

Adriana do Rego Barros

**A ROTATIVIDADE NO CARGO DE AJUDANTE DE CARGA E DESCARGA EM
UMA EMPRESA ESTATAL BRASILEIRA: um estudo avaliativo**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação da Fundação Cesgranrio,
como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Avaliação

Orientador: Prof. Dr. Ovídio Orlando Filho

Rio de Janeiro
2016

B277r Barros, Adriana do Rego.
A rotatividade no cargo de ajudante de carga e
descarga em uma empresa estatal brasileira: um
estudo avaliativo / Adriana do Rego Barros. - 2016.
77 f.; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Ovídio Orlando Filho.
Dissertação (Mestrado Profissional em Avaliação)-
Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, 2016.
Bibliografia: f. 62-65

1. Empresas estatais – Brasil. 2. Avaliação - Brasil. I.
Orlando Filho, Ovidio. II. Título.

CDD 330.981

Ficha catalográfica elaborada por Anna Karla S. da Silva (CRB7/6298)

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação.

Assinatura

Data

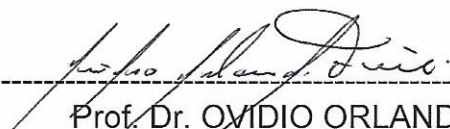
ADRIANA DO REGO BARROS

**A ROTATIVIDADE NO CARGO DE AJUDANTE DE CARGA E EDESCARGA EM
UMA EMPRESA ESTATAL BRASILEIRA: um estudo avaliativo**

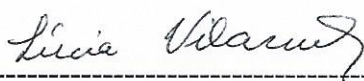
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Fundação Cesgranrio, como requisito para a obtenção do título de Mestra em Avaliação.

Aprovada em 29 de agosto de 2016

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. OVIDIO ORLANDO FILHO
Fundação Cesgranrio



Prof.ª. Dr.ª. LÚCIA REGINA GOULART VILARINHO
Fundação Cesgranrio



Starec

Prof. Dr. CLAUDIO STAREC
Escola Superior de Propaganda e Marketing

Dedico esta dissertação a Deus em sua plenitude; aos meus pais, Lucia e Ribamar (*in memoriam*), meu começo; ao meu filho Vova, minha continuidade.

“A persistência é o menor caminho para o êxito”.

(Charles Chaplin)

“Todas as vitórias ocultam uma abdicação”.

(Simone de Beauvoir)

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Ovídio Orlando Filho, pela competência, comprometimento, incentivo e dedicação essenciais para que eu concluísse essa dissertação.

Aos Professores Doutores Lúcia Regina Goulart Vilarinho e Claudio Starec pela prestimosa participação na banca examinadora deste trabalho.

À Prof.^a Dr.^a Ligia Gomes Elliot, pela competência e comprometimento com o Curso de Mestrado; por sua generosa disponibilidade e valiosas contribuições para o aperfeiçoamento deste trabalho.

A Fundação Cesgranrio que, por meio de uma bolsa de estudos, viabilizou a realização do meu Mestrado.

Aos meus superiores, Prof. Claudino Victor, Alvaro Henrique, Oscar Cunha e Gabriel Lima, pelo apoio, incentivo e compreensão durante o curso.

À Prof.^a Dr.^a Fátima Cunha Ferreira Pinto, que por meio de seu incentivo, apoio e carinho foi uma das grandes responsáveis por meu progresso acadêmico e ingresso no Curso de Mestrado Profissional em Avaliação.

À Sonia Maria da Silva, minha madrinha, minha amiga, profissional a qual me espelho para trilhar minha caminhada; pelo amor, suporte, incentivo e disponibilidade.

À Anna Karla, bibliotecária da Fundação Cesgranrio, pela essencial ajuda na formatação e nas referências da dissertação.

À equipe da Gerência Nacional de RH da EMPRESA, pelo suporte e viabilização desse estudo.

À Claudia Domingos, pelo apoio profissional imprescindível sem o qual a concretização deste estudo não seria possível.

As amigas do “G4”: Ana Luiza e Raquel Martins Rêgo, pelo carinho, ajuda e momentos inesquecíveis ao longo do curso; à minha amiga Luzita, pela parceria durante momentos cruciais pelos quais passei ao longo desse curso e ao longo de mais de vinte anos de amizade.

Ao meu companheiro Sergio, pelo apoio, carinho e suporte que me permitiram perseverar nessa empreitada.

Ao meu filho Vladimir, por acreditar em mim, simplesmente e completamente.

À Laura Barros, irmã, afilhada, amiga, pelo suporte direto na diagramação dessa dissertação e incentivo incondicional.

Aos meus pais (*in memoriam*), José Ribamar e Maria Lucia, cujo amor imensurável me tornaram quem eu sou.

RESUMO

A rotatividade é um desafio para a gestão de pessoas independente do tipo e do porte da empresa em que ela se apresente. Este estudo avaliativo teve por objetivo identificar as possíveis causas da ocorrência da rotatividade do cargo de ajudante de Carga e Descarga em sete regionais de uma empresa estatal de grande porte. A abordagem avaliativa utilizada foi a centrada na administração e buscou responder às seguintes questões avaliativas: (a) em que medida o processo seletivo público, realizado pela empresa para selecionar pessoas para a função de Ajudante de Carga e Descarga, contribui para os índices de rotatividade dos funcionários? (b) em que medida os processos de gestão de pessoas colocados em prática na empresa contribuem para os índices de rotatividade dos Ajudantes de Carga e Descarga? e (c) em que medida aspectos físicos, psicológicos, ambientais e oportunidades contribuem para os índices de rotatividade dos Ajudantes de Carga e Descarga da empresa? Para tanto, elaborou-se um quadro de categorias, indicadores e itens de onde se originaram as perguntas dos instrumentos utilizados na coleta de dados. Foram elaborados dois questionários e uma entrevista semiestruturada. O primeiro questionário teve como público alvo os Ajudantes de Carga e Descarga, e o segundo os seus supervisores diretos. A entrevista semiestruturada teve como respondentes os gerentes regionais. As respostas a essas questões surgiram da análise dos dados coletados nos instrumentos. No que concerne às conclusões extraídas do estudo, verificou-se uma forte tendência de o formato do processo seletivo ser um dos fatores de grande influência na rotatividade do cargo. Outro fator destacado foi a característica de periculosidade do cargo e o alto índice de afastamentos por motivos de saúde. Dentre as recomendações sugeridas, consta um estudo detalhado do formato atual do processo seletivo, incluindo os critérios de classificação apresentados em cada etapa.

Palavras-chave: Avaliação. Processo Seletivo. Rotatividade de mão-de-obra.

ABSTRACT

The employee turnover has proved to be a constant challenge for people management regardless the businesses size. The objective of this evaluative study was to identify possible causes of the employee turnover for the Loading and Unloading Assistant position of seven regionals of a large state-owned company. The evaluative approach used was focused on administration and it aimed to answer the following evaluative questions: (a) to what extent the public selection process, performed by the company to select people for the role of Loading and Unloading Assistant, contributes to turnover rates Of employees? (B) to what extent do the people management processes put in place in the Company contribute to the turnover rates of Loading and Unloading Assistant? And (c) to what extent do physical, psychological, environmental, and opportunity aspects contribute to the turnover rates of the company's Loading and Unloading Assistant? A table of categories, indicators and items was elaborated which was then used to construct the instruments for data collection. Two questionnaires and a semi-structured interview were constructed. The first questionnaire targeted the Loading and Unloading Assistants and the second, their direct supervisors. The semi-structured interview was answered by the regional managers. The answers to these questions came from the analysis of the data collected from the instruments. Regarding the conclusions extracted from the study, it was verified that the selective process has a strong tendency to be one of the greater influence factors on the position's turnover rate. Other factors highlighted were the position's hazard feature and the high rate medical leave. Among the recommendations suggested was a detailed study on the current selective process including the criteria presented in the selective process stages.

Keywords: Evaluation. Selective process. Employee Turnover.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1	Processo de crescimento do desemprego no Brasil no período de novembro de 2015 a abril de 2016.....	18
Quadro 1	Quadro de categorias, indicadores e itens dos questionários e das entrevistas.....	34
Gráfico 2	Estado civil.....	46
Gráfico 3	Faixa etária.....	47
Gráfico 4	Escolaridade.....	47
Gráfico 5	Tempo de trabalho na EMPRESA.....	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Empregados efetivos e afastados por motivos de saúde.....	25
Tabela 2	Grau de concordância dos ajudantes de carga e descarga acerca do processo seletivo.....	49
Tabela 3	Grau de concordância dos supervisores acerca do processo seletivo.....	49
Tabela 4	Grau de concordância dos ajudantes de carga e descarga sobre a gestão de pessoas.....	51
Tabela 5	Grau de concordância dos supervisores sobre a gestão de pessoas.....	52
Tabela 6	Grau de concordância dos supervisores sobre as condições de trabalho e oportunidades.....	54
Tabela 7	Grau de concordância dos ajudantes de carga e descarga sobre as condições de trabalho e oportunidades.....	54

SUMÁRIO

1	PROCESSOS SELETIVOS PÚBLICOS: FUNDAMENTOS E CARACTERÍSTICAS.....	13
1.1	PRECEITOS LEGAIS.....	15
1.2	ESTABILIDADE <i>VERSUS</i> REALIZAÇÃO PESSOAL DOS TRABALHADORES NO CONTEXTO SÓCIOECONÔMICO BRASILEIRO.....	16
1.3	ROTATIVIDADE: CONCEITO, CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS.....	19
1.4	OBJETIVO E JUSTIFICATIVA DO ESTUDO AVALIATIVO.....	22
2	A EMPRESA, O CARGO DE AJUDANTE DE CARGA E DESCARGA E A ROTATIVIDADE.....	24
2.1	O CARGO DE AJUDANTE DE CARGA E DESCARGA E O ÓRGÃO OPERACIONALIZADOR DO PROCESSO SELETIVO PÚBLICO.....	25
2.2	O PROBLEMA DA ROTATIVIDADE ELEVADA EM UNIDADES REGIONAIS DA EMPRESA.....	27
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	28
3.1	ABORDAGEM.....	28
3.2	QUESTÕES AVALIATIVAS.....	29
3.3	QUADRO DE CATEGORIAS, INDICADORES E ITENS DOS QUESTIONÁRIOS E DAS ENTREVISTAS.....	31
3.3.1	As Investigações bibliográfica e documental para a construção do quadro de critérios e e elaboração dos itens.....	31
3.4	INSTRUMENTOS UTILIZADOS NO ESTUDO.....	35
3.4.1	Os questionários	36
3.4.2	As entrevistas	37
3.4.3	Observações sobre a escolha dos instrumentos.....	38
3.4.4	O processo de elaboração dos instrumentos.....	39
3.4.5	Validação de coleta de dados.....	40
3.5	DELIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	42
4	RESULTADOS DO ESTUDO AVALIATIVO.....	44
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	46
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA CATEGORIA PROCESSO SELETIVO.....	48
4.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA CATEGORIA GESTÃO DE PESSOAS.....	51
4.4	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA CATEGORIA CONDIÇÕES DE TRABALHO E OPORTUNIDADES.....	53
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
5.1	RECOMENDAÇÕES.....	59
5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	61

REFERÊNCIAS	62
APÊNDICE A – Questionário de avaliação sobre a rotatividade de colaboradores - AJUDANTE DE CARGA E DESCARGA	67
APÊNDICE B - Questionário de avaliação sobre a rotatividade de colaboradores - SUPERVISORES	70
APÊNDICE C – Roteiro de entrevista.....	75

1 PROCESSOS SELETIVOS PÚBLICOS: FUNDAMENTOS E CARACTERÍSTICAS

Os concursos públicos são, obrigatoriamente, regidos por editais que norteiam todas as etapas do processo. Os processos de seleção e recrutamento realizados nos dias atuais procuram destacar em seus editais, cada vez mais detalhadamente, as características almejadas em relação ao perfil dos profissionais desejados pelas organizações. O pensamento imperante é o de que um corpo apropriado de colaboradores deve ter os necessários conhecimentos sobre as empresas contratantes e sobre as funções que irão desempenhar, além de possuírem, também, todo um conjunto de competências e aptidões compatíveis com suas futuras atribuições. Em relação ao serviço público, na perspectiva de Cuesta (2002, p. 291), “A qualidade do pessoal que integra a administração pública é fundamental para seu êxito, sendo de extrema importância sua seleção, assim como sua preparação e aperfeiçoamento”.

Assim sendo, os processos seletivos não devem focar apenas as dimensões operacionais do cargo a ser ocupado, mas voltarem-se para um contexto mais amplo, considerando, entre outros aspectos, as principais características da organização contratante, sua história e cultura institucional. No caso dos concursos públicos, ou seja, dos processos seletivos externos, a não observação dessa peculiaridade no edital de abertura pode vir a culminar em contratações de colaboradores cujas habilidades não correspondam completamente ao que almejam as organizações.

Dessa forma, o recrutamento que se inicia com um processo seletivo que não possua, no conteúdo de seu edital de divulgação, informações detalhadas sobre a descrição de atividades dos cargos oferecidos podem ter, como consequência, a seleção de pessoas que não possuam as necessárias competências, imperiosas a desempenhar plenamente as funções designadas ao cargo e, conseqüentemente suprir as necessidades das organizações. Esse fato pode gerar o surgimento de novos custos, diretos e indiretos, em função de possíveis afastamentos precoces das pessoas selecionadas e contratadas, seja em função de demissões ou outros tipos de afastamentos do emprego, o que pode vir a gerar uma indesejada rotatividade de pessoal. Essa rotatividade pode, em certos casos, vir a ser classificada como elevada e, conseqüentemente, prejudicial à empresa em diversos sentidos.

Observa-se que, a princípio, o objetivo das empresas, ao realizarem um concurso público, é o de contar com os colaboradores pelo maior espaço de tempo

possível, necessitando com isso que as pessoas selecionadas por meio de concurso público se mantenham motivadas a permanecerem na empresa. Esses aspectos podem se enquadrar no que sustentam Pires et al. (2005, p. 24) ao abordarem os processos seletivos para o setor público:

O objetivo é contar com servidores aptos a desempenhar com êxito suas futuras funções e progredir com motivação em suas carreiras. Vale dizer que é preciso mudar a filosofia predominante, segundo a qual os postos de trabalho são ocupados pelas pessoas com maior qualificação técnica, sem avaliação de sua plena adequação ao cargo ou à função. Adotada a estratégia de gestão por competências, a adequação de perfil para o posto e a carreira passa a ser uma variável-chave, muito embora a qualificação técnica dos candidatos não deixe de ser considerada. A consequência imediata é que a seleção pública, tal como é realizada hoje, escolhe candidatos bastante capazes intelectualmente, mas, por vezes, sem o perfil adequado para um bom desempenho num cargo ou numa função.

Desse modo, como sustentam Maia e Queiroz (2007), o edital de divulgação de um processo seletivo deve ser planejado e elaborado de forma a constar, objetivamente, os diferentes tipos de provas inerentes às funções do cargo disputado, sejam elas de conhecimento, práticas ou de habilidades especiais, de forma a medir ou avaliar as aptidões, as condições físicas e psicológicas dos candidatos que participam do certame.

Esse pensamento é corroborado por Thadeu, Ferreira e Faiad (2012), ao afirmarem que esses tipos de exames visam avaliar as condições pessoais dos candidatos em relação às aptidões necessárias ao cargo pretendido. Para esses autores, essas avaliações podem ser físicas, de saúde, sociais e psicológicas, sendo, especificamente, o exame físico o responsável para determinar as condições mínimas necessárias para a realização dos serviços ou tarefas que dependam da forma física da pessoa a ser selecionada no certame.

Não obstante a qualificação exigida nos editais dos processos seletivos, Robbins (2002, p. 21) sustenta que deve também ser considerado o fato de que nas empresas dos setores produtivos, nos dias atuais,

Todos os funcionários estão diante de um mundo que oferece menos permanência e previsibilidade do que o existente nas décadas passadas. O contrato informal de lealdade anteriormente existente entre funcionários e empregador foi irrevogavelmente rompido.

Como afirma o mesmo autor, “a primeira lealdade de um trabalhador é com sua equipe ou projeto; a segunda é com sua profissão e apenas a terceira é com o lugar onde ele trabalha” (ROBBINS, 2002, p. 21).

1.1 PRECEITOS LEGAIS

Em relação à realização dos processos seletivos públicos, deve-se levar em consideração alguns preceitos fundamentais para que seus objetivos sejam alcançados da forma mais completa possível. Sobre esse aspecto, Borges (2009, p. 28) afirma que:

O amplo e democrático acesso às funções públicas, conforme consta da Constituição Federal, é uma oportunidade para que os rumos do Estado e do País possam adquirir novos contornos, desde que vá se formando, já nos processos de seleção, uma nova geração de agentes públicos dotados de visão histórica, de sentido de povo e nação, e comprometidos com a realização de um projeto nacional de independência econômica e reinserção no cenário internacional, sendo fundamental, diante deste objetivo, a elaboração de editais de concursos públicos fundados na moralidade, na impessoalidade, na razoabilidade.

