



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: *COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL*

ÁREA: *GESTÃO DE PESSOAS*

HUMBERTO CIANNI DE SOUZA BARROS

RA: 21000376

***ROTATIVIDADE DE COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA ESCOLA PARTICULAR DE EDUCAÇÃO INFANTIL EM
BRASÍLIA/DF***

Brasília

2013

HUMBERTO CIANNI DE SOUZA BARROS

***ROTATIVIDADE DE COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA ESCOLA PARTICULAR DE EDUCAÇÃO INFANTIL EM
BRASÍLIA/DF***

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.
Orientador: Tatiane Regina P. P. Araújo

Brasília
2013

HUMBERTO CIANNI DE SOUZA BARROS

**ROTATIVIDADE DE COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA ESCOLA PARTICULAR DE EDUCAÇÃO INFANTIL EM
BRASÍLIA/DF**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como
um dos requisitos para a conclusão do curso
Administração de Empresas do UniCEUB –
Centro Universitário de Brasília.
Orientador: Tatiane Regina P.P. Araújo

Brasília, ____ de _____ de 2013.

Banca Examinadora

Prof. (a): Tatiane Regina P.P. Araújo
Orientadora

Prof.(a):
Examinador(a)

Prof.(a):
Examinador(a)

RESUMO

O presente estudo objetiva analisar a efetividade das ações que são tomadas para minimizar a rotatividade dos colaboradores em uma escola particular do segmento educação infantil em Brasília/DF. Este assunto é relevante pelo fato de preocupar diversas empresas, devido às elevadas taxas de rotatividade de colaboradores existentes no Brasil. Além disso, os gestores estão cada vez mais preocupados em reter seus colaboradores, por entenderem a importância das pessoas no sucesso das organizações. Assim, serão descritas as ações de uma determinada escola para combater a rotatividade e será mensurado o índice de rotatividade dos colaboradores em um determinado período. O referencial apresentado obteve os conceitos de rotatividade, os fatores geradores, as consequências, as ferramentas e as ações para controle. Dentre essas ferramentas será aprofundada a fórmula do índice de rotatividade, visto que é o principal instrumento para mensurar a rotatividade de colaboradores de forma estatística e confiável. Com isso, a metodologia usada no presente estudo se deu de forma qualitativa e quantitativa, com caráter descritivo, em forma de estudo de caso quanto aos meios de investigação. A unidade de caso é uma escola tradicional de Brasília e bem conceituada no segmento educação infantil. Para este trabalho, utilizou-se uma entrevista semi-estruturada com o responsável pelo Departamento de Pessoal / Recursos Humanos para levantar as ações tomadas pela escola para minimizar a rotatividade e a análise de documentos da instituição para mensurar o índice de rotatividade. Ao final do estudo, são descritas as ações levantadas na entrevista, comparadas com a evolução dos índices de rotatividade no período proposto. Dessa forma, identifica-se a efetividade das ações tomadas para controlar a rotatividade na escola analisada, quando relacionadas à redução do índice de rotatividade, propiciando a reflexão de que as organizações devem prestar atenção à rotatividade de colaboradores e encontrar formas para combater esse fenômeno.

Palavras-chave: rotatividade de colaboradores; ações para minimizar a rotatividade; índice de rotatividade.

1. INTRODUÇÃO

A rotatividade é uma realidade que preocupa as empresas por uma questão de custos operacionais e de gestão do conhecimento em todos os segmentos do mercado. A gestão contemporânea já entendeu a importância de valorizar os bons funcionários e mantê-los dentro da organização. De acordo com Browell (2006), nos próximos anos o sucesso e a sobrevivência das empresas estão ligados aos recursos humanos, pois as pessoas fazem a diferença por serem o ativo mais precioso de uma organização. Isso comprova que o relacionamento da empresa com seus colaboradores deve ser aperfeiçoado e levado em consideração para o entendimento da rotatividade de colaboradores.

No Brasil, a rotatividade de funcionários torna-se uma preocupação em diversas empresas, devido a crescente taxa de rotatividade nos últimos anos. Segundo o Boletim Regional do Banco Central do Brasil (2011), a taxa de rotatividade do emprego (RE) atingiu um valor de 46,7% no período de doze meses do ano de 2010, o mais elevado desde do ano 2000. Além disso, apresentou que o tempo médio de serviço dos brasileiros ficou em 43,9 meses, o que significa menos de quatro anos no mesmo trabalho.

