante e possui impacto nos resultados de *turnover*, em bancos do Paquistão, visto que essa provoca o aumento da motivação dos funcionários. A importância da eficácia desse subsistema de RH é considerada também por Huselid, Jackson e Schuler (1997). Por fim, Chen e Cheng (2012) apontaram estudo enfatizando como o Recrutamento e Seleção é uma prática que permite manter um quadro de profissionais de alto desempenho em universidades de Taiwan.

Interessante discutir que na academia essa prática de GRH tem sido pouco investigada. Demo et al. (2011), em levantamento realizado nos últimos dez anos de publicações em periódicos cujo assunto era GRH, identificaram que as políticas de recrutamento e seleção são as menos pesquisadas diante das demais práticas de pessoal. Isso leva a considerar que os pesquisadores e profissionais em GRH têm falhado em dar pouca atenção ao processo de Recrutamento e Seleção.

Já a variável Benefícios foi tratada no referencial desse trabalho como um componente inserido no plano de recompensas, ou seja, foi classificado como remuneração indireta. Os benefícios fazem parte dos atrativos pelos quais as empresas atraem e retêm seus talentos, por motivos já sabidos: a cobertura de benefícios em modalidade empresarial é mais atrativa em valores e é considerada uma despesa a menos ao colaborador, pois a empresa arca com esses custos de maneira total ou parcial. Para a empresa é um componente facilitador de remunerar indiretamente, devidas reduções de impostos, ou seja, diminuição de custos (CHIAVENATO, 2004).

A existência de práticas de Benefícios pode indicar alguma preocupação da organização com a gestão de pessoas. Quando essas práticas são inexistentes, portanto, demonstra que a organização atribui pouco valor aos seus empregados. Na Tabela 11 a prática de Benefícios e as demais práticas de GRH também apresentaram correlação negativa com *turnover* involuntário, ou seja, percebe-se que a existência de práticas de gestão de pessoas pouco estruturadas denota que a organização tem uma visão muito simplista dos seus empregados, e opta por solucionar problemas relativos ao recrutamento,

treinamento, avaliação, remuneração e benefícios através da demissão ao invés de estruturar práticas pontuais de GRH.

Outro resultado pertinente na relação significativa com *turnover* foi Treinamento e Desenvolvimento (-0,342). Essa é uma prática da GRH que vem tendo parcela importante na redução do *turnover* ao constatar outros estudos, como os de Arthur (1992), Huselid (1995), Huselid, Jackson e Schuler (1997), Luna-Arocas e Camps (2007), Wang, Zhang e Xiongfei (2011) e Naqvi e Nadeem (2011). Treinamento e Desenvolvimento pode ser traduzido como fonte de ampliação e fortalecimento das competências organizacionais, o que é muito vantajoso para a empresa, bem como pode repercutir ao funcionário um meio deste se qualificar e crescer profissional e pessoalmente. Especialmente se a organização possuir um plano de carreira alinhado ao treinamento e desenvolvimento, maior poderá ser a intenção do profissional em permanecer na empresa (SCHULER; JACKSON, 1996; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Nesse sentido não surpreende que esta seja a área de GRH mais estudada e pesquisada nos últimos dez anos, com destaque de preocupação com a qualificação e retenção de pessoas (DEMO et al, 2011).

As correlações encontradas nesse estudo foram importantes para conferir com o que o referencial teórico traz dessas práticas de GRH. Contudo não foram todos os subsistemas que apresentaram significância com o *turnover*.

Resultado relativamente inesperado pela pesquisadora foi verificar que a variável Remuneração não apresentou relação forte, pois nos trabalhos de Huselid, Jackson e Schuler (1997), Junior e Albuquerque (2002), Paré e Tremblay (2007) e Naqvi e Nadeem (2011) foram identificadas fortes relações negativas entre remuneração *turnover*. É possível compreender o resultado nesse caso ao considerar que na escala de Remuneração as perguntas somente contemplavam as formas e políticas de remuneração direta, ou seja, o salário mensal nominal. E como já afirmado no referencial de recompensas, a remuneração direta pode não ser a única forma de agregar valor ao composto percebido pelo funcionário. Talvez somente o salário nominal não represente tanto quanto outras variáveis em conjunto sobre uma decisão de desligamento. Se a organização proporcionar boas políticas de benefícios e estender planos de treinamento e desenvolvimento com foco em carreiras e crescimento, então a remuneração direta pode ter um peso menos relevante para o funcionário. E ainda se

torna imprescindível verificar que em outros achados a variável remuneração nem sempre obteve correlação significativa com o *turnover*, como é o caso de Ferreira e Freire (2001), Khatri (2001), Chew e Chan (2008) e Mocelin e Silva (2008).