Ressalta-se que o primeiro instrumento legal que abordou a realização de processos seletivos, ou concursos públicos, no Brasil foi a própria Constituição Federal do país, mais precisamente, a Carta Magna de 1934. Nela ficou determinada não somente a imparcialidade do processo seletivo, mas também e, principalmente, sua característica de estabilidade conforme descrito no Art. 169, § 2º dessa Constituição, de acordo com o exposto a seguir:

Os funcionários públicos, depois de dois annos, quando nomeados em virtude de concurso de provas e, em geral, depois de dez annos de effectivo exercicio, só poderão ser destituídos em virtude de sentença judiciária ou mediante processo administrativo, regulado por lei, e no qual lhes será assegurada plena defesa. § 2º, a primeira investidura nos postos de carreira das repartições administrativas, e nos demais que a lei determinar, effectuar-se-á depois de exame de sanidade e concurso de provas ou títulos. (BRASIL, 1934 apud OLIVEIRA JÚNIOR; OLIVEIRA, 2008, p. 3-4).

Já na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), é preconizado que uma das principais características dos concursos públicos deve ser a obrigatoriedade de selecionar candidatos por meio de uma avaliação que prime pelo princípio da igualdade, além de obedecer a outros princípios constitucionais como legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade.

A igualdade, destacada como elemento central, traduz-se no âmbito dos processos seletivos como ausência de privilégio de quaisquer candidatos em detrimento de outros. Para que isso ocorra, o princípio da publicidade na divulgação do Edital de abertura publicado nos veículos legais de divulgação (como o Diário Oficial da União e diários oficiais dos estados, e municípios em alguns casos), assim como em periódicos de grande circulação, é fundamental. A Carta de 1988 também determina em seu Capítulo VII, Seção I, Art. 37, em seu segundo Inciso:

A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. (BRASIL, 1988).

Assim sendo, a instituição responsável por realizar o processo seletivo de um concurso público deve observar esses preceitos, fazendo-os constar no escopo de seus editais, de forma clara, afim de que seja possível o entendimento de todo o seu conteúdo pelo universo de possíveis candidatos ao cargo (ou cargos) oferecido.

1.2 ESTABILIDADE *VERSUS* REALIZAÇÃO PESSOAL DOS TRABALHADORES NO CONTEXTO SÓCIOECONÔMICO BRASILEIRO

Segundo Sennett (2006), analisando os mercados de trabalho e considerando-se que o mundo atual se encontra imerso em constantes mudanças, aspectos como instabilidade no emprego vem se tornando um problema social. Sustentados no pensamento do citado autor, Ribeiro e Mancebo (2013, p. 201) destacam que:

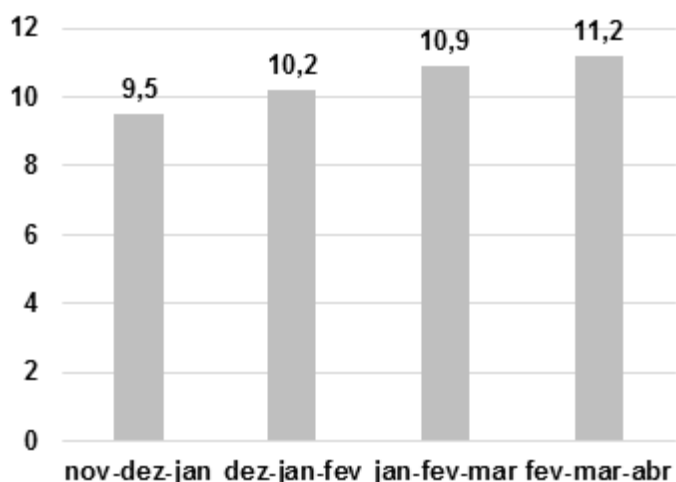
A percepção fordista do tempo, ou seja, conceito de produção em massa ou linhas de produção instituído por Henry Ford que otimizava o tempo de produção, bem representada pelo planejamento a longo prazo e pelos vínculos duradouros, adquire feições de algo ultrapassado, obsoleto, não mais adequado à lógica da acumulação

flexível que atravessa as novas relações de trabalho. Nos tempos áureos do fordismo, a mudança constante de empresa desqualificava o trabalhador; hoje a permanência por um longo período em um mesmo ambiente laboral é interpretada como acomodação. A palavra de ordem é antes seguir em frente que estabelecer-se.

No entanto, considerando-se o processo histórico do contexto brasileiro, a estabilidade no emprego se tornou um dos principais objetivos perseguidos pelos trabalhadores de todas as regiões do país. Não raramente, com o passar do tempo, as taxas de desemprego no Brasil têm se mostrado elevadas, aumentando ou diminuindo em níveis que, no entanto, permanecem entre as mais elevadas se comparada aos indicadores dos países desenvolvidos ou emergentes. Dessa forma, a estabilidade se tornou, com certeza, uma grande ambição dos trabalhadores, pois implica na garantia de permanência no emprego, considerando-se o complexo contexto do mercado de trabalho nacional. Ratificando a ideia de que, a estabilidade atualmente é almejada pelos trabalhadores como um dos objetivos principais, apresenta-se os dados coletados pelo IBGE para o ano de 2016.

De acordo com o Instituto, a taxa de desemprego no Brasil ultrapassou os dois dígitos desde os dois primeiros meses de 2016, atingindo 11,2% dos trabalhadores ao final do primeiro quadrimestre de 2016, conforme mostra o Gráfico 1. Essa taxa é a maior da série histórica do IBGE desde quando começou a ser calculada em 2012. Em números absolutos, possui a dimensão de mais de 11 milhões de desempregados no País. Esse dado representa uma alta de 40% em relação ao registrado no mesmo período de 2015. O impacto desse aumento vem causando um dos graves problemas sociais do contexto brasileiro e tem causado, também, uma procura cada vez maior por postos de trabalho aonde se tenha, além do necessário emprego, a garantia de permanência no mesmo.

Gráfico 1 – Processo de crescimento do desemprego no Brasil no período de novembro de 2015 a abril de 2016



Fonte: A autora (2016) adaptado de IBGE (2016).

De tal modo, a procura da estabilidade vem se transformando, cada vez mais, em uma meta a ser atingida na vida profissional de muitas pessoas, se tornando uma das principais motivações no processo de ingresso, ou permanência, no mercado de trabalho nacional. A crescente demanda para o preenchimento de cargos, principalmente os de caráter público, têm contribuído para um fenômeno contemporâneo: a procura da “tão sonhada” estabilidade.

Dessa forma, a corrida para se alcançar esse *status quo* no emprego, muitas vezes faz com que as pessoas participem de processos seletivos que não são os mais apropriados para seu perfil de formação profissional ou mesmo seu objetivo pessoal, visto não atenderem plenamente nem mesmo suas expectativas intelectuais. A consequência dessas escolhas baseadas não necessariamente na realização de suas expectativas, mas no imediatismo de suprir uma necessidade eminente, pode vir a se traduzir em uma constante busca por novas oportunidades e, conseqüentemente, o abandono daquelas já conquistadas.

Deve-se ressaltar que o interesse em manter o funcionário, principalmente daquele que atinge os objetivos esperados, é também da empresa que o contratou. Não se deve esquecer, assim, o que asseguram Tamayo e Paschoal (2003, p. 45) que, seguindo o pensamento de Schein (1978), afirmam ser uma organização:

A coordenação racional das atividades de determinado número de pessoas, que perseguem uma finalidade e um objetivo comum e explícito mediante a divisão de funções e do trabalho. Dois elementos são fundamentais nesta descrição: as organizações estão compostas por pessoas e grupos de pessoas e as organizações existem para

obter fins específicos, tais como a eficiência econômica e a produtividade. Tanto o indivíduo quanto a organização apresentam as suas condições, exigências e demandas para interação mútua, mas também ambos aportam recursos específicos, essenciais para o bom funcionamento da empresa.

Portanto, as relações nos contextos organizacionais, entre as empresas e seus funcionários, devem, mutuamente, atender as necessidades do conjunto formado por ambos. Toda a complexidade dessas relações passa, necessariamente, pela valorização recíproca. Uma organização ao selecionar e empregar as pessoas para comporem seus quadros de funcionários deve observar o fato de que “a melhor forma de valorizar o empregado parece consistir em lhe oferecer oportunidades para que, por meio do seu trabalho, ele possa atingir as suas metas pessoais. Por natureza, o trabalho é uma estratégia de realização pessoal” (TAMAYO; PASCHOAL, 2003, p. 45-46).

1.3 ROTATIVIDADE: CONCEITO, CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS

A rotatividade dentro das organizações, definida por Silveira (2011) como sendo o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho, é um importante aspecto nos estudos dos contextos organizacionais. Entre os objetivos desses estudos, está o de avaliar em que medida sua ocorrência, principalmente se for em níveis considerados elevados, reflete-se no contexto organizacional, considerando-se os custos econômicos, financeiros e operacionais da empresa.

Medeiros, Alves e Ribeiro (2012) sustentam que a rotatividade pode ser causada por diversos motivos, por exemplo: as pessoas podem requerer sua demissão por desagrado com alguma política da organização, falta de motivação ou procura de crescimento profissional. Cabe destacar que a organização também possui o direito e/ou a necessidade de procurar profissionais mais adequados e capacitados para elevar a qualidade de seu quadro funcional, buscando a inovação e a melhoria profissional de seus colaboradores.

Nascimento et al. (2012) afirmam que os agentes causadores da rotatividade dentro de uma empresa podem se apresentar com diferentes faces. As demissões a pedido em função do descontentamento do empregado com determinada política interna da empresa, a falta de motivação pessoal do empregado ou a procura de um

cargo melhor em outra organização. No entanto, muitas vezes, a empresa procura demitir empregados que apresentem baixo desempenho ou causem qualquer tipo de problema à organização, procurando substituí-los por profissionais mais capacitados a integrar a sua equipe funcional.

Ainda pode-se pensar outros aspectos como causadores da rotatividade nas empresas, em função de sua estrutura e cultura organizacionais. Assim sendo, deve-se considerar aspectos como o tipo de ambiente existente nos locais de trabalho (tanto físicos quanto psicológicos), a existência de oportunidade de crescimento profissional, além das políticas implementadas em relação a salários e benefícios oferecidos aos colaboradores. Sobre essa questão, Vilas Boas e Andrade (2009, p. 16) sustentam que:

A rotatividade não é causa, mas um efeito de fatores internos e externos, tais como a situação de oferta e procura do mercado de recursos humanos, conjuntura econômica, política salarial, condições físicas e psíquicas de trabalho, estilo gerencial, oportunidade de crescimento na empresa e relacionamento humano. (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009, p. 16).

O estudo desse problema social existente dentro das organizações, como ocorre na maior parte dos estudos no campo social, apresenta grande complexidade, motivando diversos investigadores a procurarem respostas para explicar a permanência ou não dos empregados nas empresas, entendendo quais são as causas que os motivam a sair de uma organização. Para Robbins (2005), os estudos de fenômenos sociais dessa natureza são complexos e possuem componentes nas áreas da Psicologia, Sociologia, Antropologia, além de exigir o conhecimento das Teorias das Organização e da Administração.

Portanto, é extremamente importante que as organizações conheçam os aspectos causadores da rotatividade, pois se trata de um fenômeno causador de custos, não só financeiros, mas, muitas vezes, de relacionamento interpessoal entre os empregados e/ou empregados e supervisores diretos. Sendo assim, é imperativo que se detecte as causas e os fatores determinantes da rotatividade com a finalidade de evitar, o máximo possível, o surgimento de maiores problemas derivados desse motivo.

Com relação às consequências da rotatividade de funcionários nos contextos organizacionais, Mobley (1992) adverte que seus níveis elevados refletem no

desempenho da organização, tanto no que diz respeito ao clima organizacional quanto ao relacionamento interpessoal. No entanto, segundo o mesmo autor, tem que ser considerado, também, que um índice muito baixo de rotatividade não representa necessariamente um aspecto saudável para as organizações. Esse fato pode indicar que a mesma se encontra em um momento de inércia, permanecendo parada sem uma necessária revitalização ou modificação de sua mão de obra, impedindo, dessa forma, que a organização passe a dispor de novos talentos.

Nascimento et al. (2012) corroboram o pensamento de Mobley (1992), ao afirmarem que esse fenômeno faz parte da rotina de toda organização saudável, podendo ocorrer em uma taxa pequena de entradas e saídas de pessoas, o que gera uma rotatividade denominada vegetativa. Dessa forma, a rotatividade pode ser considerada como normal e mesmo benéfica para a organização. Porém, ela também pode ser prejudicial à empresa caso ocorra em níveis elevados.

Muitas vezes, é importante atentar para o equilíbrio das entradas e saídas de funcionários ou servidores nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Por esses motivos, é necessário que os gestores das empresas definam os parâmetros que indiquem o que se considera ser altos índices de rotatividade, tanto no âmbito da empresa como um todo, quanto de seus departamentos, cargos ou até mesmo considerar seus períodos de ocorrência. Só após serem estabelecidos estes critérios é que se pode avaliar se os números observados condizem com o que foi previamente determinado como sendo uma taxa de rotatividade elevada, ou não.

Conforme alerta Robbins (2005), uma alta taxa de rotatividade traz, via de regra, uma elevação dos custos da empresa, em função da necessidade de realização dos processos de recrutamento, seleção e treinamento dos novos colaboradores além dos desgastes de outros funcionários e chefias diretas e indiretas envolvidos no processo, seja para substituir temporariamente o empregado, seja para treinar os novos funcionários para o desempenho da função. Além disso, a rotatividade gera, também, custos relacionados aos processos de demissão e admissão de funcionários ou servidores. Dessa forma, se a organização possui um elevado índice de rotatividade, pode significar que algo não “caminha bem” e necessita ser aprimorado em relação aos seus processos de gestão de pessoas ou naqueles que selecionam os funcionários para o trabalho.

1.4 OBJETIVO E JUSTIFICATIVA DO ESTUDO AVALIATIVO

O objetivo deste estudo é identificar as possíveis causas da ocorrência da rotatividade entre os funcionários que exercem o cargo de Ajudantes de Carga e Descarga de uma empresa estatal brasileira, aqui denominada EMPRESA. A citada organização é uma prestadora de serviços públicos e tem os seus funcionários selecionados por meio de processo seletivo público. O interesse em sua realização surgiu devido a existência de uma demanda interna na citada entidade organizacional para a identificação das possíveis causas de rotatividade no citado cargo. Esta demanda foi resultado da observação do impacto da rotatividade do cargo, na produção e desempenho da EMPRESA, feita pelo seu setor de RH.

Cabe ressaltar que a pretensão do estudo não se encontra limitada em proporcionar à EMPRESA dados concretos quanto as possíveis causas que possam estar contribuindo direta ou indiretamente para a elevação de seus índices de rotatividade. Mas, além de atender a esse aspecto e de modo mais amplo, almeja-se contribuir para outros *stakeholders*, ou seja, pessoas ou empresas que tenham interesse no estudo de fenômenos sociais semelhantes, pois considera-se que a metodologia utilizada pode ser adaptada para contribuir para esse fim e, até o presente momento, não se conheceram outros trabalhos que abranjam especificamente esse tema

No caso específico dos dados utilizados para este estudo avaliativo em relação ao processo seletivo, ressalta-se que o mesmo foi realizado por conceituada organização especializada na prestação desse serviço em todo território brasileiro. A escolha do cargo de Ajudante de Carga e Descarga como foco do estudo se deu por conta da sua importância estratégica nas operações diárias da EMPRESA e, principalmente, devido à elevada taxa de rotatividade que, atualmente, ocorre entre os profissionais que exercem esse cargo em sete de suas regionais.

Em relação a esse aspecto, foi observado pela EMPRESA que o resultado de uma eventual insuficiência desses profissionais para o desempenho de suas funções diárias, seja por número reduzido de efetivo, deficiência no perfil desejado ou quaisquer outros motivos, apresenta impactos diretos e indiretos na produção e desempenho da citada entidade organizacional, podendo afetar negativamente a qualidade nos serviços que essa instituição organizacional presta à sociedade.

Assim, considerou-se que a realização de um processo avaliativo fosse o procedimento adequado no sentido de se ver elucidado os motivos pelos quais esse fenômeno social vem ocorrendo em parte de suas regionais. No entanto, considerando-se a complexidade sempre presente nesse tipo de fenômeno social, e assumindo-se a necessidade real da realização de uma avaliação, considerou-se oportuno seguir o pensamento formulado por Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004, p. 57) que advertem:

A avaliação em si não cria uma solução - embora possa sugeri-la. A avaliação serve para identificar pontos forte e fracos, destacar o que é bom e expor defeitos, mas não pode, sozinha, corrigir problemas, pois esse é o papel da administração e de outros responsáveis, que podem usar as conclusões da avaliação como instrumento de ajuda nesse processo.