Para essa abordagem a respeito da rotatividade, a apresentação das taxas de rotatividade e o tempo médio de trabalho no segmento serviços, torna-se uma ferramenta importante para gestão desse fator, pelo fato de que a presente pesquisa irá decorrer com foco na rotatividade de funcionários em uma empresa na área de educação. De acordo com o Boletim Regional do Banco Central do Brasil (2011), a rotatividade média do setor serviço no ano de 2010 foi de 3,6%, sendo que o tempo médio de serviço no mesmo setor e no mesmo ano ficou em 38,2 meses.

Analisando as taxas apresentadas pelo Banco Central do Brasil pode-se observar que o setor serviço apresentou a quarta maior média de rotatividade, e o quarto menor tempo médio de serviço. Tanto na taxa de flutuação quanto no tempo de serviço, os setores de construção, comércio e agropecuária apresentaram valores piores do que o setor serviço.

Com o foco no setor de educação, é possível identificar que a rotatividade de colaboradores em empresas desse ramo é uma realidade. Entretanto, não existem

pesquisas ou publicações que apresentem valores e indicadores a respeito desse comportamento organizacional em escolas particulares. Apesar disso é possível validar a existência dessa preocupação dos gestores educacionais com a rotatividade de colaboradores no SINEPE – DF (Sindicato de Estabelecimentos Particulares de Ensino do Distrito Federal), visto que o assunto rotatividade de funcionários é recorrente nas pautas das reuniões realizadas no sindicato supracitado, que tenta debater o assunto levantando a visão das escolas particulares do DF para enfrentar esse fenômeno da melhor maneira possível.

Para melhor abordagem do tema rotatividade de colaboradores, serão apresentados os principais conceitos a esse respeito, com seus fatores geradores e consequências, enfatizando-se as ações para enfrentar a flutuação de colaboradores e os índices de rotatividade.

O estudo aqui apresentado foi realizado em uma empresa do ramo de educação infantil do plano piloto em Brasília/DF, que está incomodada com a rotatividade existente na empresa. Este estudo tem como problema a ser respondido: qual a efetividade das ações que são tomadas para minimizar a rotatividade dos colaboradores em uma escola particular do segmento educação infantil em Brasília/DF?

A partir do problema apresentado, o objetivo geral da pesquisa é descrever as ações que foram tomadas para minimizar a rotatividade dos colaboradores e analisar a efetividade em uma escola particular do segmento educação infantil em Brasília/DF, no período de 2010 ao primeiro semestre de 2013. Para atingir tal objetivo e resolver o problema de pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Levantar e apresentar dados de uma escola particular a respeito da rotatividade e das ações realizadas para minimizá-la.
- Levantar os índices de rotatividade dos períodos 2010, 2011, 2012 e primeiro semestre de 2013.
- Analisar se as ações tomadas minimizaram a rotatividade na escola entrevistada, através do índice de rotatividade, medido no período de 2010 ao primeiro semestre de 2013.

- Analisar as lacunas entre as ações realizadas e os fatores geradores elencados no referencial teórico.

Essa pesquisa a respeito da rotatividade de colaboradores justifica-se pelo fato de apresentar sua contribuição não só na preocupação das empresas com seu ambiente organizacional, mas também o reflexo de comportamentos organizacionais na sociedade como um todo, visto que toda organização tem sua parcela de responsabilidade na vida de seus colaboradores, na comunidade em que está inserida e no ambiente em que se relaciona.

Como já foi falado anteriormente, não existem pesquisas a respeito da flutuação de funcionários em empresas do segmento educação, e uma pesquisa que trate essa temática pode ajudar empresas e seus gestores a enfrentar esse fenômeno, além de enriquecer outras pesquisas e estudos no meio acadêmico e científico.