Discutindo ainda os resultados das correlações, verifica-se que as práticas de Integração e Satisfação foram as que obtiveram menores coeficientes de correlação negativa com *turnover*. Ressalta-se aqui que a variável Satisfação está vinculada a política da organização em praticar pesquisas de satisfação com os funcionários, como prática de GRH. O que se pode concluir é que somente o fato de haver pesquisas de satisfação dos funcionários sobre a empresa, não significa que essa prática pode minimizar o *turnover*. Até mesmo porque as empresas que possuem esta prática, mas que, contudo, não incrementam melhorias sobre os pontos de insatisfação assinalados pelos colaboradores, pode provocar o efeito exatamente contrário, de não satisfação com a empresa.

Sobre o *turnover* global e voluntário, a Integração apresentou relação negativa fraca. Esse resultado não era esperado, visto se considerados os estudos de Arthur (1992), Cooper-Thomas e Anderson (2005) e Jaskayte (2005) que revelaram encontrar essa relação. Segundo Cascio (2010) e Schein (1988), é nesse momento que a empresa precisa investir em maneiras de disseminar sua cultura no indivíduo que adentra. Percebe-se, portanto, no resultado desta pesquisa, que podem existir desligamentos por parte da empresa quando possivelmente o processo anterior, de Recrutamento e Seleção, não tenha sido suficientemente bom, revelando que mesmo que hajam desenvolvidos programas de Integração, aquele funcionário mal selecionado poderá ser desligado. Além disso, ressalta-se novamente que a escala de Integração não obteve confiabilidade mínima necessária, conforme apontado no início dos resultados do trabalho, o que dificulta uma análise mais apurada da correlação.

Por fim, a última variável independente, a Avaliação de Desempenho, foi outra cuja correlação com *turnover* foi negativa, contudo, não significativa. É um tanto incomum pensar que essa variável não apresente a esperada relação, visto que a gestão do desempenho possui como meta diagnosticar e analisar os desempenhos das pessoas a fim de promover o crescimento profissional e pessoal (FRANÇA, 2008). Dessa forma, está diretamente atrelada aos planos de Treinamento e Desenvolvimento (correlação = 0,444), os quais obtiveram relação importante com o *turnover*. Portanto, novamente o resultado apontou para uma direção inesperada e não conclusiva, já que outros trabalhos

captaram a importância da Avaliação do Desempenho como parte fundamental inserida no suporte organizacional oferecido, especialmente através das lideranças, como revelado em Joarder e Sharif (2011), Cha e Quan (2011), Naqvi e Nadeem (2011), Wang, Zhang e Xiongfei (2011) e Benjamin (2012).

Um fator a ser considerado dentro desses resultados além dos já tratados e que foram muito bem desenvolvidos por Price (2001) é relativo a condição econômica do país ou região, ou seja, a oportunidade de postos de trabalho gerados no período de referência. O autor afirmou haver maior *turnover* quando existem mais oportunidades de trabalho no mercado, sem que isso dependa daquilo que as empresas possuam em termos de práticas de GRH. Dessa forma, verifica-se que mesmo esse estudo não englobando essa variável, considerações são necessárias, especialmente tendo em vista os resultados do DIEESE (2011), o qual revelou o ano de 2011 ter sido o terceiro maior gerador de empregos da série histórica iniciada em 1985, perdendo apenas para os anos de 2010 e 2007. Constatou-se a expansão em 5,09% dos empregos no país, tendo a região sul o aumento de 4,56%. Certamente esse crescimento pode ter levado trabalhadores a desligarem-se de empresas mesmo sem depender das práticas de GRH adotadas pelas antigas e futuras empregadoras.

Em síntese, as relações encontradas nessa pesquisa revelam que algumas das variáveis independentes de fato estão negativamente relacionadas ao *turnover*, como esperado, bem como outras não encontraram essa mesma relação.

5. CONCLUSÕES

Observando o objetivo geral desse estudo, pode-se concluir que existe relação negativa entre as práticas de GRH e *turnover*, ou seja, quanto mais eficientes são as práticas de pessoal em seu conjunto, menores tendem a ser os índices de *turnover* das empresas da amostra. Contudo a correlação encontrada não se mostrou significativa (-0,272).