Cabe se destacar que, de acordo com parâmetros estabelecidos pela EMPRESA, é considerada alta rotatividade o desligamento do empregado com menos de 12 meses na função e, de média rotatividade o desligamento do empregado com menos de 24 meses na função. É importante se observar, também, que para que este estudo alcançasse os objetivos traçados por esta autora, foi de extrema valia as contribuições dos colaboradores da EMPRESA que, de alguma forma, tinham participação no contexto do fenômeno investigado, ou seja: os Ajudantes de Carga e Descarga, além de outros empregados que ocupam cargos de gestores, supervisores chefes de equipes.

Observa-se que essas contribuições permitiram que diferentes e diversos aspectos, tanto referentes ao edital de abertura do processo seletivo (marco inicial para que os trabalhadores do cargo em questão tomassem conhecimento do cargo e suas peculiaridades), quanto à rotina diária e outros fatores como relacionamento interpessoal, e até expectativas e perspectivas de futuro, fossem conhecidos e, conseqüentemente, possibilitassem a realização do presente estudo avaliativo.

Cabe esclarecer que o processo seletivo utilizado para o recrutamento do cargo foi instituído por meio de “concurso público”, sendo composto de provas objetivas, eliminatórias e classificatórias e exame de capacitação física, este último de caráter eliminatório, com vistas a selecionar trabalhadores detentores de perfil previamente discriminado pela EMPRESA.

2 A EMPRESA, O CARGO DE AJUDANTE DE CARGA E DESCARGA E A ROTATIVIDADE

A EMPRESA é uma sociedade anônima de grande porte composta por capital misto. Por este motivo, o ingresso nos quadros da empresa dá-se por concurso público. Seu quadro atual de funcionários é composto por aproximadamente 3 mil empregados distribuídos por diversas unidades da Federação. O serviço prestado pela EMPRESA é de grande relevância direta à população do País e os empregados que exercem a função de Ajudante de Carga e Descarga desempenham um papel fundamental no sucesso e continuidade desse serviço.

O Ajudante de Carga e Descarga é um agente estratégico, não só para a EMPRESA, mas indiretamente também para a população em geral. O trabalho desenvolvido por este grupo de empregados é fundamental para a distribuição de um produto utilizado em larga escala nos domicílios e empresas em âmbito nacional.

Entendendo o tamanho da responsabilidade com o seus clientes finais na entrega de um produto de primeira necessidade, como também sua responsabilidade legal e social com seu quadro de funcionários, a EMPRESA, segundo consta em seu estatuto: i) busca promover boas condições de trabalho que propiciem aos funcionários o equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar e a igualdade de oportunidades para todos; ii) garantir segurança e saúde no trabalho, disponibilizando para isso todas as condições e equipamentos necessários; iii) tornar disponíveis os necessários canais formais de escuta para acolher sugestões, visando melhorias dos processos internos de gestão; iv) procurar, em caso de ocorrência de situação de risco grave e iminente à vida ou à integridade física sua e/ou de seus colegas de trabalho, assegurar o direito de recusa de seus funcionários em continuar suas atividades, aceitando a suspensão das mesmas, após terem tomado as medidas corretivas e comunicado o fato imediatamente ao seu superior hierárquico; v) respeitar e promover a diversidade e combater todas as formas de preconceito e discriminação, por meio de política transparente de admissão, treinamento, promoção na carreira, ascensão a cargos e demissão; entre outras ações.

Segundo informações prestadas por sua administração, a EMPRESA desenvolve uma cultura empresarial que valoriza o intercâmbio e a disseminação de conhecimentos, a promoção da capacitação contínua dos seus empregados, além de evitar demissões, sempre que possível, buscando alternativas de recapacitação e

recolocação em área que se apresente mais adequada à situação de seus empregados, independente de seus níveis hierárquicos. Ela possui em seus quadros de funcionários, atualmente, um total de 277 empregados no cargo de Ajudante de Carga e Descarga distribuídos em 27 unidades, das quais sete foram selecionadas para este estudo avaliativo, por solicitação da própria empresa.

De acordo com informação da gerencia nacional da EMPRESA, na ocasião em que foi procedida a coleta de dados estavam em pleno exercício da função e distribuídos nas sete regionais, 122 Ajudantes de Carga e Descarga conforme disposto na Tabela 1.

Tabela 1 – Empregados efetivos e afastados por motivos de saúde

Regional	Empregados	
	Efetivos	Afastados
1	16	5
2	27	9
3	12	-
4	23	6
5	13	2
6	23	10
7	8	2
Totais	122	34

Fonte: A autora (2016).

Complementando-se as informações no que diz respeito ao percentual de empregados afastados no cargo de Ajudante de Carga e Descarga, a gerencia nacional da EMPRESA reportou que, durante o período de coleta de dados, o índice de afastamentos considerando-se todas as 27 regionais foi de quarenta por cento.

2.1 O CARGO DE AJUDANTE DE CARGA E DESCARGA E O ÓRGÃO OPERACIONALIZADOR DO PROCESSO SELETIVO PÚBLICO

O Ajudante de Carga e Descarga da EMPRESA é contratado sob o regime celetista e passa por um período de experiência de 90 dias, depois dos quais é contratado definitivamente. A sua jornada de trabalho é de 220 horas mensais, ou 44 horas semanais, e o salário básico é acrescido de 30% por se tratar de uma atividade sujeita a riscos à saúde e a integridade física. Devido ao esforço físico exigido pelo cargo superar o limite legal estabelecido para mulheres, de acordo com o artigo 390 CLT, as mesmas não podem se candidatar ao cargo.

As atribuições rotineiras e contingenciais desse cargo só são executadas após orientações por parte de funcionários especialistas da EMPRESA e período de treinamento supervisionado. Para participar do processo seletivo, o candidato ao cargo deve possuir, no mínimo, o Ensino Fundamental completo de formação educacional. Deve, também, ter sido aprovado em todas as etapas do processo seletivo. A primeira etapa é composta de prova objetiva de conhecimentos básicos, de caráter eliminatório e classificatório, com questões de língua portuguesa e matemática. Nessa etapa é necessário que o candidato obtenha um aproveitamento superior a cinquenta por cento do total de pontos da prova e não tenha obtido grau zero em nenhuma das matérias. A segunda etapa é composta por um Exame de Capacitação Física. São convocados para esta etapa, de acordo com os editais contemplados neste estudo avaliativo, os candidatos não eliminados na primeira etapa e classificados nas quantidades máximas estabelecidas também nos editais. O Exame tem caráter apenas eliminatório, não alterando, portando, em termos de pontuação, a classificação obtida pelo candidato na etapa anterior. O cargo é considerado de fundamental importância para a operação da empresa e está presente em 27 regionais distribuídas por todo o País.

A operacionalizadora dos últimos concursos públicos da EMPRESA, considerando o cargo e os processos seletivos contemplados neste estudo, foi a Fundação Cesgranrio. Cabe destacar que a instituição é especializada em pesquisa e avaliação educacional e realização de concursos públicos, com sede na cidade do Rio de Janeiro/RJ, se tratando de uma instituição de abrangência nacional e comprovada experiência de mais de quarenta anos no campo da avaliação educacional e operacionalização de concursos públicos em todo território brasileiro.

A citada Instituição foi criada no início da década de 1970, voltada inicialmente para institucionalização e operacionalização do Vestibular Unificado. Ao longo de sua existência expandiu sua área de atuação para a operacionalização de concursos públicos. Devido à experiência adquirida, passou a realizar diferentes tipos de avaliações no campo da educação nacional em todos os níveis da administração pública. Passou também a colaborar com órgãos governamentais federais, estaduais e municipais do País nas áreas de pesquisa, seleção, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos e em Concursos Públicos, se encontrando, nos dias atuais, seguramente, entre as mais conceituadas do Brasil nas atividades que desenvolve.

2.2 O PROBLEMA DA ROTATIVIDADE ELEVADA EM UNIDADES REGIONAIS DA EMPRESA

Apesar dos esforços em manter uma política de pessoal que valorize a satisfação e a conseqüente motivação de seus colaboradores, a EMPRESA vem enfrentando um problema em relação à estabilidade de seus funcionários que ocupam os cargos de Ajudantes de Carga e Descarga de sete das suas filiais regionais. Muitos desses funcionários se demitem precocemente, causando prejuízos administrativo, operacionais e financeiros à referida empresa.

Este é exatamente o fenômeno social que se procura elucidar com este estudo avaliativo, pois, em sete das filiais regionais da EMPRESA, as taxas de rotatividades existentes superam os níveis considerados normais e destoam tanto do que ocorre nas suas demais regionais para o citado cargo, assim como o que ocorre em outros tipos de cargos existentes em sua estrutura administrativo e organizacional como um todo.

A ocorrência desse fenômeno causa grande preocupação na administração da citada empresa que, apesar de não permitir a sua identificação, prestou todo o apoio à realização deste estudo avaliativo, no sentido de elucidar os possíveis motivos para a taxa de rotatividade que ocorre em relação aos ocupantes do cargo de Ajudante de Carga e Descarga em algumas de suas organizações regionais.

Com isso, a citada empresa possui a necessidade de descortinar os fatores que contribuíram, ou que possam ter contribuído, para a ocorrência das elevadas taxas de rotatividade ocorridas em relação aos funcionários que ocupam os cargos de Ajudante de Carga e Descarga em sete de suas regionais. A empresa procura conhecer as possíveis causas desse fenômeno por meio de um processo avaliativo, de modo a oferecer considerações e sugestões para elucidação e resolução do problema instalado em seu contexto organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na perspectiva de Gil (2008), este tipo de estudo, considerando seus objetivos, visa proporcionar maior familiaridade com o problema, ou seja, explicitá-lo, podendo envolver levantamento bibliográfico e documental sobre o tema em estudo, aplicação de questionários e realização de entrevistas com atores considerados relevantes no contexto do fenômeno investigado.

Dessa forma, o estudo avaliativo realizado possui uma dimensão qualitativa, ou seja, buscou-se uma compreensão particular para o objetivo de estudo, sendo idealizada por meio de análises bibliográficas, incluindo, ainda, a recolha e análise de documentos diversos como, por exemplo, quantidade de funcionários afastados do trabalho nas regionais. Cita-se, também, a realização de uma avaliação com um olhar inspirado nos paradigmas qualitativos, por meio do recurso a entrevistas a atores relevantes dos contextos da EMPRESA que ocupam cargos de Gerentes Regionais. A outra dimensão, de caráter quantitativo, se materializou por meio da realização de aplicação de questionários, nos quais se objetivou perspectivar a visão dos profissionais da EMPRESA que exercem cargos Ajudantes de carga e Descarga e de supervisores de equipes de trabalho.

3.1 ABORDAGEM

Com o objetivo de atender ao proposto neste estudo, foi adotada a abordagem centrada na administração, sendo seguidos os conceitos disseminados por Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004). Segundo os autores, o objetivo dessa abordagem é o de ajudar às pessoas que conduzem o processo decisório nas organizações. Ou seja, essa proposta desenvolvida por Stufflebeam (1971) e seus colaboradores nos anos 1960 e 1970, segundo Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004), tem como um de seus objetivos a identificação e o atendimento das necessidades de informações aos administradores como subsídio na tomada de decisões.

De acordo com Stufflebeam (1971) e Stufflebeam e Shinkfield (1985), esse tipo de abordagem objetiva “ajudar aos administradores a tomar decisões acertadas”. A avaliação é classificada como um processo de se delinear, conseguir e prover informações úteis para o julgamento de decisões alternativas. É também conhecido como modelo de avaliação CIPP, correspondente as primeiras letras de cada tipo de avaliação que dele fazem parte: Contexto, Insumo, Processo e Produto.

No caso específico deste estudo, será privilegiado o primeiro tipo, a avaliação do contexto que “serve para decisões de planejamento. Determinar que necessidades precisão ser atendidas por um programa, no sentido de definir seus objetivos” (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004, p. 152). Ele apresenta as seguintes características:

Objetivo: Definir o contexto institucional, identificar a população-alvo e pesar suas necessidades, identificar oportunidades de satisfazer as necessidades, diagnosticar problemas subjacentes às necessidades e julgar se os objetivos propostos satisfazem a contento as necessidades identificadas.

Método: Usar métodos como análise de sistema, observação, exame de documentos, interrogatórios, entrevistas, testes de diagnósticos e a técnica Delphi¹.

Relação com a tomada de decisões no processo de mudança: decidir sobre o ambiente a ser atendido, os objetivos associados à satisfação dessas necessidades ou a utilização das oportunidades e os objetivos associados a resolução de problemas, isto é, planejar as mudanças necessárias e oferecer uma base para julgar resultados. (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK. 2004, p. 154).

Ressalta-se que o êxito desse tipo de avaliação depende tanto da qualidade do processo avaliativo posto em prática quanto das pessoas responsáveis por tomar as decisões, sendo, portanto, de fundamental importância o envolvimento no processo daqueles que são seus maiores interessados, ou seja, as pessoas que compõem a administração da empresa, em cujo contexto ocorre o fenômeno considerado no estudo.

3.2 QUESTÕES AVALIATIVAS

Como sustentam Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004), as questões avaliativas objetivam direcionar a avaliação, lhes oferecendo suporte em relação ao que será investigado e julgado. Os citados autores, seguindo o pensamento de Cronbach (1980), afirmam que o avaliador não deve objetivar, apenas, trabalhar no

¹A técnica Delphi é um método de tomada de decisão em grupo que se caracteriza pelo fato de cada membro do grupo apresentar as suas ideias, mas nunca face a face com os restantes. Cada elemento é assim isolado da influência dos restantes. Como não ocorre a presença física dos participantes numa reunião, este método pode ser usado quando os elementos do grupo se encontram distantes geograficamente. Apresenta, contudo, alguns inconvenientes, entre os quais o maior consumo de tempo na tomada de uma decisão e a perda dos benefícios associados ao intercâmbio pessoal de ideias proporcionado por outros métodos. (NUNES, 2015).

sentido de identificar as variáveis que serão analisadas. Ele deve possuir conhecimentos próprios sobre o tipo do fenômeno investigado, além de procurar conhecer o pensamento de outros especialistas sobre o tema em questão. Deve, também, procurar se aprofundar nos conhecimentos de problemas semelhantes ao investigado, devendo conhecer suas características e histórias, visando a identificar os sempre indesejáveis “efeitos colaterais” que, de alguma forma, possam causar prejuízos no processo avaliativo.

A formulação de questões avaliativas torna-se fundamental, pois complementa e direciona o processo investigativo, permitindo que o autor mantenha o foco da avaliação. No estudo avaliativo em pauta, foram formuladas três questões avaliativas que objetivaram responder à questão da rotatividade em três categorias distintas elencadas abaixo.

1) A primeira categoria trata do Processo Seletivo em si. Esta etapa é a porta de entrada pela qual foram selecionados os candidatos. A intenção de se formular uma questão avaliativa para essa categoria foi a de identificar se nessa fase poderiam haver fatores que estivessem diretamente ligados a rotatividade.

2) A segunda categoria de onde foi oriunda a segunda questão avaliativa é a denominada Gestão de Pessoas. É de notório saber que o plano de progressão de carreiras, benefícios e a forma de gestão de supervisores diretos e indiretos tem influência sobre a motivação e performance dos trabalhadores. Segundo Limongi-França (2006 p. 3),

Gestão de Pessoas é o conjunto de forças humanas para atividades produtivas gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional. Os elementos que caracterizam esse conjunto de forças humanas e que estimulam a dinâmica da gestão de Pessoas são: potencial, interação, compromisso, inovação, força de trabalho e criatividade.

3) A terceira categoria teve seu foco nas Condições de Trabalho e Oportunidades. Segundo Souza, Paixão e Souza (2011, p. 49),

Mais do que selecionar, contratar, cuidar dos benefícios e da folha de pagamento, a nova administração de recursos humanos tem uma visão ampla do negócio, participa do planejamento estratégico e trabalha pelo crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade da organização.

Portanto, para essa categoria considerou-se, na elaboração da questão avaliativa, desde aspectos psicológicos até fatores físicos que possam ter contribuído para a rotatividade.

Após essas considerações foram elaboradas três questões avaliativas, uma para cada categoria, a partir dos parâmetros acima mencionados:

1) Em que medida o processo seletivo público, realizado pela EMPRESA para selecionar pessoas para a função de Ajudante de Carga e Descarga, contribui para os índices de rotatividade dos funcionários?

2) Em que medida os processos de gestão de pessoas colocados em prática na EMPRESA contribuem para os índices de rotatividade dos Ajudantes de Carga e Descarga?