Além das outras justificativas que já foram apresentadas, com suas contribuições sociais e científicas/acadêmicas, o estudo em questão também se justifica pelo fato de ajudar a escola estudada a mensurar e analisar, de uma forma profunda e concreta, a rotatividade que preocupa os gestores da organização. Assim, torna-se uma ferramenta para criar uma relação mais estreita entre a organização e seus colaboradores, juntamente com o fato de contribuir na vida profissional do pesquisador, que faz parte da família mantenedora da escola particular estudada.

O presente estudo é composto primeiramente pela literatura a respeito da rotatividade, seus conceitos, fatores geradores, consequências da rotatividade e ações para controle, tudo isso na visão de autores que tratam esses assuntos. Além disso, contém a metodologia com os instrumentos para a análise e discussão dos dados, seguido das considerações finais para conclusão da pesquisa.

2. ROTATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Para melhor entendimento a respeito da rotatividade e andamento do presente estudo, serão levantados os conceitos de rotatividade para apresentar os principais fatores geradores, as consequências e as ações para o controle de taxas elevadas de rotatividade.

2.1 Conceitos

Segundo Souza (2003), a rotatividade de funcionários pode ser chamada de *turnover* e é gerada no momento em que ocorre um rodízio da equipe de trabalho de uma organização. Assim como Milkovich e Boudreau (2000), que definem a entrada e saída de empregados de uma empresa usando o termo *turnover*, ou rotatividade.

Pode-se afirmar que a rotatividade de funcionários requer uma atenção constante por parte dos gestores, e entender esse fenômeno acaba por se tornar um fator competitivo em relação à concorrência. (Browell (2006); Quége (2008).)

O fenômeno da rotatividade pode ser dividido em dois tipos, de acordo com a agente que toma a decisão, podendo ser uma decisão da organização, ou mesmo uma decisão espontânea e de livre vontade do trabalhador. (Quége, 2008; Milkovich e Boudreau, 2000)

Souza (2003) complementa essa divisão com a análise de que a decisão por parte da organização pode ser o desligamento de funcionários ou a realocação de pessoal, e a decisão por parte dos funcionários podem vir por diversos motivos.

No estudo de caso proposto serão levados em consideração os dois tipos de rotatividade, tanto a gerada pela empresa no momento em que decide desligar o funcionário, tanto a gerada por vontade própria do colaborador.

2.2 Fatores que geram a rotatividade

Apesar dos fatores elencados como potencializadores da rotatividade de colaboradores, Quége (2008) afirma que essa rotatividade é uma consequência de fenômenos que ocorrem na organização, em relação a atitudes ou comportamentos por parte dos membros pertencentes à empresa.

Assim, é definido que as razões e os fenômenos que geram a rotatividade de funcionários podem ser tanto internos quanto externos à organização. Além disso, os autores citam que os fatores internos são mais simples de serem dominados e controlados, já os externos são mais difíceis, por serem incontrolláveis em certos casos. (Quége, 2008; Souza, 2003; Browell, 2006)

De acordo com Browell (2006), existem vários fatores diferentes que variam para cada colaborador, pois é preciso levar em consideração as particularidades e as distintas necessidades de cada indivíduo. Analisando Quége (2008), é possível

identificar a diferenciação da rotatividade e seus fatores geradores por gênero e principalmente idade, em especial os jovens – que buscam carreiras meteóricas, e se a organização não demonstra sinais claros de um plano de carreira é provável que este colaborador procure outra oportunidade e se desligue da empresa.

A seguir seguem os principais fatores geradores da rotatividade de funcionários divididos em internos e externos.

Quadro 1 – principais fatores geradores da rotatividade de funcionários

Fatores internos
➤ Políticas e procedimentos da empresa
➤ Contratação e seleção
➤ Treinamento e desenvolvimento
➤ Satisfação profissional
➤ Avaliação, feedback e reconhecimento
➤ Desenvolvimento profissional e promoções
➤ Salário, recompensa e benefícios
➤ Estresse
➤ Gerenciamento e supervisão
➤ Relação com os demais
➤ Fatores pessoais, de saúde e domésticos
Fatores externos
➤ Conjuntura econômica
➤ Oportunidade de emprego

Fonte: Adaptado Browell, 2006, p.54

Enfatizando os fatores apresentados, Souza (2003) destaca a unanimidade de que uma das principais causas da rotatividade de pessoal em nosso país é a subjugação do colaborador a condições de trabalho precárias e desgastantes.