Como parte dos objetivos específicos, pretendeu-se observar as relações de *turnover* com cada subsistema da GRH. Nesse caso foram identificadas correlações negativas significativas com Recrutamento e Seleção, Benefícios e Treinamento e Desenvolvimento. Ao passo que nas práticas de Avaliação de Desempenho, Integração, Satisfação e Remuneração as relações encontradas não foram suficientemente fortes.

Outro objetivo específico era conhecer e discutir os índices de *turnover* nas empresas do norte do Paraná. A amostra apontou possuir taxa de *turnover* global próxima da média nacional, que é alta, e revelou possuir maiores índices de *turnover* involuntário se comparado ao voluntário. Isso indica que os desligamentos por iniciativa da empresa ocorrem mais do que aqueles feitos por iniciativa do funcionário e isto pode refletir práticas de gestão de pessoas pouco desenvolvidas, sobrepondo o volume de demissões involuntárias sobre as voluntárias, já que parece ser mais simples demitir quando queixas ou insatisfações são levantadas pelos empregados ao invés de estruturar políticas de GRH.

Foi possível também conhecer os níveis das práticas de GRH. No conjunto dessas práticas a média da amostra ficou em 64% da pontuação total que poderia ser obtida, revelando práticas em nível mediano, conservadoras ou em desenvolvimento. Exceto pelas práticas de Integração e Satisfação, as demais apresentaram percentual de eficiência em GRH inferior a 60%. Novamente vem a questão do quão limitadas estão as empresas estudadas do norte do Paraná. Especificamente se analisar o alto *turnover* (em especial o involuntário, ou seja, a pedido da própria organização) e as baixas pontuações em seus sistemas de GRH, ficando evidente que essas empresas possuem uma visão limitada do ser humano. E é essa visão simplista do empresariado que não considera, ignora ou desconhece as necessidades sociais, de realização e de reconhecimento que seus empregados possuem. E isso, como já apontava McGregor

(1973), culmina num processo de frustração e desmotivação, onde comportamentos de baixa produtividade e de não comprometimento surgem. Não é por acaso, portanto que o *turnover* ocorre e é alto.

Em suma, pode-se concluir que os objetivos da pesquisa foram possíveis de serem identificados e discutidos, embora nem todas as hipóteses tenham sido confirmadas. Implica, por fim, acreditar que a Gestão de Pessoas é um campo de pesquisa valioso de investigação e de retenção da maior vantagem competitiva que uma organização precisa ainda desbravar.

5.1 Limitações do estudo

É importante observar que resultados diferentes sobre uma mesma variável independente de GRH foram obtidos ao comparar este estudo com outros já citados no referencial da dissertação. Diante disso e de demais questões, discute-se alguns pontos.

Na revisão teórica foram discutidos trabalhos realizados em vários países (Estados Unidos da América, Paquistão, União Europeia, China, Índia, Brasil, Canadá, Ásia, entre outros). Todos eles trazem consigo perspectivas culturais relacionadas às expectativas e percepções dos profissionais daquela região, além dos cenários econômicos e das práticas de GRH comumente difundidas naquele contexto. Portanto é de se esperar que as correlações apresentem alguns resultados diferentes entre os estudos abordados frente à diversidade cultural.

Outro ponto crítico desse trabalho refere-se o tamanho da amostra. Em pesquisas quantitativas, em especial, quanto maior o tamanho da amostra mais representativos serão os resultados dela em relação a população.

Por fim, a última limitação identificada no trabalho foi a extensão do instrumento utilizado. Os respondentes podem preferir participar de pesquisas cujos questionários sejam mais simples em seu entendimento e rápidos no preenchimento. O tamanho do instrumento certamente dificultou o retorno em maior proporção de questionários completos.

5.2 Recomendações para trabalhos futuros

Percebeu-se que alguns pontos da pesquisa poderiam ser modificados, a fim de obter melhorias nos resultados. Diante disso algumas recomendações podem ser observadas.

Uma delas trata do escopo da pesquisa. Sugere-se que os estudos direcionem quais tipos de organizações podem participar da amostra, em defesa de aglutinarem-se somente empresas com o mesmo enfoque estratégico - custos, qualidade ou diferenciação, desmembradas por Michael Porter. Isso implica em propor hipóteses de como o *turnover* poderá ou não ser afetado pelo seu foco estratégico, visto que muito provavelmente as praticas de GRH são sensíveis a cada direcionamento traçado.