3) Em que medida aspectos físicos, psicológicos, ambientais e oportunidades contribuem para os índices de rotatividade dos Ajudantes de Carga e Descarga da EMPRESA?

3.3 QUADRO DE CATEGORIAS, INDICADORES E ITENS DOS QUESTIONÁRIOS E DAS ENTREVISTAS

A finalidade da criação de um Quadro de Categorias, Indicadores e Itens para os questionários e as entrevistas foi a de servir como elemento norteador para elaboração dos instrumentos utilizados nesse estudo avaliativo, sendo seguida a orientação de Guba e Lincoln (1981 apud SILVA, 2012, p. 182) de que “as categorias devem refletir os objetivos de pesquisa ou da avaliação em tela”. Considerando-se esse pensamento, optou-se por três categorias para a elaboração do Quadro: Processo Seletivo, Gestão de Pessoas e Condições de Trabalho e Oportunidades. A apreciação das questões avaliativas propostas permeou a definição dessas categorias e, conseqüentemente, os indicadores que deram origem aos itens que compuseram os instrumentos.

3.3.1 As investigações bibliográfica e documental para a construção do quadro de critérios e e elaboração dos itens

Como sustentam Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa bibliográfica consiste na coleta, seleção e utilização de dados, informações e conhecimentos sobre determinado assunto que se esteja investigando. Na perspectiva de Gil (1999), as

formas mais comuns desse tipo de pesquisa são as investigações sobre ideologias e se propõem a analisar distintos posicionamentos acerca de determinado problema. De forma mais específica, Fonseca (2002, p. 32) define:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas da web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

Assim sendo, a pesquisa bibliográfica pode ser definida como a busca da problematização de determinado objeto de investigação científica, partindo de referências teóricas publicadas que abordem e discutam as contribuições culturais e científicas consideradas relevantes para a elucidação do fenômeno estudado. Ou seja, ela se constitui em um método consagrado para se pesquisar conhecimentos produzidos e expressos em obras originais, pertinentes aquilo a que se está estudando.

Na elaboração dos itens que compuseram o Quadro de Critérios e, posteriormente, os instrumentos, a investigação bibliográfica foi efetivada, inicialmente, realizando-se um levantamento de referências teóricas previamente analisadas, publicadas em livros, e artigos publicados em sítios da Internet de caráter científico-acadêmicos, considerados relevantes para o estudo em curso.

Quanto à análise documental, Lemos e Cardoso Junior (2009, p. 353) a classificam como uma importante técnica utilizada nos estudos de cunho qualitativo, pois complementa os dados e informações de outras técnicas por meio da revelação de novos aspectos existentes no contexto do fenômeno investigado. Considerando a pesquisa documental realizada neste trabalho, optou-se por acompanhar a perspectiva exposta por Fonseca (2002, p. 32), que afirma:

A pesquisa documental segue os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros, artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.

No que concerne a elaboração dos itens recorreu-se, também, a duas fontes principais, à Constituição Federal (BRASIL, 1988) e ao Decreto Lei nº 5.452 de 1 de maio de 1943 (BRASIL, 1943). Além desses dois instrumentos citados, também foram objeto de estudo os três últimos editais que regulamentaram o processo seletivo dos certames que selecionaram os Ajudantes de Carga e Descarga contratados pela EMPRESA. Os citados instrumentos legais foram publicados pelo Governo Federal e, no caso dos editais, pela instituição operacionalizadora do concurso público.

As três categorias elencadas no Quadro de Categorias, Indicadores e Itens são as mesmas que deram origem as questões avaliativas: Processo Seletivo, gestão de Pessoas e Condições de Trabalho e Oportunidades. Considerou-se, portanto, o que fundamenta Carmo (2011, p. 28), sustentado em pensamento formulado por Penna Firme, Tijiboy e Stone (2007):

Com o auxílio dos indicadores, fica mais fácil buscar dados adequados, procurando-se evidências concretas que melhor expressem os indicadores, podendo verificar a presença ou ausência de mérito ou da relevância procurada. Os indicadores são a travessia entre as questões avaliativas e os dados a serem buscados e, posteriormente, entre esses dados e a resposta a ser construída.

Assim, foi construído o Quadro 2, a seguir apresentado, onde estão expostas as três Categorias consideradas no estudo, seguidas pelos indicadores relacionados a cada uma delas com os respectivos Itens do questionário destinado aos Ajudantes de Carga e Descarga e, do questionário dirigido aos supervisores de equipes e, por fim, os itens das entrevistas realizadas com os gerentes das regionais.

A construção do conjunto de indicadores, referentes a cada uma das três categorias, teve como base as pesquisas bibliográficas e documentais realizadas e, também, consulta realizada em editais dos três últimos concursos públicos utilizados para a seleção dos Ajudantes de Carga e descarga da EMPRESA, conforme a seguir descrito:

1) Indicadores de 1 a 6: Foram construídos com base no conteúdo dos três últimos Editais dos concursos públicos utilizados para a seleção dos Ajudantes de Carga e descarga da EMPRESA, sendo também consultado o pensamento formulado por Gasparini (2005), Maia (2007), Borges (2009) e Califfa (2011).

2) Indicadores de 7 a 11 e de 14 a 17: foram construídos com base em fundamentos constantes em estudos de Robbins (2002), Limongi-França (2006), Nascimento et al. (2012).

3) Indicadores de 12, 13, 15 e de 17 a 26: foram construídos com bases em fundamentos disseminados por Medeiros, Alves e Ribeiro (2012), Nascimento et al. (2012), Robbins (2002) e Tamayo e Paschoal (2003).

Para todas as categorias, foi observado, também, o constante na Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988) e na Consolidação das Leis do trabalho (BRASIL, 1943).

Quadro 1 – Quadro de categorias, indicadores e itens dos questionários e das entrevistas

Categorias	Indicadores	Itens		
		Quest. A	Quest. B	Entrevista
Processo Seletivo	Clareza do Edital sobre o tipo de trabalho a ser desempenhado	1	1	1
	Adequação das etapas do processo seletivo	2	2	
	Exposição dos critérios de classificação para o cargo	3	3	
	Discriminação dos direitos do Colaborador	4	4	
	Discriminação dos deveres do Colaborador	5	5	
	Explicação do funcionamento da Empresa	6	6	
Gestão de Pessoas	Relacionamento com a chefia	7	7	2
	Existência de treinamento para a função a ser desempenhada	8	8	
	Salário e benefícios	9	9	
	Difusão de orientações sobre o trabalho	10	10	
	Conhecimentos do pacote de benefícios	-	16	
	Socialização entre com os demais setores da empresa	11	11	
	Atraso no pagamento do salário	14	14	
	Sem oportunidade de progresso na Empresa	16	15	
	Existência de direitos do Colaborador	17	-	

(Continua)

(Conclusão)

Categorias	Indicadores	Itens		
		Quest. A	Quest. B	Entrevista
Condições de trabalho e oportunidades	Existência de perigo no desenvolvimento do trabalho	12	12	3, 4, 5 e 6
	Desconforto no desenvolvimento do trabalho (pesado demais)	13	13	
	Insegurança no emprego	15	-	
	Compreensão da importância do trabalho	18	17	
	Favoritismo (Sistema de dois pesos e duas medidas)	19	18	
	Insatisfação com o tipo de trabalho	20	19	
	Motivo de saúde	21	20	
	Condições ambientais e local de trabalho	22	21	
	Condições psicológicas no trabalho	23	22	
	Mudança de cidade	24	23	
	Desentendimento no trabalho	25	24	
Oportunidade externa	26	25		

Fonte: A autora (2015).

3.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS NO ESTUDO

Em um estudo a coleta de dados é caracterizada pela aplicação de instrumentos e técnicas de pesquisas antecipadamente escolhidas, sendo utilizada a documentação direta, ou seja, o levantamento dos dados e das informações é realizado no local da ocorrência do fenômeno investigado. Para essa coleta são realizados estudos observacionais como a aplicação de questionários, realização de entrevistas, estudo de campo e registro de dados exploratórios, entre outras técnicas de investigação.

O projeto e a elaboração dos instrumentos que são usados em um estudo avaliativo devem ser realizados de acordo com as fontes a serem investigadas, sendo necessária, em alguns casos, a realização de pré-testes com a finalidade de se verificar se os mesmos são adequados para serem utilizados naquela investigação em particular. A elaboração desses instrumentos deve ter a atenção para alguns importantes aspectos como: sua precisão, sua clareza, a estruturação lógica e estética, a quantidade e a organização das perguntas dentro de uma sequência cronológica.

Nesse sentido, considerando-se as características deste estudo, optou-se por utilizar nos trabalhos de campo, em seus processos de coletas de dados, a aplicação de questionários e a realização de entrevistas. Assim, torna-se relevante que se

elucide alguns aspectos considerados como importantes no entendimento dos principais parâmetros considerados na construção desses instrumentos: os motivos que foram considerados na sua escolha, a metodologia utilizada na sua construção, a sua validação e a sua aplicação.

3.4.1 Os questionários

Como sustentam Elliot, Hildenbrand e Berenger (2012, p. 25), “os questionários consistem um valioso instrumento de coleta de dados para pesquisas e avaliações” e “Sua elaboração requer conhecimento técnico que abarca desde suas especificações até as diferentes maneiras de aplicar”. Ele deve ser objetivo, ter um dimensionamento limitado em relação ao número de questões e deve conter instruções esclarecedoras sobre seu preenchimento, além do objetivo que se procura alcançar no estudo que lhe deu origem.

De acordo com Richardson (1999), no planejamento do questionário não se devem incluir questões sem que se tenha uma forma clara de analisar a informação contida em sua resposta. Gil (1999) sustenta que o questionário deve ser projetado pressupondo-se a tradução dos objetivos do estudo em questões específicas, tendo seu conteúdo relacionado a fatos, crenças e comportamentos. As perguntas devem ser escolhidas condicionadas à natureza da informação que se deseja obter e deve-se ter atenção aos níveis social e cultural dos respondentes.

Segundo Gil (1999) e Lakatos e Marconi (2001), esse tipo de instrumento pode apresentar tantos pontos positivos quanto limitações. Os pontos positivos podem ser resumidos como: alcance de grande número de respondentes; pouco gasto de aplicação em relação a outros métodos; maior liberdade em relação às respostas com maior garantia de anonimato aos respondentes; pouca ou nenhuma exposição dos respondentes em relação ao investigador, o que leva a um menor risco de ocorrência de distorções; e, possibilita uma maior uniformidade na avaliação, pois é um instrumento de natureza impessoal.

Quanto às limitações, os autores incluem: impedimento de auxílio em caso de dúvidas sobre o preenchimento; desconhecimento por parte do investigador das circunstâncias em que foi preenchido; não oferecimento de garantias de que será respondido e devolvido; limite no número de questões a respeito do fenômeno estudado; possibilidade de grande número de questões não respondidas; e, sempre

existirá, a possibilidade de ocasionar atraso no cronograma do projeto em função de devolução tardia (GIL, 1999).

3.4.2 As entrevistas

Gil (1999), Kerlinger e Lee (2000) e Vergara (2000) sustentam que a entrevista é um caso de interação face a face no qual o entrevistador, sugere ao entrevistado, perguntas que visam à obtenção de respostas relacionadas ao objeto do estudo. Bisquerra (1989, p. 103) corrobora esse ponto de vista ao afirmar que a entrevista é “uma conversa entre duas pessoas iniciada pelo entrevistador com o propósito específico de obter informação relevante para uma investigação”.

Silva (2012), apoiada na perspectiva de Bourdieu (1999), aborda a importância de o entrevistador falar a “mesma língua” daquele que está sendo entrevistado. O entrevistado não pode sentir-se inferiorizado diante do entrevistador. Caso contrário, poderá sentir-se constrangido e, conseqüentemente, dificultar o desenvolvimento da conversa. A mesma autora afirma:

É fundamental que a relação entre entrevistador e entrevistado seja empática para que o entrevistado se sinta relaxado, confiante e aceito e possa, dessa forma, falar franca e profundamente sobre o que lhe é perguntado. Por outro lado, se elementos negativos, como distância, hostilidade, suspeita, ansiedade, dentre outros, permearem a entrevista, ela estará fadada ao insucesso (SILVA, 2012, p. 157).

Considerando esses aspectos e seguindo o que sustentam autores como Bourdieu (1999), Richardson (1999), Gil (1999), Kerlinger e Lee (2000), Vergara (2000), Lakatos e Marconi (2001), o entrevistador deve se preocupar em não fazer perguntas que possam ser classificadas como imprecisas ou ambíguas, tendenciosas, arbitrárias ou, mesmo, absurdas. As questões devem possuir um perfil de simplicidade e objetividade, seguindo um roteiro pré-estruturado. Não se deve ignorar, no entanto, a seqüência de pensamento dos entrevistados. Isto é, a conversação deve ter uma seqüência lógica para o mesmo. Algumas vezes e por necessidade do momento, deve se evitar fazer uma pergunta direta, devendo existir a preocupação de suscitar a memória do entrevistado a respeito daquilo que o entrevistador tem interesse em conhecer mais detalhadamente.

3.4.3 Observações sobre a escolha dos instrumentos

A escolha dos instrumentos utilizados para coleta de dados seguiu as premissas de Alkin (2012), reconhecido com um dos estudiosos que conceberam a abordagem avaliativa centrada na administração. O autor lista quatro premissas básicas que devem ser seguidas nas avaliações que adotam essa abordagem: (i) a primeira é a coleta de informações; (ii) a segunda, a utilização dessas mesmas informações como fundamento para a tomada de decisões; (iii) a terceira, a apresentação das informações derivadas dessa coleta de dados, àqueles responsáveis pela tomada de decisões; (iv) e, a quarta premissa, a identificação do fato de que as diferentes decisões exigem procedimentos de avaliação distintos. Nos processos de se obter dados e informações Elliot (2012, p. 12-13) afirma que:

O interesse do avaliador e do pesquisador em um determinado objeto ou fenômeno desencadeia uma série de intervenções e atividades sistemáticas que demandam acompanhamento, medição e julgamento. Com vistas a esse processo é que instrumentos específicos são aplicados para registrar, verificar e avaliar o que acontece nas intervenções e atividades, e por causa delas.

Conforme asseguram Penna Firme, Tijiboy e Stone (2007), os dados e informações necessários são obtidos nas fontes existentes no contexto do fenômeno estudado. Ou seja, quem os fornecem são as pessoas, os documentos e os acontecimentos e o meio para extraí-los dessas fontes são os instrumentos de coleta de dados. Elliot (2012) corrobora esse pensamento, afirmando que em uma avaliação a coleta dos dados necessários e informações se realiza por meio da aplicação de instrumentos. Alerta, no entanto, ser necessário que as fontes eleitas na pesquisa, constituídas por documentos ou pessoas, sejam descritas detalhadamente para que a informação obtida possa ser julgada adequadamente.

Considerando-se o público alvo, optou-se pela utilização de dois tipos de instrumentos: aplicação de questionários e realização de entrevistas. A escolha desses instrumentos específicos deu-se em função de suas principais características e usabilidade, considerando que os respondentes se encontravam em regiões diversas do País. Além disso, foi levado em consideração os diferentes níveis de escolaridade exigidos para os diferentes cargos. Para o cargo de Ajudante de Carga e Descarga é exigido como nível mínimo de educação o Ensino Fundamental

incompleto, e para o cargo de Supervisor foi considerado o fato de que a maior parte dos profissionais que ocupam esse cargo possuem nível superior de educação.

O primeiro instrumento, intitulado Questionário A, foi direcionado aos Ajudantes de Carga e Descarga e o segundo, intitulado Questionário B aos supervisores. Em relação ao terceiro instrumento eleito para ser aplicado neste estudo, o mesmo foi materializado por meio de um roteiro de entrevista semiestruturada. Os respondentes foram os gerentes das sete regionais consideradas neste estudo avaliativo, sendo sua escolha baseada, também, nas características próprias ao nível educacional e cultural dos entrevistados, além da importância dos mesmos na cadeia administrativa da EMPRESA. Cabe salientar que todos os atores entrevistados estão ligados e participaram diretamente dos contextos investigados nesse estudo avaliativo.

Os roteiros das entrevistas foram construídos na forma semiestruturada, considerando que o entrevistado pode ter mais o que dizer do que o entrevistador a perguntar. De acordo com Laville e Dione (1999) nesse tipo de entrevista é deixado ao entrevistado decidir-se pela forma de construir a resposta. No entanto, observa-se a elaboração de um roteiro que foi seguido com todos os entrevistados, não tendo, apesar disso, impedido os mesmos de acrescentarem outros temas que considerassem importantes dentro dos roteiros que lhes foram apresentados.

3.4.4 O processo de elaboração dos instrumentos

A elaboração das versões preliminares do questionário e do roteiro de entrevistas iniciou-se logo após a definição das categorias e indicadores originários do Quadro de Critérios. Estas versões, depois de passarem por um processo de validação, deram origem às versões definitivas tanto dos questionários, apêndices A e B respectivamente, quanto do roteiro de entrevistas Apêndice C.