No entanto, Quége (2008) afirma que a sabedoria convencional e a presença no cotidiano corporativo tendem a destacar a sobrecarga de trabalho e o descumprimento do acordo de contratação entre os três principais fatores que geram a rotatividade de pessoal. Em sua pesquisa são levantados os seguintes fatores como os três principais:

- Falta de perspectivas de crescimento profissional (30,88%)
- As relações hierárquicas sem qualidade e com muito desgaste (26,23%)
- Falta de uma estrutura de incentivos e benefícios (16,67%)

Além dos motivos mais freqüentes, existem outros fatores que podem influenciar o *turnover* nas organizações e que devem ser levados em consideração

para o presente estudo. Nesse sentido, será analisada a relação da rotatividade com o baixo nível de escolaridade dos colaboradores.

2.2.1 Relação da rotatividade com o baixo nível de escolaridade

O Brasil possui um sistema de educação precário, o que acarreta em profissionais com baixo nível de escolaridade, e é importante entender qual o reflexo desse nível escolar na relação e comprometimento do trabalhador para com a empresa.

Cardoso e Paiva (2010) afirmam que existe um índice maior de rotatividade de colaboradores que possuem baixa escolaridade quando comparados com colaboradores de escolaridade média e superior. As principais causas do grupo de baixa escolaridade são:

- Remuneração salarial
- Falta de oportunidade de crescimento
- Absenteísmo

Segundo Cardoso e Paiva (2010), existe uma relação forte entre a mudança de emprego e o salário, visto que trabalhadores com baixa escolaridade costumam ganhar salários mais baixos, e tendem a mudar de emprego mesmo que seja por uma diferença mínima na remuneração. Para esses autores, isso faz com que a remuneração salarial seja a principal causa nessa pesquisa.

Ainda de acordo com Cardoso e Paiva (2010), esse grupo de trabalhadores muitas vezes entra em uma empresa com expectativa de crescimento e conseqüentemente melhorias salariais. Entretanto, as organizações estão dando oportunidade profissional a pessoas qualificadas, com conhecimento, e assim restringindo o conhecimento a quem não tem escolaridade (Cardoso e Paiva, 2010 *apud* Bianco, 2011).

Assim, cabe às organizações modernas administrar essa particularidade existente em trabalhadores com baixo nível de escolaridade, encontrando formas de combater esse fenômeno que contribui para a rotatividade de funcionários. Para completar esses motivos particulares é necessário abordar a influência do Fundo de Garantia de Tempo de Serviço – FGTS na rotatividade de colaboradores.

2.2.2 FGTS e a rotatividade

De acordo com Macedo e Chahad (1985), o Fundo de Garantia de Tempo de Serviço – FGTS foi criado pelo Governo Federal para assegurar ao trabalhador demitido sem justa causa uma proteção em forma de patrimônio, que também pode ser sacado na aquisição de uma casa própria, aposentadoria, algumas doenças graves, liquidação ou amortização de dívida vinculada a contrato de financiamento habitacional.

Macedo e Chahad (1985) concluíram que há indícios de que o FGTS contribui para uma maior rotatividade nas empresas por parte do empregado e também por parte do empregador, visto que o empregador encontra na instituição FGTS mecanismos de rescisão de contrato de trabalho.

Quando se fala das saídas por parte do empregado, Macedo e Chahad (1985) concluíram que o FGTS tornou-se um motivo adicional para a rotatividade, pois o empregado enxerga a retirada do saldo de FGTS como uma forma de obter recursos e atender a uma determinada demanda que não pode ser suprida apenas com seu salário. Nesse caso o empregado pode ser levado a provocar sua dispensa, ou até entrar em um acordo com a empresa.

Visto a diversidade de variáveis que influenciam em elevadas taxas de rotatividade de colaboradores, o presente estudo irá apresentar as consequências geradas por esse fenômeno, tanto positivas quando em taxas baixas e, principalmente, as negativas em altas taxas de rotatividade.