Outra sugestão é promover mais pesquisas cujo foco seja identificar o nível de eficiência das práticas de GRH sob aquilo que é formalizado ou é praticado na organização, e dentro dessa mensuração identificar sua possível relação com o *turnover*. E não apenas buscar dados individuais de satisfação diretamente com os funcionários, pois como visto isso tece um sentido particular, do próprio sujeito na maneira como ele percebe as práticas de GRH e se satisfaz e se compromete com a empresa. E isso não significa quantificar a eficiência da GRH.

Sugere-se também que essa investigação possa ser direcionada, talvez um instrumento mais adaptado às micro e pequenas empresas, visto que em sua maioria, as perguntas do questionário envolviam necessidade de haver práticas ou procedimentos formulados e descritos oficialmente nas empresas. É possível que as micro e pequenas empresas da amostra não possuam essa formalização, o que as levou a responder negativamente as perguntas, senão até mesmo terem desistido de concluir o preenchimento do questionário.

REFERÊNCIAS¹²

ALLEN, D.G.; SHORE, L.M.; GRIFFETH, R.W. The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. **Journal of Management**. v. 28, n.1, p. 99–118, 2003.

ARTHUR, J.B. The link between business strategy and industrial relations systems in American Steel Minimills. **Industrial and Labor Relations Review**. v. 45, p. 488-506, 1992.

ARTHUR, J.B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. **Academy of Management Journal**. v.37, n.3, p. 670-87, June.1994.

AUGUSTINE, J.C. Personnel turnover. IN: FAMULARO, J.J. **Handbook of modern personnel administration**. New York: McGraw-Hill, 1972.

BECKINGHAM, M.; COFFMAN, C. **First break all the rules: what the world's greatest managers do differently**. Copyright: New York, 1999.

BENJAMIM, A. Human Resource Development Climate as a Predictor of Citizenship Behaviour and Voluntary Turnover Intentions in the Banking Sector. **International Business Research** .v.5, n.1, p. 110-19, jan. 2012.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa e Solange Aparecida Visconti. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

BORGES, L.O. *et al.* Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.11, n.4, p. 04-37, jul./ago. 2010.

BOU, J. C.; BELTRAN, I. Total quality management, high-commitment human resource strategy and firm performance: An empirical study. **Total Quality Management & Business Excellence**. v.16, n.1, p. 71-86, 2005.

BRANINE, M. Graduate recruitment and selection in the UK: A study of the recent changes in methods and expectations. **Career Development International**. v. 13, n.6, p. 497-513, 2008.

¹² De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6023.

CAMPOS, K.C.L. et al. Avaliação do sistema de Treinamento e Desenvolvimento em empresas paulistas de médio e grande porte. **Psicologia Reflexão e Crítica**, v.17, n.3, p. 435-46, 2004.

CANÇADO, V.L.; MORAES, L.F.R.; SILVA, E.M. Comprometimento organizacional e práticas de Gestão de Recursos Humanos: o caso da empresa XSA. **Revista de Administração Mackenzie**. v.7, n.3, p. 11-37, 2006.

CASCIO, W. F. **Managing human resources**: productivity, quality of work life, profits. 8th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2010. 719 p.

CHA, H.; QUAN.S. A Global Perspective on Information Systems Personnel Turnover **Journal of Global Information Technology Management**. v.14, n.4, p. 04-27, 2011.

CHEN, Y.G.; CHENG,J.N. The relationships among recruitment channels, understanding of prospective job, job performance, and turnover intention among taiwanese kindergarten teachers. **Social Behavior and Personality**. v.40, n.1, p. 93-104, 2012.

CHEW, J.; & CHAN, C. (2008) Human Resources Practices, Organizational Commitment and Intention to Stay. **International Journal of Manpower**. v. 29, p. 503-522.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 529 p.

COOPER, D.M.; SCHINDLER, S.P. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COOPER-THOMAS, H.D.; ANDERSON, N. Organizational socialization: a field study into socialization success and rate. **International Journal of Selection and Assessment**. v.13, n.2, p. 116 – 28, Jun/2005.

DEMO, G.; FOGAÇA, M.;NUNES, I.; EDREI, L.; FRANCISCHETO, L. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **Revista de Administração Makenzie**, São Paulo, v. 12, n. 5, p. 15-42, set./out. 2011.