Na construção dos instrumentos de pesquisa procurou-se seguir os pensamentos formulados por Babbie (2003), ou seja, para construção das questões houve a preocupação com aspectos como: clareza, relevância, isenção de duplicidade, simplicidade, extensão, ordenação e precisão. Também houve a preocupação em se realizar uma seleção preliminar dos atores que seriam inquiridos por meio da aplicação dos instrumentos e que aceitariam participar deste estudo.

Foi assim seguido, o que Lüdke, André e Dalmazó (1986), Bogdan e Biklen (1994) e Woods (1987) estabeleceram como sendo necessário em um estudo

científico: a aceitação do investigador pelas pessoas pesquisadas. Todo o processo de pesquisa foi autorizado e apoiado pela EMPRESA que disponibilizou seu sistema de logística interno para a aplicação dos instrumentos. Assim, a avaliação foi realizada com a participação de funcionários de diversos setores que contribuíram, assim, de alguma forma para que os objetivos traçados pudessem ser atingidos.

O questionário A foi composto de 26 questões fechadas e o questionário B de 25 questões fechadas e uma aberta. O roteiro das entrevistas foi composto de seis questões abertas. Todas as questões dos três instrumentos considerados foram baseadas nos critérios estabelecidos no Quadro de categorias, indicadores e itens dos questionários e das entrevistas. Desse modo, procurou-se elencar de forma lógica aquilo que foi investigado em uma sequência que possibilitasse a realização de um cruzamento de suas respostas nos processos utilizados nas análises de seus conteúdos.

Cabe-se ressaltar, também, que na construção dos questionários foi seguido o pensamento de Gil (2008) e Lakatos e Marconi (2001), que consideram que esse tipo de instrumento deve ser projetado pressupondo-se a tradução dos objetivos da investigação em questões específicas, tendo seu conteúdo se relacionado a fatos, crenças e comportamentos considerados relevantes neste estudo. É prudente se observar que as perguntas dos mesmos foram elaboradas condicionadas à natureza da informação que se desejava obter e foi dada especial atenção aos níveis social e cultural dos respondentes. O seu conteúdo incluiu somente perguntas relacionadas ao fenômeno investigado, sendo formuladas de formas claras e de fácil compreensão, tendo-se a preocupação de não ter invadida a privacidade dos respondentes.

3.4.5 Validação e coleta de dados

Para Richardson (1999), os instrumentos aplicados nos estudos dessa natureza necessitam ser validados antes de sua aplicação. Assim, tanto os questionários constantes dos apêndices A e B quanto o roteiro das entrevistas constante do Apêndice C, foram submetidos ao processo de validação por especialistas antes de serem distribuídos a seus respondentes.

Esse processo seguiu o pensamento de Silva (2012) que sustenta que não se pode considerar a validade como sendo um conceito absoluto e, também, não se pode classificar um instrumento como válido ou inválido, de modo geral, pois a

validade de um instrumento encontra-se condicionada a um objetivo ou situação particular.

Ressalta-se que foi autorizado pela EMPRESA o acesso ao universo de suas gerências regionais onde ocorre os fenômenos estudados neste trabalho, assim como de seus supervisores de equipes em todos os locais investigados neste estudo. Neste aspecto, houve a necessidade de se contatar a direção da referida empresa para informar sobre o assunto e, também, não causar constrangimentos aos respondentes, considerados fundamentais para a consecução deste trabalho.

Foi seguido, assim, o que Lüdke, André e Dalmazó (1986) e Woods (1987) estabeleceram como sendo necessário em um estudo científico, ou seja, a aceitação do investigador pelas pessoas inquiridas.

Essa validação foi realizada por meio da aplicação de pré-testes que objetivaram verificar se os instrumentos estavam adequados para atender às finalidades deste estudo. Segundo Vilarinho (2016), apoiada em pensamento de Messick (1993), no campo dos estudos avaliativos, de modo geral, o ato de validar pode ser interpretado como sendo “[...] um resumo sintético das evidências científicas, dos valores subjacentes e das consequências potenciais e reais que se incluem no objeto em avaliação”. Considerando as técnicas utilizadas nos processos de validação, Ruhe e Zumbo (2013, p. 100) afirmam que as mesmas implicam na “construção de um argumento baseado em múltiplas fontes de evidência”.

Os instrumentos foram enviados por meio eletrônico, e-mail, aos especialistas que os analisaram utilizando como padrões de validação: o público alvo respondente de cada instrumento; a adequação de cada item ao cargo e o ao nível de escolaridade dos respondentes; o objetivo do estudo avaliativo; e a coerência e inter-relacionamento entre os itens.

O quadro de especialistas foi composto por: um Doutor em Educação; dois especialistas em recursos Humanos da EMPRESA; uma Consultora Independente especialista em avaliação; e dois gerentes de recursos humanos. A consultora especialista em avaliação sugeriu pequenas alterações no vocabulário utilizado no Questionário A. O mesmo foi sugerido pelos especialistas em recursos humanos que sugeriram também a inclusão do gênero nas questões do perfil do Questionário B .

O gerente de recursos humanos ainda sugeriu, no Questionário A, que fosse substituída a pergunta de número 15 a qual contemplava o tema da estabilidade, visto a empresa ser de natureza mista e, portanto, o regime de contratação ser o da

Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Após a validação dos especialistas, as sugestões foram consideradas pertinentes e acatadas. Os instrumentos foram modificados de acordo com as sugestões.

O processo de coleta de dados ocorreu da seguinte forma: o Questionário A foi enviado eletronicamente à especialista de recursos humanos da EMPRESA, que, por meio de e-mail explicativo, solicitou aos gerentes regionais que reproduzissem e distribuíssem os instrumentos. O Questionário B também foi enviado eletronicamente, com email explicativo, diretamente para os supervisores por intermédio da especialista de recursos humanos da EMPRESA. A devolução dos questionários foi feita ao setor de RH da EMPRESA que, após o recebimento de todos os instrumentos, os enviou via Sedex a esta autora.

As entrevistas foram realizadas seguindo o roteiro previamente estabelecido, em função do entendimento de que o entrevistado poderia se expressar de maneira mais livre, tendo mais a dizer do que o entrevistador a perguntar. Procurou-se seguir o que Laville e Dione (1999) discorrem sobre essa técnica de entrevista na qual é deixado ao entrevistado decidir-se pela forma de construir a resposta. O roteiro de entrevista dos gerentes foi enviado previamente por meio eletrônico com explicações e instruções para todos os gerentes regionais e uma entrevista telefônica foi agendada. Entretanto, somente dois regentes se prontificaram a responder à entrevista.

Procurou-se, também, não se afastar do que se encontra contextualizado no Quadro de categorias, indicadores e itens do questionário. Apesar disso, os entrevistados não foram impedidos de acrescentarem outros aspectos que considerassem importantes dentro do roteiro apresentado. Cabe-se enfatizar que na aplicação dos instrumentos, foi de fundamental importância o apoio recebido da EMPRESA que se prontificou a distribuí-los a todos os respondentes.

3.5 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

A delimitação do número de regionais que compuseram o objeto do estudo avaliativo, e de quais regionais comporiam o estudo, foi feita a partir da sugestão e informações da própria EMPRESA. Assim sendo, este estudo foi contextualizado em sete, dentre as 27 regionais que possuem em seu quadro de funcionário o cargo de

Ajudantes de Cargas e Descargas, e que possuem, segundo conceito da própria EMPRESA, elevadas taxas de rotatividades no referido cargo.

Tomou-se por base as seguintes características: o processo seletivo realizado para a seleção dos colaboradores para a citada empresa, nas especificidades do contexto e da sua implementação; aspectos inerentes ao tipo de gestão de pessoas praticado por sua administração; condições de trabalho e a existência de oportunidades aos ocupantes do cargo de Auxiliar de Carga e Descarga. Procurou-se, neste trabalho, analisar e interpretar somente o citado fenômeno da rotatividade dos ocupantes do cargo, tendo-se optado por se realizar um enfoque exploratório, implementado por meio de coleta de dados utilizando-se os já citados instrumentos pesquisa.

4 RESULTADOS DO ESTUDO AVALIATIVO

Os resultados são o produto dos dados coletados por meio dos instrumentos citados anteriormente. É importante frisar que procurou-se inquirir o universo dos Ajudantes de Cargas e Descarga e Supervisores que exercem suas funções nos setores investigados neste estudo. O objetivo foi o de se obter uma visão mais realista do contexto estudado, bem como possibilitar a constatação da validade das informações obtidas nos trabalhos de campo. No entanto, o quantitativo de respondentes, como é comum de se observar nesse tipo de investigação científica, não foi de cem por cento, o que, de nenhuma forma, causou prejuízo nos resultados, tendo em vista que o percentual de respondentes foi bastante significativo.

A utilização da perspectiva quantitativa, necessária para expor os resultados numéricos referentes à aplicação dos questionários, baseou-se na realização de tratamento apoiado na Estatística Descritiva, que tem por objetivo sintetizar uma série de valores de mesma natureza, proporcionando, assim, uma visão global da variação desses valores por meio de tabelas e gráficos. Dessa forma, essa exposição foi realizada por meio de gráficos de barra e séries estatísticas cujos resultados foram expressos por meio de valores absolutos e relativos, considerando o quantitativo de respondentes.

Foram produzidos quatro gráficos de barra, onde foi exposto o conjunto de perfis dos respondentes e seis séries estatísticas, compreendendo as demais questões do questionário. Essas séries foram acompanhadas de textos produzidos no sentido de comentar e analisar os resultados obtidos. Destaca-se que todas estas questões foram trabalhadas com a finalidade de proceder a uma análise dos fatos e à identificação das racionalidades inerentes à avaliação realizada por meio deste estudo.

Ratifica-se que nas sete regionais selecionadas para o estudo avaliativo estão lotados 122 Ajudantes de Carga e descarga. Todavia, à época da distribuição do questionário, somente 88 estavam em pleno exercício da função conforme já ilustrado no Quadro 1. Obteve-se um retorno de 70 questionários de Ajudantes de Carga e Descarga, distribuídos nas sete regionais consideradas neste estudo; quanto ao Questionário B, houve um retorno de cinco questionários entre os cinco enviados, e, das entrevistas aos gerentes regionais, duas das cinco entrevistas.

Em relação as entrevistas, embora somente dois gerentes tenham participado, os dados coletados foram de grande relevância para complementar os resultados e as análises realizadas neste estudo. Nas análises, apresentadas concomitantemente aos resultados e, também, nas considerações finais do trabalho, foi seguido o pensamento sobre análise de conteúdo de Bardin (1988, p. 30) que afirma:

A análise de conteúdo (seria melhor falar de análises de conteúdo) é um método muito empírico, [...] não existe o “pronto a vestir” em análise de conteúdo [...]. A técnica de análise de conteúdo adequada ao domínio e ao objetivo pretendidos tem que ser reinventada a cada momento.

Dessa forma, Bardin (1988, p. 42) contempla todas as considerações sobre a análise de conteúdo como sendo:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Durante a realização das análises procurou-se trabalhar com a palavra, de forma a permitir, prática e objetivamente, reproduzir inferências do que foi dito. Ou seja, procurou-se interpretar as expressões utilizadas, categorizando as palavras ou frases inferindo análises que pudessem representar seus significados.

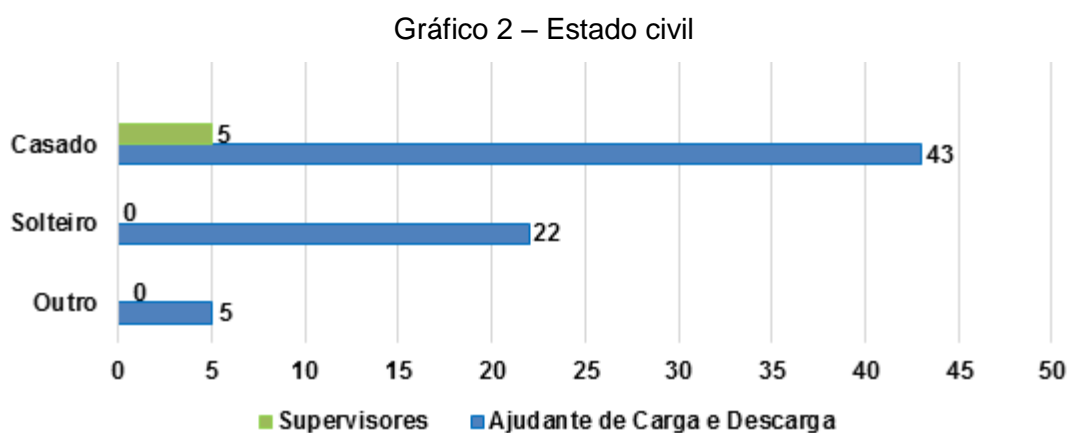
Destaca-se que a aplicação dessa técnica de análise de entrevistas neste estudo utilizou os discursos falados. Os discursos foram transcritos pelos próprios respondentes, cabendo esclarecer que o seu propósito foi analisar a comunicação eleita para responder as questões formuladas, e considerando, seguindo o que disse Bardin (1988), que toda comunicação vive um significado que deve ser acatado no contexto onde se deu o discurso durante o processo de realização das entrevistas.

Em complemento aos dados qualitativos coletados foram apresentados os dados quantitativos, disponibilizados pela EMPRESA, referentes ao número de empregados afastados no cargo de Ajudante de Carga e Descarga de cada uma das sete regionais. Esses dados foram de grande relevância na construção da análise dos demais dados coletados. Optou-se por apresentar a análise dos resultados em três blocos, correspondentes às três categorias estabelecidas no Quadro de categorias, indicadores e itens dos questionários e das entrevistas e, conseqüentemente, as

informações que viabilizaram a resposta as questões avaliativas proposta neste estudo.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

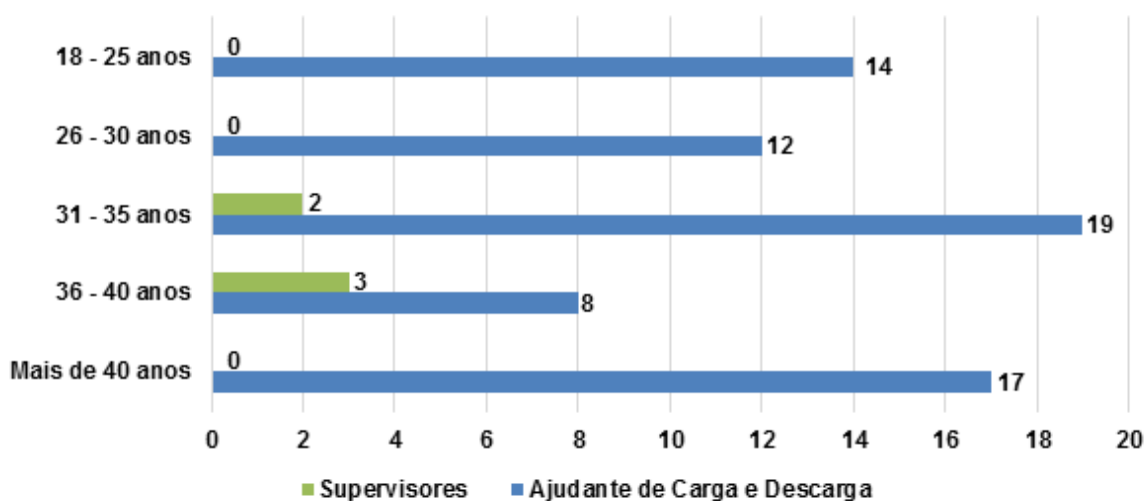
O perfil dos respondentes dos instrumentos está exposto em gráficos de barra visando uma fácil visualização das informações acerca das características dos grupos. Os itens relacionados aos perfis tanto do Questionário A, quanto do Questionário B, foram distribuídos na 1ª parte dos questionários, referente à apresentação do Perfil do conjunto de respondentes. O Item relacionado ao gênero não foi contemplado no Questionário B, pois todos os Ajudantes de Carga e Descarga são necessariamente do gênero masculino.



Fonte: A autora (2016).