2.3 Consequências da rotatividade

A saída e entrada de funcionários podem gerar tanto consequências negativas quanto consequências positivas. De acordo com Souza (2003), um pouco de rotatividade acarreta melhoria na empresa, pelo fato de proporcionar uma competitividade sadia no ambiente de trabalho, trazendo à organização novas formas de gestão, técnicas de trabalho e inovação. Por outro lado o autor afirma que a rotatividade, quando acima das taxas aceitas como normais, gera consequências negativas para a empresa.

Para Quége (2008), os índices elevados de rotatividade são um fator preocupante em qualquer organização, pois geram sérios problemas – como a perda de capital intelectual, fuga de conhecimento e memória corporativa, riscos que

envolvem a carteira de clientes e recursos financeiros diretos e indiretos, entre outros. Essas consequências variam em grau de importância de acordo com a particularidade de cada empresa, porém o autor divulga em sua pesquisa que as três consequências mais prejudiciais apontadas pelas empresas foram;

- Desequilíbrio no clima organizacional
- Sobrecarga de trabalho nos que ficam
- Custos inerentes a recontração ou reposição da vaga

Para Quége (2008) nessa pesquisa o que chamou atenção foi a unanimidade dos entrevistados em falar da perda de produtividade no período de troca de funcionário e também a perda de conhecimento, que em muitas empresas não são registrados ou difundidos tais conhecimentos.

Ainda que haja a evidência de consequências negativas, muitos gestores só se preocupam com a rotatividade quando ela afeta o capital financeiro da empresa, com todos os custos que ela gera. Browell (2006) apresenta vários custos da rotatividade como: o custo de desligamento, o de contratação e seleção, o de treinamento, a queda de produção, o mau desempenho por parte dos funcionários, o aumento do volume de trabalho, hora extra, funcionários temporários e a perda de oportunidade de investimento.

Conhecendo as consequências, principalmente as negativas originadas das elevadas taxas de rotatividade, os gestores compreendem a importância de encontrar formas de controlar essa flutuação de colaboradores, buscando ações que se ajustem à organização.

2.4 Ferramentas e ações para o controle da rotatividade

Concluída a análise dos fatores geradores e o reconhecimento dos custos da rotatividade para as empresas, o próximo passo é elaborar qual será o caminho que a empresa irá tomar para administrar a rotatividade. De acordo com Chiavenato (1999), para estruturar melhores condições de trabalho para os colaboradores, e por consequência diminuir as indesejadas taxas elevadas de rotatividade, o primeiro passo é verificar os motivos reais da rotatividade.

Em adição a essa premissa, Browell (2006) ressalta a importância de conhecer os motivos da rotatividade e apresenta a entrevista de desligamento como uma

ferramenta de obter essas informações, sem conclusões precipitadas e suposições, pois tais atitudes podem induzir ao erro. Além disso, a autora divide as estratégias para controlar a rotatividade em estratégias a curto e a longo prazo e elenca as principais estratégias adotadas.

Quadro 2 – principais estratégias para controlar a rotatividade

Estratégias a curto prazo	
➤	Contratação e seleção
➤	Encorajamento
➤	Treinamento e desenvolvimento
➤	Avaliação, feedback e reconhecimento
➤	Desempenho
➤	Salário, recompensas e benefícios
Estratégias a longo prazo	
➤	Definição do trabalho
➤	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional
➤	Crescimento profissional e promoções
➤	Satisfação profissional
➤	Motivação
➤	Estresse
➤	Gerenciamento e supervisão
➤	Relacionamento com os colegas
➤	Comunicação
➤	Tomada de decisões e consequências
➤	Políticas, práticas e procedimentos organizacionais.

Fonte: Adaptado Browell, 2006, p. 70 – 86

Apesar de Browell (2006) afirmar que não existe uma estratégia única para reduzir a rotatividade, pelo fato da particularidade de cada funcionário, setor e empresa, ela aponta que as ações mais comuns utilizadas no mercado estão direcionadas à remuneração direta ou indireta, apesar da importância das outras estratégias.

Marras (2000) destaca o recrutamento e seleção como um dos principais meios para controlar a rotatividade, pelo fato de selecionar trabalhadores que se enquadram ao perfil da empresa e tendem a permanecer mais tempo no trabalho. Além disso, destaca os benefícios como formas frequentes para reduzir a rotatividade e também como uma forma de complementar o sistema de salários.