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Anuário dos trabalhadores: 2010/2011. 11. ed. **Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos**. São Paulo: DIEESE, 2011.

EARLE, Heather A. Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent. **Journal of Facilities Management**. v.2, n.3, p. 244-257, Dec. 2003.

EL-KOT, G.; LEAT, M. A survey of recruitment and selection practices in Egypt. **Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues**. v. 1, n. 3, p. 200-212, 2008.

FERRATT, T.W; AGARWAL, R.; BROWN, C.V; MOORE, J.E. IT Human Resource Management Configurations and IT Turnover: Theoretical Synthesis and Empirical Analysis. **Information Systems Research**. v. 16, n.3, p. 237-255, Sept. 2005.

FERREIRA, M.C.; FREIRE, O.N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **Revista Contemporânea de Administração**, Curitiba, v. 5, n. 2, p.175-200, mai/ago. 2001.

FITZ-ENZ, J. **The new Human Resource analytics**: predicting the economic value of your company's human capital investments. AMACON: New York, 2010. 342 p.

FRANÇA, A.C.L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2008. 267 p.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUTHRIE, J. P.; SPELL, C. S.; NYAMORI, R. O. Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy. **International Journal of Human Resource Management**. v. 13, n. 1, p. 183-197, 2002.

HAIR, J. F., JR., R. E. ANDERSON, R. L. TATHAM, AND W. C. BLACK **Multivariate Data Analysis with Readings**. 5th Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998.

HANASHIRO, D.M.M.; TEIXEIRA, M.L.M.; ZACARELLI, L. M. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HARRIS, M. **Human Resource Management**: a practical approach. Copyright: Orlando, 1997. 489 p.

HUSELID, M.A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**. v. 38, n. 3, p. 635-72, Jun. 1995.

HUSELID, M.A.; JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy of Management Journal**. v. 40, n. 1, p. 171-88, Feb. 1997.

JABBOUR, C.J.C.; FREITAS, W. R. de S.; TEIXEIRA, A. A.; JABBOUR, A.B. L. de S. Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.19, n.2, p. 347-60, 2012.

JASKAYTE, K. The impact of organizational socialization tractics on role ambiguity and role conflict of new hired social workers. **Administration in Social Work**. v.29, n.4, p. 69-87, 2005.

JOARDER, M.H.R.; SHARIF, M.Y. The Role of HRM Practices in Predicting Faculty Turnover Intention: Empirical Evidence from Private Universities in Bangladesh. **The South East Asian Journal of Management**. v.5, n.2, p. 159-78, Oct. 2011

JUNIOR, J.C.; ALBUQUERQUE, L.G. Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. **Revista de Administração Makenzie**. a.3, n.2, p. 13-38, 2002.

KAZI, G.M.; ZADEH, Z.F. The contribution of individual variables: job satisfaction and job turnover. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**. v.3, n.5, p. 984-91, Sep. 2011.

KHATRI, N., BUDHWAR, P. & CHONG, T. F. (2001), Explaining employee turnover in an Asian context. **Human Resource Management Journal**. v.11, p. 54-74.

LACOMBE, B.M.; ALBUQUERQUE, L.G. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v.43, n.1, p.5-16, jan./fev./mar. 2008.

LAWLER III, E.E. The new plant revolution revisited. **Organizational Dynamics**. v.19, n. 2, p. 5-14, 1990.

LEONARDO, J. M. A. A guerra do sucesso pelos talentos humanos. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.12, n.2, p. 42-53, 2002.

LOPES, E.L.; MORETTI, S.L.A.; ALEJANDRO, T.B. Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas: teste de um modelo teórico. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n.6, p. 553-67, nov./dez. 2011.

LUNA-AROCAS, R.; CAMPS, J. A model of high performance work practices and turnover intentions. **Personnel Review**. v.37, n.1, p. 26-46, 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 3ªed. Futura: São Paulo, 2000. 332 p.

MARTIN, T. N. Modelling the turnover process. *The Journal of Management Studies*. Oct. 1980. P. 261-274.

McCONNELL, J. H. **Auditing your human resources department**: a step-by-step guide. AMACOM: New York, 2001. 383 p.

McGREGOR, D. **Motivação e Liderança**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1973.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução de Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução de Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

MOBLEY, W.H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Tradução de Vânia Conde. Porto Alegre: Ed. Ortiz, 1992.