Verificou-se uma predominância de Ajudantes de Carga e Descarga casados. Quanto aos supervisores, todos os respondentes se declararam casados

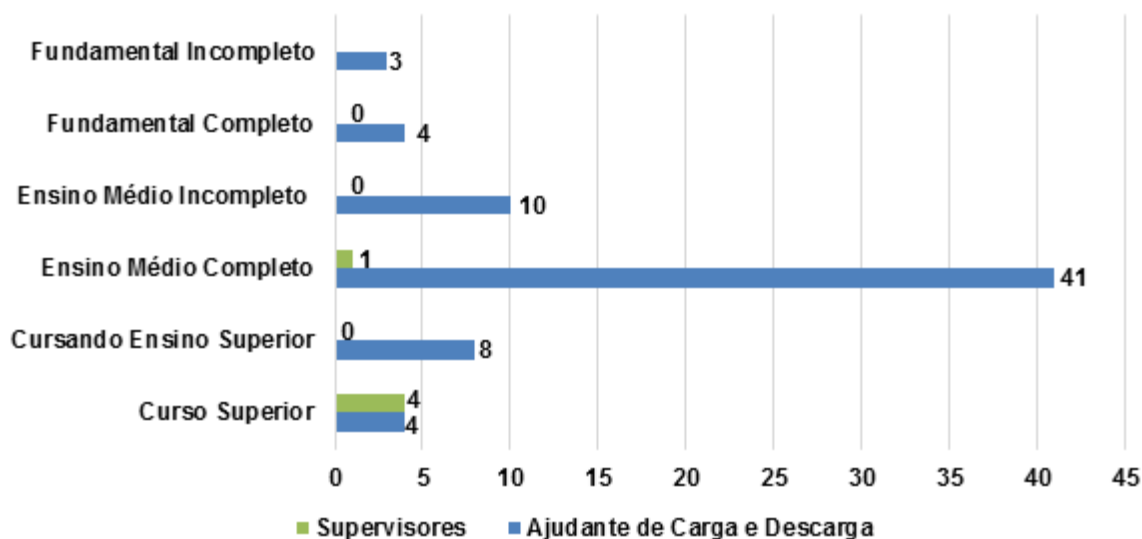
Gráfico 3 – Faixa etária



Fonte: A autora (2016).

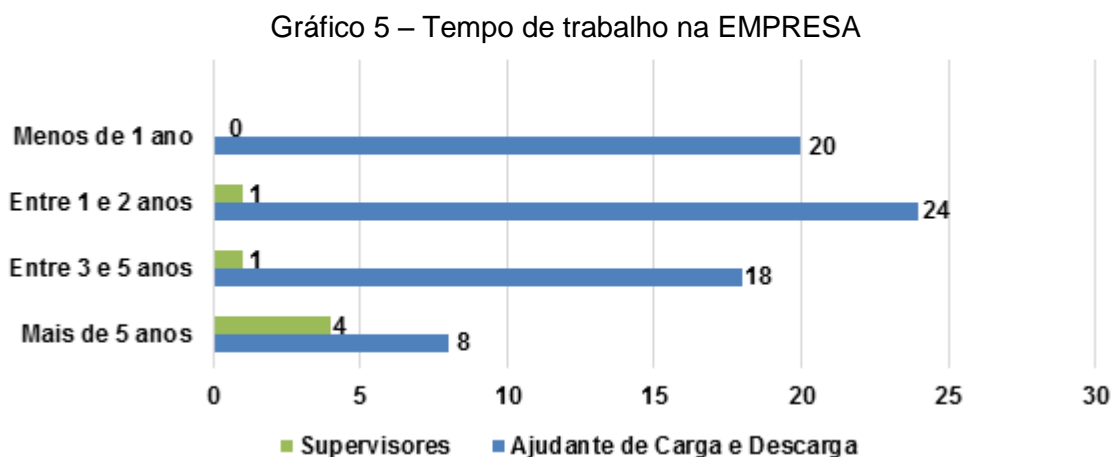
Nesse aspecto, pode-se observar que existe uma distribuição, em relação aos Ajudantes de Carga e Descarga, quase uniforme, em todas as faixas etárias. No entanto, pode-se, também, observar que uma significativa maioria dos mesmos possui mais de 30 anos de idade. Já com relação aos Supervisores, todos os inquiridos possuem mais de 30 anos.

Gráfico 4 – Escolaridade



Fonte: A autora (2016).

Verificou-se que a maioria dos Ajudantes tem Ensino Médio completo, enquanto que no grupo dos Supervisores a maioria tem curso superior completo



Fonte: A autora (2016).

Quanto ao tempo de trabalho, constatou-se uma significativa maioria dos Ajudantes de Carga e Descarga possuem menos de dois anos na EMPRESA, apesar de, aproximadamente, um terço dos mesmos possuírem mais de três anos como funcionários. Já no que se refere aos Supervisores, todos possuem mais de três anos de serviço, sendo que uma grande maioria possui mais de cinco anos de serviço.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA CATEGORIA PROCESSO SELETIVO

A primeira categoria do Quadro de categorias, indicadores e itens dos questionários e das entrevistas, denominada de Processo Seletivo, foi tratada nos itens de 1 a 6 tanto do Questionário A quanto do Questionário B. As legendas enumeradas a seguir foram utilizadas para a uniformização das respostas às questões fechadas dos Questionários A e B. Ambas as legendas são válidas também para a apresentação dos resultados das demais Categorias consideradas neste estudo.

Com relação ao primeiro, o Questionário A, direcionado às respostas dos Ajudantes de Carga e Descarga, as opções de respostas possuíam as legendas: (i) Sim; (ii) Não; e (iii) Não respondeu. Já o Questionário B, direcionado às respostas dos supervisores, apresentou as seguintes legendas: (i) CP – Concordo plenamente; (ii) TC – Tendo a concordar; (iii) TD – Tendo a discordar; (iv) DP – Discordo plenamente; e (v) NTC – Não tomei conhecimento (neste caso somente dos itens de 1 a 6 do Questionário B).

Essa categoria tratou, de modo específico, do grau de concordância dos respondentes dos questionários A e B acerca do processo seletivo realizado para a

contratação dos novos Ajudantes. Os resultados alcançados na aplicação dos instrumentos encontram-se explicitados nas tabelas 2 e 3.

Tabela 2 – Grau de concordância dos ajudantes de carga e descarga acerca do processo seletivo

Item	Respostas		
	Sim	Não	Não responderam
Clareza do Edital quanto as atividades do cargo	52	15	3
Cumprimento do estabelecido no Edital (carga horária/benefícios)	51	16	3
Exposição dos critérios de classificação para o cargo	55	12	3
Discriminação dos direitos do Colaborador	51	16	3
Discriminação dos deveres do Colaborador	55	12	3
Explicação do funcionamento da Empresa	33	34	3

Fonte: A autora (2016).

Tabela 3 – Grau de concordância dos supervisores acerca do processo seletivo

Item	Grau de Concordância				
	CP	TC	TD	DP	NTC
Clareza do Edital sobre o tipo de trabalho a ser desempenhado	1	-	1	2	1
Nível de adequação das etapas do edital	-	-	3	1	1
Ausência de detalhes no Edital	1	2	1	1	-
Descrição detalhada do pacote de benefícios no Edital	2	1	-	1	1
Compreensão do Edital quanto as atividades do cargo	2	-	-	2	1
Nível de conhecimento da empresa a partir do Edital	2	-	1	1	1

Fonte: A autora (2016).

Os resultados obtidos tornaram possível a realização de análises baseadas no cruzamento dos dados coletados, considerando tanto as respostas dos Ajudantes de Carga e Descarga, quanto aquelas formuladas pelos Supervisores respondentes dos questionários, se recorrendo, em alguns momentos, às observações oriundas da realização das entrevistas.

A maioria dos respondentes do questionário A representada por quase três quartos desses respondentes, declarou que o edital esclareceu as dúvidas sobre o cargo a ser ocupado, ao descrevê-lo com clareza. Entretanto, o mesmo grupo de respondentes concordou que o edital poderia ser mais detalhado em relação a esse aspecto.

Em relação aos mesmos itens, os Supervisores Regionais, no que tange a clareza dos editais em relação à mesma questão, tendem a discordar ou discordar totalmente que os editais sejam suficientemente claros.

Observa-se, então, em uma primeira análise, uma discordância do ponto de vista dos supervisores em comparação ao dos Ajudantes de Carga e Descarga. Entretanto, esse aspecto é atenuado quando se considera que a maioria dos Ajudantes concordam com a necessidade de maiores explicações no edital. Entendeu-se, pois, a partir dos resultados, que o edital do processo seletivo, de acordo com ambos os grupos de respondentes, não ofereceu clareza suficiente quanto a descrição do cargo. Essa conclusão foi ratificada por um dos supervisores regionais respondentes do questionário B, onde o mesmo afirmou:

A função de carga e descarga não está clara para os candidatos. Quando são convocados para apresentar a documentação no Centro Operativo, levamos o candidato até o local de trabalho e mostramos a atividade que irão realizar. Vários deles desistem nessa visita alegando que não sabiam que era essa realidade.

Um dos gerentes regionais respondentes da entrevista, também contribuiu para essa conclusão ao apresentar como sugestão que:

Haja uma divulgação mais clara do que o trabalho exige em relação a esforço físico. A expectativa de novos empregados nem sempre é atendida, quando os mesmos conhecem na prática o nível de dificuldade em relação ao esforço físico e risco de acidente.

Quanto ao detalhamento dos benefícios oferecidos pela EMPRESA para os empregados, a maioria dos dois grupos de respondentes estão alinhados com a percepção de que o edital contempla com clareza o programa de benefícios da EMPRESA.

Quanto ao conhecimento da empresa a partir do edital, tanto os Ajudantes de Carga e Descarga quanto os Supervisores apresentaram um número de respostas similares. Em ambos os grupos, em que praticamente metade dos respondentes afirmaram que esse aspecto não foi atendido plenamente pelo edital, houve consenso de que o mesmo não contemplou uma apresentação satisfatória sobre EMPRESA em que os integrantes do primeiro grupo iriam desempenhar suas funções.

Quanto ao formato do Processo Seletivo e suas Etapas, considerando o questionário aplicado aos Supervisores Regionais, verificou-se que a maioria dos respondentes tenderam a discordar ou discorda totalmente que esse seja o formato adequado para a seleção do Cargo de Ajudante de Carga e Descarga. Essa informação corrobora à resposta de um dos gerentes regionais à entrevista no que tange os critérios de aprovação estarem ao alcance dos candidatos desejados para o cargo e quanto ao conteúdo programático. O gerente em questão afirmou que:

Devido à baixa escolaridade exigida e ao nível da prova, muitos candidatos, chamados concurseiros, passaram, sem estar muito preocupados com a função que iriam desempenhar na empresa. Hoje temos cerca de 40% dos efetivos aprovados para essa função afastados por auxílio doença.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA CATEGORIA GESTÃO DE PESSOAS

A segunda categoria do quadro de critérios, Gestão de Pessoas, foi tratada nos itens de 7 a 11,14,16 e 17 do Questionário A e nos itens 7 a 11 e 14 a 16 do Questionário B. Os resultados obtidos em função da aplicação dos questionários estão expressos nas tabelas 4 e 5 respectivamente.

Tabela 4 – Grau de concordância dos ajudantes de carga e descarga sobre a gestão de pessoas

Item	Respostas		
	Sim	Não	Não responderam
Nível de relacionamento com o chefe	61	9	-
Treinamento prévio do cargo	47	23	-
Nível de satisfação com o salário e o pacote de benefícios	35	35	-
Orientação para a função pelo supervisor	62	8	-
Participação em atividades com outros empregados	42	28	-
Atraso de pagamento de salário pela empresa	-	70	-
Oportunidade de promoção na empresa	23	46	1
Conhecimento sobre o pacote de benefícios	54	16	-

Fonte: A autora (2016).

Tabela 5 – Grau de concordância dos supervisores sobre a gestão de pessoas

Item	Grau de Concordância			
	CP	TC	TD	DP
Relacionamento com a chefia	5	-	-	-
Existência de treinamento para a função a ser desempenhada	4	1	-	-
Salário e benefícios	4	1	-	-
Difusão de orientações sobre o trabalho	5	-	-	-
Existência de socialização entre os Ajudantes e demais empregados	5	-	-	-
Atraso de pagamento de salário pela empresa	-	-	-	5
Oportunidade de progresso na empresa	2	2	1	-
Conhecimento do pacote de benefícios por parte dos Ajudantes	4	1	-	-

Fonte: A autora (2016).

Quanto aos resultados obtidos na Categoria Gestão de Pessoas, pode-se destacar o bom relacionamento entre os Ajudantes com seus chefes. Registrou-se um alto número de respostas positivas em relação a essa questão: 61 em 70, entre os Ajudantes de Carga e Descarga e todos os cinco Supervisores Regionais responderam positivamente.

Em relação ao recebimento de treinamento prévio adequado para exercer o cargo, foi observada unanimidade por parte dos supervisores que tendem a concordar e concordam plenamente com a afirmativa de que os Ajudantes de Carga e Descarga receberam treinamento prévio adequado. Ao mesmo tempo a maioria dos Ajudantes 47 de 70, também confirmam a existência de treinamento prévio para o exercício do cargo.

Os dados referentes ao treinamento contínuo após o engajamento no cargo também apresentam a mesma curva positiva de respostas. Os supervisores são unânimes em afirmar que os empregados recebem orientação continuada sobre o tipo de trabalho que executam ratificando os dados coletados nas respostas dos Ajudantes, 62 de 70, confirmaram haver recebido orientações.

Essa afirmativa é ratificada ainda nas respostas dos Gerentes Regionais. O primeiro, no que diz respeito ao período de contratação, afirma que “Quando da visita dos aprovados para a entrega dos documentos, fazemos questão de mostrar como é o serviço na prática, levando todos os candidatos na produção”. O segundo gerente acrescentou, já sobre com relação ao treinamento continuado durante o exercício da função, que:

Além da apresentação das áreas da unidade e padrinho no galpão de engarrafamento durante o período de adaptação para orientação geral, principalmente no que se refere a segurança e ergonomia, o que dura mais ou menos 3 meses.

Quanto à adequação do salário pago aos Ajudantes, combinado outros benefícios oferecidos pela EMPRESA, na percepção de todos os supervisores, há unanimidade de que são adequados, visto que 4 de 5 concordam plenamente e 1 tende a concordar. Todavia, nesse mesmo tópico, considerando as respostas, os Ajudantes de Carga e Descarga se dividem: metade concorda em oposição a outra metade que não concorda. Esse aspecto pode ser interpretado pelo fato de que quem recebe os salários em questão, e os utiliza para seu sustento, são os Ajudantes de Carga e Descarga e não os Supervisores.

No que se refere à pontualidade do pagamento do salário, tanto os Supervisores, quanto os Ajudantes foram unânimes em concordar positivamente.

Em relação à oportunidade de promoção e/ou progresso dentro da EMPRESA, verificou-se um antagonismo entre as respostas dos dois grupos de respondentes. Os Ajudantes de Carga e Descarga, em sua maioria, ou seja, 46 de 70 do total de respondentes, afirmaram que não possuem esse tipo de oportunidade. No entanto, quatro dos supervisores concordaram plenamente e 4 tenderam a concordar que existe a possibilidade de promoção e/ou progressão dos empregados para esse cargo.

4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA CATEGORIA CONDIÇÕES DE TRABALHO E OPORTUNIDADES

A terceira categoria do quadro de critérios, Condições de Trabalho e Oportunidades, foi tratada nos itens 12, 13 e 15 e de 18 a 26 do Questionário A e nos itens 12, 13 e 17 a 25 do questionário B. Os resultados obtidos em função da aplicação dos instrumentos estão expressos nas tabelas 6 e 7 respectivamente.

Tabela 6 – Grau de concordância dos supervisores sobre as condições de trabalho e oportunidades

ITEM	Grau de Concordância			
	CP	TC	TD	DP
Existência de periculosidade no desempenho da função	5	-	-	-
Desconforto físico causado pelo exercício da função	3	2	-	-
Compreensão da importância da função por parte dos Ajudantes	2	2	1	-
Existência de favoritismo entre os funcionários	-	-	4	-
Insatisfação com o tipo de trabalho	3	2	-	-
Problemas de saúde	-	-	4	1
Insatisfação com as condições ambientais do local de trabalho	-	1	2	2
Insatisfação com as condições psicológicas	-	1	2	2
Mudança da cidade de residência	-	-	2	3
Desentendimento no local de trabalho	-	-	-	5
Surgimento de oportunidades externas	2	1	2	-

Fonte: A autora (2016).

Tabela 7 – Grau de concordância dos ajudantes de carga e descarga sobre as condições de trabalho e oportunidades

Item	Respostas		
	Sim	Não	Não responderam
Nível de periculosidade do cargo	70	-	-
Bem-estar durante o exercício da função	38	31	1
Medo de perder o emprego	35	35	-
Julgamento do grau de importância do cargo	68	2	-
Detrimento de privilégio em relação a outros empregados	46	24	-
Satisfação com o exercício do cargo	32	38	-
Problemas de saúde causados pela função	34	35	1
Satisfação com o ambiente de trabalho	41	29	-
Aborrecimento em local de trabalho	29	40	1
Esforço para permanecer na empresa em caso de mudança de cidade	51	19	-
Aborrecimento com colega de trabalho	21	47	2
Oportunidade externa de emprego	35	34	1

Fonte: A autora (2016).

Em relação à insatisfação para exercício do cargo, os supervisores foram unânimes, três concordaram plenamente e dois tenderam a concordar, que os Ajudantes de Carga e Descarga se encontram insatisfeitos em relação à função que exercem. No caso das respostas dos próprios Ajudantes de Carga e Descarga, já não houve unanimidade nessa questão, embora a maioria, 38 de 70 dos respondentes, se declarou insatisfeita com o tipo de trabalho que executam na EMPRESA.

Quanto ao item relacionado a problemas de saúde causados diretamente pelo exercício da função, embora não totalizando a maioria, um número expressivo de Ajudantes de Carga e Descarga, 34 de 70 do total de respondentes do Questionário A, retornou positivamente a essa questão. Esse dado reforça a informação recebida diretamente da gerencia nacional da EMPRESA de que no período da aplicação dos questionários aos Ajudantes de Carga e Descarga, mais de quarenta por cento desses empregados, considerando todas as 27 regionais, estavam afastados por motivo de saúde. Quanto às sete regionais consideradas neste estudo, o quadro era bastante semelhante, pois 34 dos 122 empregados nelas lotados também se encontravam na mesma situação.

Essa informação foi ratificada com os dados extraídos das entrevistas com um dos gerentes regionais. O primeiro gerente afirmou que: “Hoje temos cerca de 40% dos efetivos aprovados para essa função afastados por auxílio doença”. Já o segundo gerente associou, em parte, esse fator com a idade dos empregados quando relatou que, “Infelizmente, para a função de carga e descarga, a única opção, na minha visão, é a contratação de funcionários com limite de idade até os 25 anos. Acima dessa idade, certamente, continuaremos com alta rotatividade”.

Entretanto é relevante registrar o contraponto a esses pensamentos, considerando-se a unanimidade de respostas dos supervisores: um que discordou e os outros quatro tenderam a discordar, que esse seja um dos fatores responsáveis pela rotatividade no cargo.

Sobre a vontade de permanecer na empresa em uma eventual mudança do local de residência, 51 de 70 dos Ajudantes se manifestaram positivamente. Observou-se que esta informação corrobora as repostas dos supervisores que, por unanimidade, tenderam a discordar (dois) e discordaram plenamente (três), que a mudança de residência seria um dos fatores que contribuem para a o aumento da rotatividade.

Em relação a importância do cargo de Ajudante de Carga e Descarga, 68 dos 70 respondentes que ocupam esse cargo responderam que o consideram importante.

Quanto à existência de periculosidade no desempenho do cargo, tanto os Supervisores, quanto os Ajudantes, foram unânimes em responder que o mesmo apresenta periculosidade. Essa afirmativa pode ser ainda complementada com o índice de concordância verificado nas respostas dos Supervisores: três concordaram plenamente e dois tenderam a concordar, no item relacionado ao grau de desconforto

causado pela atividade. No questionário A, o item correspondente trata do bem-estar físico no trabalho e demonstra uma divisão na opinião dos respondentes.

Quanto ao surgimento de oportunidades externas de trabalho, a maioria dos supervisores, ou seja, dois concordaram plenamente e um tendeu a concordar, que esse seria um fator que pode contribuir para a rotatividade do cargo. No que tange às respostas dos Ajudantes de Carga e Descarga, 34 dos 70 respondentes afirmou não ter tido oportunidade de um emprego melhor. Esse aspecto conduz ao raciocínio de que um significativo número dos citados profissionais se encontram na EMPRESA por necessidade e não por motivação.

Quanto ao desentendimento com colegas de trabalho, 47 dos 70 Ajudantes responderam que não é costume esse acontecimento. Os dados coletados a partir das respostas dos supervisores reiteram essa afirmativa. Todos responderam que discordam plenamente que esse seja um fator que contribua para a rotatividade do cargo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao buscar avaliar as causas da incidência da rotatividade de Cargo de Ajudante de Carga e Descarga foram formuladas três questões avaliativas. O principal propósito foi o de, com suas respostas, contribuir para o equacionamento e a resolução do problema focalizado pelo estudo.

A resposta à primeira questão avaliativa, que trata do processo seletivo como fator contribuinte para a taxa de rotatividade é que o citado processo contribuiu fortemente para o índice de rotatividade. Diferentes aspectos do processo foram abordados e, tanto os empregados que foram selecionados a partir do processo seletivo, quanto os seus superiores diretos apresentaram indícios de que o citado processo é um dos fatores de grande influência para a elevada rotatividade observada no cargo.

Verificou-se que a maneira na qual as informações sobre o cargo foram apresentadas nos editais, considerando a escolaridade mínima exigida para o público alvo ao qual se destinaram, não se revelou clara o suficiente para que o candidato com o perfil desejado fosse inicialmente selecionado. Notou-se, ainda, nos dados de perfil dos respondentes uma discrepância entre a escolaridade de fato dos atuais empregados no exercício do cargo e aquela exigida no edital. De acordo com a análise dos dados, um dos motivos apontados foi o formato (etapas e critérios de classificação) do processo seletivo.

A resposta à segunda questão avaliativa, que trata da gestão de pessoas com possível fato gerador de rotatividade, revelou uma tendência a um nível de contribuição pouco expressivo para a categoria. Inferiu-se tal resposta a partir de dados como: alto índice de consciência da importância do cargo que exercem, demonstrado por 68 dos 70 Ajudantes, o que aponta para a existência de um relevante senso de importância pessoal e comprometimento; o profissionalismo da empresa quanto ao pagamento correto e no prazo dos salários, comprovada pela unanimidade de respostas positivas para ambos os grupos de respondentes; a preocupação e disponibilização de treinamento prévio e contínuo por parte da empresa para a função e o bom relacionamento entre os empregados e a chefias diretas.

A resposta à terceira questão avaliativa, que trata da possibilidade dos aspectos físicos, psicológicos, ambientais e oportunidades externas contribuírem para a rotatividade do cargo, apresenta uma tendência a classificar a influência dessa

categoria como elevada, devido a incidência de alguns dados específicos tais como: o alto índice de insatisfação relatado unanimemente pelos supervisores e pela maioria dos Ajudantes; o surgimento de oportunidades externas de trabalho, embora, curiosamente, exista um item isolado interessante: a manifestação da vontade da maioria dos Ajudantes, representada por 51 dos 70 respondentes em permanecerem na empresa em uma eventual mudança da cidade de residência.

Há, ainda, dois fatores importantes que podem ser destacados após a análise dos dados: o primeiro, a existência de periculosidade no desempenho do cargo. Tanto os supervisores, quanto os Ajudantes de Carga e Descarga foram unânimes em responder que a função apresenta periculosidade. Essa afirmativa pode ser complementada com os índices de concordância dos Supervisores respondentes: três concordaram plenamente e dois tenderam a concordar no item relacionado ao grau de desconforto causado pelas atividades exercidas no citado cargo. No Questionário A, o item correspondente trata do bem-estar físico no trabalho e demonstra uma divisão na opinião dos respondentes. Entretanto, há que se interpretar esse dado com cautela, visto que indaga genericamente sobre bem-estar no trabalho, mas não necessariamente no exercício direto da função.

O segundo dado também importante, e não só por conta do alto índice de respostas positivas, como também em seu impacto em diversas áreas como na produtividade e geração direta e indireta de custos adicionais, é o índice de afastamentos por motivos de doença. Esse dado específico, foi apresentado com números elevados tanto nos dados quantitativos apresentados pela EMPRESA, demonstrado na Tabela 1, e com forte presença nos dados qualitativos extraídos dos questionários e das entrevistas.

Existem ainda alguns dados complementares, colhidos a partir do perfil dos respondentes de ambos os questionários que podem vir a corroborar às conclusões aqui dispostas. Observou-se que a maioria dos Ajudantes de Carga e Descarga possui escolaridade bem acima do exigido para o cargo no edital, ou seja, 53 de 70 possui o nível Médio de Ensino (ou acima). Essa informação pode vir a reforçar a conclusão que o processo seletivo contribui para a rotatividade do cargo, no que diz respeito a seleção adequada do perfil desejado quanto a escolaridade.

Outro dado relevante a ser considerado é a identificação do tempo de trabalho dos Ajudantes de Carga e Descarga. De acordo os parâmetros estabelecidos pela EMPRESA, já mencionados no Capítulo 1 deste estudo, é considerada alta

rotatividade o desligamento do empregado com menos de 12 meses na função e, de média rotatividade o desligamento do empregado com menos de 24 meses na função. Tomando-se por base os dados coletados no perfil dos respondentes, 20 de 70 estão na função há menos de 12 meses e 24 de 70 a menos de 24 meses, totalizando 44 de 70 empregados com menos de dois anos na função. Esses dados corroboram a afirmativa de que o cargo em questão, de fato, apresenta uma elevada taxa de rotatividade, considerando os parâmetros estabelecidos pela EMPRESA.

Espera-se, a partir dos resultados encontrados, que esse estudo avaliativo tenha proporcionado a EMPRESA dados concretos, assim como informações relevantes sobre os fatores que possam estar contribuindo para a rotatividade do cargo, gerando novos conhecimentos sobre o fenômeno estudado. Buscou-se, por meio de uma análise detalhada dos dados, identificar, não só pontos críticos possíveis de aumentar os índices de rotatividade, mas também ressaltar aquilo que se revelou como positivo para a empresa.

Acredita-se, ainda, que a tanto a metodologia quanto os instrumentos aqui utilizados possam ser adaptados e aplicados a outros estudos, sobre o mesmo tema, pela mesma ou outras empresas e/ou instituições possuidoras de funcionários que exerçam cargos que possuam considerável nível de similaridade ao estudado neste trabalho.

5.1 RECOMENDAÇÕES

Em função dos resultados obtidos neste estudo e suas respectivas análises, a autora considerou importante formular as recomendações a seguir.

1. Realização de um estudo nos processos de elaboração dos editais a serem disseminados aos candidatos dos futuros concursos públicos para os cargos de Ajudantes de Carga e Descarga da EMPRESA, no que tange à descrição do cargo.

2. Considerando-se a escolaridade pretendida, sugere-se a apresentação de uma cartilha ilustrativa das atividades que possam auxiliar a compreensão do que é esperado no referido cargo de Ajudantes de Carga e Descarga, explicitando ao público alvo do processo seletivo, de forma mais clara, as características do trabalho que irão executar caso aprovados.

3. Outra sugestão diz respeito à inclusão, no referido edital, de um *link* que remetesse a um breve vídeo demonstrando os empregados no exercício diário da

função. O objetivo seria o de esclarecer aos candidatos, principalmente àqueles de escolaridade e/ou idade mais avançadas, a realidade das atividades inerentes à função.

4. Ainda no que se refere ao processo seletivo, recomenda-se uma revisão dos critérios de aproveitamento do Exame de Capacitação Física, o qual possui caráter somente eliminatório nos editais contemplados neste estudo avaliativo. Sugere-se atribuir ao mesmo, além do caráter eliminatório também um caráter classificatório.

5. Sugere-se a realização de um estudo sobre as atividades exercidas pelos Ajudantes de Carga e Descarga a fim de identificar os procedimentos de rotina do cargo que possam vir a ser fatores causadores de problemas de saúde/afastamento temporário e/ou definitivo dos empregados. Nesse aspecto, considera-se também importante realizar um estudo comparativo entre as ações já adotadas ou que possam vir a ser implementadas para a redução desse problema.

6. Sugere-se, também, a realização de um estudo para identificar a faixa etária dos empregados desligados com menos de dois anos de trabalho, como também daqueles afastados por motivos de saúde. Segundo a opinião de um dos Gerentes entrevistados, a idade dos empregados seria, supostamente, um dos fatores da ocorrência da rotatividade. Todavia, esse aspecto não foi abordado no presente estudo. Salientamos para o fato de que a delimitação de uma idade máxima, para o exercício de determinados cargos, encontra respaldo jurídico por meio da Súmula 683/STF de 12/07/2016. (BRASIL, 2016) A referida Súmula discorre sobre a legitimidade do estabelecimento do limite de idade devido à natureza das atribuições do cargo a ser exercido.

7. Considerando-se a influência direta e indireta das lideranças no grau de satisfação com o trabalho pelos empregados, recomenda-se, em um estudo futuro, que seja identificado em que medida essas lideranças contribuem para a o fator rotatividade.

8. Recomenda-se, ainda, a implementação de um programa de QVT – Qualidade de Vida no Trabalho, com foco em aumentar a qualidade e grau de satisfação dos empregados com suas funções, a empresa onde trabalham e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

9. Por fim, sugere-se, em estudos futuros, a utilização de grupos focais com os empregados, a fim de extrair informações relevantes, mas não identificadas por outros

meios de coleta de dados. Entende-se que esta seja a uma valiosa ferramenta com potencial servir de alicerce para a elaboração de um quadro de critérios, e/ou complementar, sob um olhar diferenciado, o material ora coletado por outros instrumentos de coleta de dados.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Semelhantemente a todos os métodos utilizados nos estudos científicos, principalmente os de cunho social, este estudo também apresentou as limitações elencadas a seguir:

1) A não autorização da EMPRESA de ter o nome identificado neste estudo. Considerando-se que a EMPRESA presta um serviço de relevância à população, a omissão de sua identidade, bem como as especificidades do cargo, pode ter minimizado a real importância do presente estudo.

2) A baixa adesão dos gerentes regionais em responderem as entrevistas semiestruturadas.

REFERÊNCIAS

- ALKIN, Martin Clive. *Evaluation roots*. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2012.
- BABBIE, Earl. *Métodos de pesquisa survey*. Belo Horizonte: UFMG, 2003.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1988.
- Bisquerra, Rafael. *Métodos de investigación educativa: guia práctica*. Barcelona: Ed. CEAC, 1989.
- BOGDAN, Robert Charles; BIKLEN, Sari Knopp. *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora, 1994.
- BOURDIEU, Pierre. *A miséria do mundo*. Tradução de Mateus S. Soares. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- BORGES, Maria Cecília Mendes. Editais de concursos públicos e seus elementos padrões diante dos princípios constitucionais. *Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais*, [Belo Horizonte], ano 27, v. 70, n. 1, jan./mar. 2009. Disponível em: <<http://revista.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/391.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2016.
- BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943. *Consolidação das leis do trabalho*. Brasília, DF: Presidência da República, 1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/De15452.htm>. Acesso em: 14 ago. 2016.
- BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Supremo Tribunal Federal. *Súmula 683*. Brasília, DF: Supremo Tribunal Federal, 2016. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/sumula-organizada,stf-sumula-683,2202.html>>. Acesso em: 2 ago. 2016.
- CALIFFA, Vera Maria da Costa. *Avaliação de títulos em editais de concurso público: elaboração e aplicação piloto da lista de verificação*. 77 f. 2011. Dissertação (Mestrado Profissional em Avaliação)-Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, 2011.
- CARMO, Bruno Borges do. *Avaliação do Projeto Ação Rotary em Bom Jesus do Itabapoana*. 79 f. 2011. Dissertação (Mestrado Profissional em Avaliação)-Fundação Cesgranrio. Rio de Janeiro, 2011.
- CRONBACH, Lee J. *Toward reform of program evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1980.
- CUESTA, Rafael Entrena. *Curso de Derecho Administrativo*. 12. ed. Madrid: Tecnos, 2002. (Organización Administrativa; v. 2).

ELLIOT, Ligia Gomes. Definição e finalidade. In: Elliot, Ligia Gomes (Org.). *Instrumentos de avaliação e pesquisa: caminhos para construção e validação*. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2012. p. 11-23.

ELLIOT, Ligia Gomes; HILDENBRAND, Lucí, BERENGER; Mercêdes Moreira. Questionário. In: ELLIOT, Ligia Gomes (Org.). *Instrumentos de avaliação e pesquisa: caminhos para construção e validação*. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2012.

FONSECA, João José Saraiva. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002.

GASPARINI, Diogenes. Concurso público: imposição constitucional e operacionalização. In: MOTTA, Fabrício (Coord.). *Concurso público e constituição*. Belo Horizonte: Fórum, 2005. p. 13-72.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Indicadores conjunturais em 2016*. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/indicadores.php>>. Acesso em: 1 ago. 2016.

KERLINGER, Fred Nichols; LEE, Howard Bing. *Foundations of behavioral research*. 4. ed. Orlando: Harcourt College Publishers, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2001.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artes Médicas; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEMO, Flavia Cristina Silveira; CARDOSO JUNIOR, Hélio Rebello. *A Genealogia em Foucault: uma trajetória*. Porto Alegre: Sulina, 2009.

LIMONJI-FRANÇA, Ana Cristina. *Comportamento organizacional: conceito e práticas*. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli Elisa; DALMAZO, Afonso. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

MAIA, Márcio Barbosa; QUEIROZ, Ronaldo Pinheiro. *O regime jurídico do concurso público e o seu controle jurisdicional*. São Paulo: Saraiva, 2007.