MOBLEY, W.H. Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. **Journal of Applied Psychology**. v. 62, n.2, p.237-40, 1977.

MOCELIN, D.G.; SILVA, L.F.S.C. O telemarketing e o perfil sócio-ocupacional dos empregados em call centers. **Caderno Recursos Humanos**, Salvador, v. 21, n. 53, p. 365-387, maio/ago. 2008.

MCEVOY, G.M; CASCIO, W.F. Do Good or Poor Performers Leave? A Meta-Analysis of the Relationship Between Performance and Turnover. **Academy of Management Journal**. v.30, n.4, p. 744-62, Dec. 1987.

NAQVI, S.M.M.R.; NADEEM, S. Impacto f high performance work practices system on motivation. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**. v.3, n.8, p. 197-210, Dec. 2011.

NOMURA, F.H.; GAIDZINSKI, R.R. Rotatividade da equipe de enfermagem: estudo em hospital-escola. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v.13, n.5, p. 648-53, set./out. 2005.

OLIVEIRA, A. M. B.; OLIVEIRA, A. J. Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.15, n. 4, p. 650-69, 2011.

PARÉ, G.; TREMBLAY, M. The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions. **Group & Organization Management**. v. 32, n. 3, p. 326-57, June. 2007.

PETERSON, R.A. A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. **Journal of Consumer Research**. V.21, p. 381-91, Sept. 1994.

PETERSON, S.L. Toward a Theoretical Model of Employee Turnover: A Human Resource Development Perspective. **Human Resource Development Review**. v.3, n.3, p. 209- 27, Sept. 2004.

PFEFFER, J.;VEIGA, J.F. Putting people first for organizational success. **Academy of Management Executive**. v.13, p. 37-49, 1999.

PIOTROWSKI, C.;ARMSTRONG, T. Current Recruitment and Selection Practices: A National Survey of Fortune 1000 Firms. **North American Journal of Psychology**. v.8, n.3, p. 489-96, Dec. 2006.

PRICE, J.L. Reflection on the determinants of voluntary turnover. **International Journal of Manpower**. v. 7, n.8, p. 600-72, 2001.

PRICE, J.L.; MUELLER, C.W. A Causal Model of Turnover for Nurses. **Academy of Management Journal**. v. 24, n.3, p. 534-65, Sept. 1981.

RAO, P. A resource-based analysis of recruitment and selection practices of Indian software companies: A case study approach. **Journal of Indian Business Research**. v. 2, n.1, p. 32-51, 2010.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ªed. Pearsn: São Paulo, 2010. 633 p.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEIN, E. H. Organizational Socialization and The Profession Of Management. **Sloan Management Review**. v.30, n.1, p. 53-65, 1988.

SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. **Human Resource Management: positioning for the 21st century**. 6th ed. Copyright: New York, 1996. 777p.

SIEGAL, S. **Nonparametric Statistics for the behavioral sicences**. McGraw-Hill Book Company: New York, 1956.

SILVA, G.G.; MENESES, P.P.M. Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar. **Revista Eletrônica de Administração de Porto Alegre**. v.71, n.1, p.27 – 62, jan./abr. 2012.

SIQUEIRA, M.M.M.; FERREIRA, M.L.C.B. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Organizações em contexto**, São Paulo, v.1, n. 2, p. 47-67, Dez. 2005.

STAHL, G.K. et al. Six principles of effective global talent management. **Mit Sloan Management Review**. v.53, n.2, 2012.

TANABE, M.; FONSECA, J.S. A rotatividade da mão de obra na indústria têxtil paulista: 1980 e 1981. **Revista de Administração USP**, São Paulo, v. 21, n.1, p. 31-6, jan./mar. 1986.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 210 p.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Sistema Integrado de Bibliotecas da USP**. Diretrizes para apresentação de dissertações e teses da USP : documento eletrônico e impresso Parte I (ABNT). 2. ed. São Paulo: Sistema Integrado de Bibliotecas da USP, 2009. 102 p.

WANG, X.H.; ZHANG, L.; XIONGFEI, C. Constructing a decision support system for management of employee turnover risk. **Inf Technol Manag.** v. 12, p. 187–96, 2011.

WATSON, T. Recruitment and Selection. In: SISSON, K. (Org). **Personnel Management:** paradigms, practice and prospects. Oxford: Blackwell, 1994.

WOOD JR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica:** a nova vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 228 p.