MEDEIROS, Rochele Kaline Reis de; ALVES, Rafaela da Cunha; RIBEIRO, Sidney Roberto S. Turnover: uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da alfa comércio Ltda. *Revista Connexio*, [S.l.], 2012.

MESSICK, Samuel. Validity. In: LINN, R. L. (Ed.). *Educational measurement*. 3. ed. Phoenix, AZ: American Council on Education; Orix Press, 1993. p.13-103.

MOBLEY, William H. *Turnover*. causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

NASCIMENTO, Kiane Paola et al. Rotatividade nas organizações: as causas dos desligamentos voluntários em uma empresa de Juiz de Fora. *Revista das Faculdades Integradas Viana Júnior*, Juiz de Fora, v. 3, n. 1, jan./jun. 2012.

OLIVEIRA JÚNIOR, Dario da Silva; OLIVEIRA, Maria Isabel Campos. *Concurso público*: teoria e prática. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2008.

NUNES, Paulo. *Método Delphi*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, 2015. Disponível em: <<http://know.net/cienceconempr/gestao/metodo-ou-tecnica-delphi/>>. Acesso em: 14 ago. 2016.

PENNA FIRME, Thereza; TIJIBOY, Juan Antonio; STONE, Vathsala Iyengar. *Avaliação de programas sociais*: como focar e como por em prática. Belo Horizonte: Modus Faciendi, 2007.

PIRES, Alexandre Kalil et al. *Gestão por competências em organizações de governo*: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2005. Disponível em: <www.ena.gov.br>. Acesso em: 9 jul. 2015.

RICHARDSON, Roberto. *Pesquisa social*: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; MANCEBO, Deise. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. *Psicol. cienc. prof.*, Brasília, v. 33, n. 1, p. 192-207, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_isoref&pid=S1414-98932013000100015&lng=en&tlng=pt>. Acesso em: 1 ago. 2016.

ROBBINS, Stephen Paul. *Administração*: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUHE, Valerie; ZUMBO, Bruno D. *Avaliação da educação a distância do e-learning*. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHEIN, Edgar H. *Psicología de las organizaciones*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1978.

SENNETT, Richard. *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SILVA, Angela Carrancho da. Entrevista. In: ELLIOT, Ligia Gomes (Org.). *Instrumentos de avaliação e pesquisa: caminhos para construção e validação*. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2012.

SILVEIRA, Cibele Cardoso da. *Análise de turnover na Química Brasil Ltda*. Porto Alegre: UFRS, 2011.

SOUZA. Dércia Antunes de; PAIXÃO, Claudiane Reis; SOUZA, Edna Alves B. Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas. *Gestão & Regionalidade*, [S.l.], v. 27, n. 80, maio-ago. 2011.

STUFFLEBEAM, Daniel. The relevance of the CIPP evaluation model for educational accountability. *Journal of Research and Development in education*, [S.l.], 1971.

STUFFLEBEAM, Daniel L.; SHINKFIELD, Anthony. J. *Systematic evaluation: a self-instructional guide to theory and practice*. Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing, 1985.

THADEU, Sayonara Helena; FERREIRA, Maria Cristina, FAIAD, Cristiane. A avaliação psicológica em processos seletivos no contexto da segurança pública. *Avaliação psicológica*. [S.l.], v. 11, n. 2, p. 229-238. 2012. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v11n2/v11n2a08.pdf>>. Acesso em: 9 jul. 2015.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista administração contemporânea*. v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*, 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

VILLAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. *Gestão estratégica de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

VILARINHO, Lúcia. *Validade: um conceito em evolução*. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, 2016. (Notas de Aula).

WOODS, Peter. *La escuela por dentro: la etnografía en la investigación educativa*. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1987.

WORTHEN, Blaine R.; SANDERS, James R.; FITZPATRICK, Jody L. *Avaliação de programas: concepções e práticas*. Tradução Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Ed. Gente, 2004.

APÊNDICES

**APÊNDICE A - Questionário de avaliação sobre a rotatividade de colaboradores
- Ajudante de Carga e Descarga**

Prezado Colaborador,

Meu nome é Adriana, sou aluna do mestrado profissional em avaliação da Fundação Cesgranrio.

Estou fazendo um estudo sobre as suas condições de trabalho e conto com sua ajuda! As suas respostas são muito importantes para você e todos do seu cargo nas outras unidades da empresa. Você não deve colocar seu nome nesse questionário. As respostas são confidenciais. Conto com seu apoio agradeço muito a sua colaboração!

Atenciosamente,

Adriana Barros
arb.docente@gmail.com
21 98590-6659

MUITO OBRIGADA!

I. Perfil do respondente

(Assinale com um "X" a opção selecionada)

1. Estado civil:

Casado ()

Solteiro ()

Outro ()

2. Qual a sua faixa de idade?

18-25 anos ()

26-30 anos ()

31-35 anos ()

36-40 anos ()

Mais de 40 anos ()

3. Qual o seu nível de escolaridade?

Fundamental ()

Fundamental Completo ()

Ensino Médio ()

Ensino Médio Completo ()

Cursando Ensino ()

Curso Superior ()

4. Quanto tempo você trabalha na empresa?

Menos de 1 ano ()

Entre 1 e 2 anos ()

Entre 3 e 5 anos ()

Mais de 5 anos ()

II. Diagnóstico

(Assinale com um "X" a opção selecionada)

De 1 a 6, só responda se você foi admitido pelo processo seletivo público

1. O edital do concurso esclareceu todas as suas dúvidas sobre o que faz o ajudante de carga e descarga?

Sim ()

Não ()

2. Tudo que constava no edital sobre o trabalho (carga horária/benefícios) foi cumprido?

Sim ()

Não ()

3. Você acha que o edital poderia explicar em mais detalhes?

Sim ()

Não ()

4. Os benefícios que você recebe como ajudante de carga e descarga estavam bem explicados no edital?

Sim ()

Não ()

5. Ao ler o edital você entendeu certo o que faz o ajudante de carga e descarga?

Sim ()

Não ()

6. Você passou a conhecer bem a empresa depois de ler o edital?

Sim ()

Não ()

7. Você tem bom relacionamento com seu chefe?

Sim ()

Não ()

8. Você realizou algum treinamento antes de começar o seu trabalho?

Sim ()

Não ()

9. Você está satisfeito com o salário e os benefícios que recebe?

Sim ()

Não ()

10. **Você foi orientado pelo seu supervisor para os trabalhos?**
Sim ()
Não ()
11. **Você participa de atividades com os funcionários de outros setores?**
Sim ()
Não ()
12. **O seu trabalho é perigoso, tem algum risco?**
Sim ()
Não ()
13. **Quando está trabalhando, você se sente bem fisicamente?**
Sim ()
Não ()
14. **A empresa costuma atrasar o pagamento de seu salário?**
Sim ()
Não ()
15. **Você tem medo de perder o emprego na empresa?**
Sim ()
Não ()
16. **Você tem oportunidade de ser promovido na empresa?**
Sim ()
Não ()
17. **Você conhece todos os seus benefícios como funcionário da empresa?**
Sim ()
Não ()
18. **Você acha importante o seu trabalho na empresa?**
Sim ()
Não ()
19. **Você acha que, algumas vezes, outros funcionários possuem algum tipo de privilégio em relação a você?**
Sim ()
Não ()
20. **Você está satisfeito com seu trabalho de ajudante de carga e descarga?**
Sim ()
Não ()
21. **Você já possui algum tipo de problema de saúde causado pelo trabalho?**
Sim ()
Não ()
22. **Você está satisfeito com o ambiente do seu local de trabalho?**
Sim ()
Não ()
23. **Você costuma se aborrecer em seu local de trabalho?**
Sim ()
Não ()
24. **Caso você tivesse que se mudar para outra cidade, você se esforçaria para continuar a trabalhar na empresa?**
Sim ()
Não ()
25. **Você costuma se aborrecer com colegas de trabalho?**
Sim ()
Não ()
26. **Você já teve oportunidade de conseguir emprego melhor?**
Sim ()
Não ()

Muito Obrigada!

APÊNDICE B - Questionário de avaliação sobre a rotatividade de colaboradores - SUPERVISORES

Prezado Supervisor,

Este questionário é parte da dissertação que desenvolvo no mestrado profissional em avaliação da Fundação Cesgranrio.

Por meio dos dados obtidos pretendo avaliar os motivos da ocorrência da elevada rotatividade no cargo de ajudante de carga e descarga, considerando profissionais admitidos por processo seletivo público. Neste sentido, sua resposta é de extrema importância, pois irá fornecer informações essenciais acerca do problema e, ainda, poderá contribuir para possíveis ações de melhoria nas suas condições de trabalho.

Todas as informações fornecidas serão tratadas confidencialmente, resguardando as identificações dos participantes neste estudo.

Contando com seu apoio, desde já agradeço a sua colaboração.

Atenciosamente,

arb.docente@gmail.com

Adriana Barros

21 98590-6659

III. Perfil do respondente

(Assinale com um "X" a opção selecionada)

1. Estado civil:

Casado(a) ()

Solteiro(a) ()

Outros ()

2. Gênero:

Masculino ()

Feminino ()

3. Qual a sua faixa de idade?

18-25 anos ()

26-30 anos ()

31-35 anos ()

36-40 anos ()

Mais de 40 anos ()

4. Qual o seu nível de escolaridade?

Ensino Fundamental ()

Ensino Médio ()

Cursando Ensino ()

Curso Superior ()

5. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

Menos de 1 ano ()

Entre 1 e 2 anos ()

Entre 3 e 5 anos ()

Mais de 5 anos ()

IV. Diagnóstico

(Assinale com um "X" a opção selecionada)

1. Os editais que norteiam o processo seletivo para o cargo de ajudante de carga e descarga são suficientemente claros para o tipo de trabalho a ser desempenhado.

Concordo plenamente ()

Tendo a concordar ()

Tendo a discordar ()

Discordo totalmente ()

Não tomei conhecimento ()

2. Caso tenha conhecimento do processo seletivo para o citado cargo, considera que suas etapas (provas objetivas de língua portuguesa e matemática de caráter eliminatório e classificatório e exame de capacitação física de caráter eliminatório) foram adequadas.

Concordo plenamente ()

Tendo a concordar ()

Tendo a discordar ()

Discordo totalmente ()

Não tomei conhecimento ()

3. Os critérios de classificação da provas objetivas adotados nos editais para o cargo foram os mais adequados.

Concordo plenamente ()

Tendo a concordar ()

Tendo a discordar ()

Discordo totalmente ()

Não tomei conhecimento ()

4. No processo seletivo para o citado cargo são especificados de forma clara vantagens/benefícios dos novos colaboradores.

Concordo plenamente ()

Tendo a concordar ()

Tendo a discordar ()

Discordo totalmente ()

Não tomei conhecimento ()

5. No processo seletivo para o citado cargo são especificadas de forma clara as atribuições dos novos colaboradores.

Concordo plenamente ()

Tendo a concordar ()

Tendo a discordar ()

Discordo totalmente ()

Não tomei conhecimento ()

6. **No processo seletivo para o citado cargo são especificados de forma clara o funcionamento da empresa para os novos colaboradores.**
Concordo plenamente ()
Tendo a concordar ()
Tendo a discordar ()
Discordo totalmente ()
Não tomei conhecimento ()
7. **O relacionamento dos ajudantes de carga e descarga com seus chefes pode ser considerado como bom.**
Concordo plenamente ()
Tendo a concordar ()
Tendo a discordar ()
Discordo totalmente ()
8. **Os novos ajudantes de carga e descarga fazem algum treinamento para as funções que desempenharão.**
Concordo plenamente ()
Tendo a concordar ()
Tendo a discordar ()
Discordo totalmente ()
9. **Os salários e benefícios recebidos pelos ajudantes de carga e descarga podem ser considerados como adequados para o tipo de atividade exercida.**
Concordo plenamente ()
Tendo a concordar ()
Tendo a discordar ()
Discordo totalmente ()
10. **Os novos ajudantes de carga e descarga recebem de forma contínua orientações especiais sobre o tipo de trabalho que executam.**
Concordo plenamente ()
Tendo a concordar ()
Tendo a discordar ()
Discordo totalmente ()
11. **Existe um processo de socialização dos ajudantes de carga e descarga com os demais funcionários.**
Concordo plenamente ()
Tendo a concordar ()
Tendo a discordar ()
Discordo totalmente ()
12. **Existe algum tipo de periculosidade no desempenho do trabalho dos ajudantes de carga e descarga.**
Concordo plenamente ()
Tendo a concordar ()
Tendo a discordar ()
Discordo totalmente ()
13. **As atividades desenvolvidas pelos ajudantes de carga e descarga causam algum tipo de desconforto físico nos mesmos.**
Concordo plenamente ()
Tendo a concordar ()
Tendo a discordar ()
Discordo totalmente ()
14. **A empresa costuma atrasar o pagamento dos salários aos funcionários.**
Concordo plenamente ()
Tendo a concordar ()
Tendo a discordar ()
Discordo totalmente ()
15. **Os ajudantes de carga e descarga possuem oportunidades de progresso na empresa (plano de carreira ou possibilidade de promoção).**
Concordo plenamente ()
Tendo a concordar ()
Tendo a discordar ()
Discordo totalmente ()
16. **Os ajudantes de carga e descarga conhecem seus benefícios como colaboradores da empresa.**
Concordo plenamente ()
Tendo a concordar ()
Tendo a discordar ()
Discordo totalmente ()

17. Os ajudantes de carga e descarga demonstram possuir boa compreensão da importância do trabalho que desenvolvem na empresa.
Concordo plenamente ()
Tendo a concordar ()
Tendo a discordar ()
Discordo totalmente ()
18. O tratamento dispensado aos ajudantes de carga e descarga favorece ao surgimento de algum tipo de “favoritismo” que possa privilegiar alguns funcionários em relação a outros do mesmo tipo de cargo.
Concordo plenamente ()
Tendo a concordar ()
Tendo a discordar ()
Discordo totalmente ()
19. Entre as principais causas da rotatividade na empresa, por parte dos ajudantes de carga e descarga, está a insatisfação com o tipo de trabalho que eles exercem.
Concordo plenamente ()
Tendo a concordar ()
Tendo a discordar ()
Discordo totalmente ()
20. Entre as principais causas da rotatividade na empresa, por parte dos ajudantes de carga e descarga, está relacionada problemas de saúde.
Concordo plenamente ()
Tendo a concordar ()
Tendo a discordar ()
Discordo totalmente ()
21. Entre as principais causas da rotatividade na empresa, por parte dos ajudantes de carga e descarga, está a insatisfação com condições ambientais do local de trabalho.
Concordo plenamente ()
Tendo a concordar ()
Tendo a discordar ()
Discordo totalmente ()
22. Entre as principais causas da rotatividade na empresa, por parte dos ajudantes de carga e descarga, está a insatisfação com condições psicológicas do trabalho que exercem.
Concordo plenamente ()
Tendo a concordar ()
Tendo a discordar ()
Discordo totalmente ()
23. Entre as principais causas da rotatividade na empresa, por parte dos ajudantes de carga e descarga, está a mudança da cidade em que residem, impossibilitando-os a continuarem na empresa.
Concordo plenamente ()
Tendo a concordar ()
Tendo a discordar ()
Discordo totalmente ()
24. Entre as principais causas da rotatividade na empresa, por parte dos ajudantes de carga e descarga, está a ocorrência de desentendimento no local de trabalho.
Concordo plenamente ()
Tendo a concordar ()
Tendo a discordar ()
Discordo totalmente ()
25. Entre as principais causas da rotatividade na empresa, por parte dos ajudantes de realizar alguma carga e além das questões descarga, está o surgimento de oportunidades externa de trabalho.
Concordo plenamente ()
Tendo a concordar ()
Tendo a discordar ()
Discordo totalmente ()
26. Você deseja observação a mais, deste questionário?
Sim ()
Não ()

Caso afirmativo, qual(is)?

Muito Obrigada!

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista

Prezado(a) Gerente Regional,

Esta entrevista é parte da dissertação que desenvolvo no Mestrado Profissional em Avaliação da Fundação Cesgranrio.

Por meio dos dados obtidos pretendo avaliar os motivos da ocorrência de elevada rotatividade no cargo de ajudante de carga e descarga, considerando profissionais recém-admitidos em processo seletivo público. Neste sentido, sua resposta é de extrema importância, pois irá fornecer informações essenciais acerca do problema e, ainda, poderá contribuir para possíveis ações de melhoria nos níveis de rotatividade ora existente nessa organização.

Todas as informações fornecidas serão tratadas confidencialmente, resguardando as identificações dos participantes deste estudo.

Contando com seu apoio, desde já agradeço a sua colaboração.

Atenciosamente,

Adriana Barros
ARB.DOCENTE@GMAIL.COM
21 98590-6659