APÊNDICE

Práticas de Gestão de Recursos Humanos e *Turnover*

Instrução aos respondentes

O QUE O RH PODE FAZER PARA DIMINUIR O *TURNOVER* (rotatividade)?

Atrair e manter bons profissionais nas empresas é uma tarefa cada vez mais difícil e solicitada ao RH. Responda a essa pesquisa e confira os resultados sobre o que o RH pode fazer para diminuir o *turnover* de funcionários.

Essa pesquisa faz parte de um trabalho de Mestrado da (USP) Universidade de São Paulo de Ribeirão Preto.

Você (profissional de RH) nem a sua empresa precisam se identificar. Este questionário leva 15 minutos para ser respondido, e envolve dados sobre rotatividade (do ano de 2011) e práticas existentes de RH.

Para completar a pesquisa responda as questões com asterisco (obrigatórias) e clique em "enviar".

Os resultados deste trabalho serão transmitidos a todas empresas clientes e/ou associadas dos apoiadores. Também há opção de deixar um contato eletrônico no final do questionário para recebê-los.

Obrigada por participar!

Marlize Paulo (Pesquisadora)

Dr. Gilberto Tadeu Shinyashiki (Orientador)

Caracterização da empresa

1. Qual a área de atuação da empresa?

2. Em qual cidade a empresa está localizada?

3. Quantos funcionários há na empresa?

☐

Até 19 funcionários

☐

De 20 à 99 funcionários

☐

De 100 à 499 funcionários

☐

Mais de 500 funcionários

4. Qual foi o faturamento bruto da empresa no ano de 2011?

☐

Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões

☐

Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões

☐

Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões

☐

Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões

☐

Maior que R\$ 300 milhões

5. Com quantos funcionários a empresa estava em 01/01/2011?

6. Com quantos funcionários a empresa estava em 31/12/2011?

7. Quantos funcionários FORAM DEMITIDOS em 2011?

8. Quantos funcionários PEDIRAM DEMISSÃO em 2011?

Gestão de Recursos Humanos

Todos os cargos foram analisados e possuem uma descrição?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Existe uma autorização formal para a contratação de um funcionário?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Essa autorização descreve os requisitos específicos do cargo, tais como competências, escolaridade, experiência e habilidades técnicas e especiais?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ A empresa não possui esta autorização

Há aplicação de dispositivos de mensuração como testes?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Existe um manual do funcionário?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Havendo ou não um manual do funcionário, quais das seguintes informações o funcionário recebe? Assinale todas que se aplicam

- ☐ História da organização
- ☐ Missão da organização
- ☐ Pessoas chaves da organização para contato de determinadas questões
- ☐ Informação da função
- ☐ Regras e regulamentos
- ☐ Benefícios
- ☐ Avaliações de desempenho
- ☐ Remuneração
- ☐ Desligamento da organização
- ☐ Promoções e transferências
- ☐ Oportunidades de treinamento e desenvolvimento
- ☐ Oportunidades de carreira
- ☐ Segurança e Medicina do Trabalho
- ☐ Orientações gerais de postura profissional

☐ Outro:

Os novos funcionários recebem treinamento de integração abordando políticas e procedimentos da organização?

- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☐ Não

Sobre o processo de desligamento dos funcionários:

- ☐ O RH conduz entrevista de desligamento com o funcionário
- ☐ O RH entrega formulário de desligamento para o funcionário preencher
- ☐ Não existe nenhum procedimento formal de desligamento.

São realizadas pesquisas de satisfação dos funcionários?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Com qual frequência as pesquisas de satisfação dos funcionários são realizadas?

- ☐ Pelo menos a cada 6 meses
- ☐ Entre 6 meses à 1 ano
- ☐ Anualmente
- ☐ Entre 1 ano à 3 anos
- ☐ A cada 3 anos ou mais
- ☐ Quando há necessidade de mudança
- ☐ Quando solicitada

Qual foi o índice de percentual geral de satisfação dos funcionários com a empresa na última pesquisa realizada?

- ☐ Acima de 90%
- ☐ Entre 75% e 90%
- ☐ Entre 60% e 74%
- ☐ Entre 45% e 59%
- ☐ Abaixo de 15%
- ☐ Não temos mais esta informação/Não realizamos pesquisa de satisfação

Os resultados da pesquisa de satisfação dos funcionários são comunicados a eles?

- ☐ Sim
- ☐ Às vezes
- ☐ Não

Quem solicita as atividades de T&D aos funcionários? Assinale todas que se aplicam:

- ☐ O próprio funcionário
- ☐ Superior imediato do funcionário
- ☐ Gerente do superior imediato
- ☐ Diretor
- ☐ Profissional de RH responsável por T&D
- ☐ Gerente de RH
- ☐ Consultor externo
- ☐ Outro:

As atividades de T&D são continuamente monitoradas e avaliadas?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Existem atividades de T&D direcionadas aos funcionários que irão se preparar para assumir outros cargos na empresa?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Como são identificadas as necessidades de T&D? Assinale todas que se aplicam:

- ☐ De acordo com os objetivos da empresa
- ☐ Pelas avaliações de desempenho
- ☐ Por mudanças no contexto da função
- ☐ Quando há promoção de cargo
- ☐ Pelos objetivos individuais de desenvolvimento do funcionário
- ☐ Por levantamento de necessidades de treinamentos junto aos gerentes dos departamentos
- ☐ Outro:

Existe um orçamento mensal ou anual para T&D?

- ☐ Sim
- ☐ Não, mas o orçamento é aprovado curso a curso
- ☐ Não, não existe orçamento
- ☐ Não há atividades de T&D na empresa

A empresa possui uma política formal de benefícios?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Esta política de benefícios é comunicada aos funcionários?

- ☐ Sim
- ☐ Não

De maneira geral, como são financiados os benefícios voluntários da empresa?

- ☐ Completamente financiados pela empresa
- ☐ Financiados pela empresa e pelo colaborador
- ☐ Completamente financiados pelo colaborador
- ☐ Não há benefícios voluntários na empresa

Há uma política de remuneração na empresa?

- ☐ Sim
- ☐ Não

A política de remuneração está publicada?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Os funcionários recebem informações sobre a política de remuneração no momento da contratação?

- ☐ Sim
- ☐ Não

São conduzidas pesquisas de remuneração com empresas do mesmo segmento ou região?

- ☐ Com empresas de mesma área geográfica
- ☐ Com empresas de mesmo segmento
- ☐ Com ambas
- ☐ Não são feitas pesquisas de remuneração

Para cada cargo há uma faixa salarial?

Faixa salarial: a variação do salário dentro do mesmo cargo

- ☐ Sim, para todos os cargos
- ☐ Sim, mas apenas para alguns cargos
- ☐ Não

As diretrizes de aumento salarial são repassadas aos supervisores/gerentes?

Pergunta-se se eles recebem informações sobre estas diretrizes

- ☐ Sim
- ☐ Não

Quais características são consideradas para aumentos salariais? Assinale todas que se aplicam

- ☐ Desempenho do funcionário
- ☐ Faixa salarial do cargo
- ☐ Quantidade e tempo do último aumento
- ☐ Outro:

Quais tipos de remuneração variável a empresa utiliza? Assinale todas que se aplicam

- ☐ Comissões de vendas/serviços
- ☐ Bônus/Prêmios por metas atingidas
- ☐ Participação em lucros ou resultados da empresa
- ☐ Ações da empresa
- ☐ Remuneração variável por atingir metas
- ☐ A empresa não utiliza remuneração variável
- ☐ Outro:

Os padrões e objetivos das funções estão descritos?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Com qual frequência é aplicada a avaliação de desempenho?

- ☐ Nunca
- ☐ Mensalmente
- ☐ A cada 4 meses
- ☐ A cada 6 meses
- ☐ Uma vez ao ano
- ☐ Não existe avaliação de desempenho

Outro:

É mostrada ao funcionário a sua avaliação de desempenho?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não existe avaliação de desempenho

Quem elabora, conduz e aprova a avaliação de desempenho?

Elabora

- Supervisor direto ☐
- Gerente do supervisor direto ☐
- Gerente de RH ☐
- Funcionário ☐
- Não existe avaliação de desempenho ☐

Quem conduz a avaliação de desempenho?

Conduz

- Supervisor direto ☐
- Gerente do supervisor direto ☐
- Gerente de RH ☐
- Funcionário ☐
- Não existe avaliação de desempenho ☐

Quem aprova a avaliação de desempenho?

Aprova

- Supervisor direto ☐
- Gerente do supervisor direto ☐
- Gerente de RH ☐
- Funcionário ☐
- Não existe avaliação de desempenho ☐