No quadro abaixo, Marras (2000) aponta os seguintes benefícios espontâneos mais encontrados no mercado:

Tabela 1 – Benéficos Espontâneos

Tipo de Benefício	% de incidência na amostra
Restaurante	100
Seguro de vida	100
Assistência Médica	100
Festa para Empregados	75
Transporte	70
Cesta Básica	60
Seguro de Acidentes Pessoais	60
Veículo Designado	58
Clube para Empregados	58
Pagamento de Quilometragem	55
Assistência Odontológica	50

Fonte: MARRAS, 2000, p. 139

Assim, o processo de controle da rotatividade deve ser atualizado e revisto a cada ano, pois o mercado e as necessidades dos trabalhadores estão em mudança constante. Apresentadas as ações para controle da rotatividade verificamos a necessidade de mensurar o índice de rotatividade nas empresas, ferramenta a ser apresentada no item a seguir.

2.4.1 Índice de rotatividade

De acordo com Marras (2000), a rotatividade é expressa por um número índice, chamado de Índice de rotatividade e que mostra o número de funcionários que circularam na empresa, o qual pode medir parte da organização ou medir o índice geral.

Existe uma fórmula para medir o Índice de Rotatividade, que se utiliza da seguinte equação segundo Browell (2006):

$$\frac{A+D}{2} \times 100$$

$$\text{Índice de Rotatividade Geral} = \frac{\quad}{EM}$$

A = admissões de pessoal em determinado período (entradas);

D = desligamentos de em determinado período (saídas);

EM = efetivo médio dentro do período considerado. (efetivo inicial somado ao efetivo final dividido por dois)

Frente à literatura científica apresentada a respeito da rotatividade de colaboradores, o presente estudo busca levantar as ações realizadas em uma empresa para combater esse fenômeno, medir os índices de rotatividade através da fórmula apresentada por Browell (2006), e posteriormente retomar a visão dos autores apresentados em comparação com as ações tomadas pela empresa analisada.

Dessa forma, a pesquisa irá considerar os índices gerados a partir da rotatividade gerada pela empresa e pelos colaboradores.

3. MÉTODO

A abordagem para o presente estudo se deu de forma mista, ou seja, qualitativa e quantitativamente, o que pode ser explicada por Gil (2002) que afirma que esse tipo de pesquisa mescla os dois tipos de abordagens no decorrer do estudo.

Lima (2004) aponta que a pesquisa qualitativa pretende anexar significado aos fenômenos humanos, tentando entender a opinião dos entrevistados. De acordo com Oliveira (2000), as pesquisas qualitativas envolvem aspectos subjetivos, mensurando categorias e atributos como: qualidade, relação, hábitos e atitudes, entre outras variáveis. Neste trabalho, a abordagem qualitativa foi utilizada para levantamento das ações e interpretação da entrevista realizada.

Roesch (1999) aponta que o propósito da pesquisa quantitativa é medir a relação entre variáveis específicas, utilizando uma associação ou causa-efeito. Para mensurar o índice de rotatividade utilizou-se da abordagem quantitativa, e também para a interpretação dos dados a partir da evolução dos índices mensurados.

Assim, mesmo que a pesquisa aponte o índice de rotatividade baseado em um cálculo exato, esse índice servirá como uma variável na avaliação e interpretação das ações tomadas pela empresa analisada no combate à rotatividade de colaboradores, o que irá apresentar uma combinação entre as abordagens de pesquisa utilizadas.

O presente estudo teve sua pesquisa em caráter descritivo. Gil (2002) define que as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno, e o estabelecimento da relação entre variáveis. Complementando a definição desse tipo de pesquisa, Vergara (2000) ressalva que a pesquisa descritiva não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, apesar de servir de base para a explicação.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa se deu como um estudo de caso, explicado por Vergara (2000) como um circunscrito a uma ou poucas unidades, podendo ser um país, uma comunidade, uma empresa, entre outras unidades, sendo que, possui um caráter de profundidade e detalhamento. Além disso, segundo Gil (2002) os estudos de caso geralmente apresentam resultados em aberto, ou seja, na condição de hipóteses e não de conclusões.

3.1 Unidade de caso

De acordo com Gil (2002) a unidade de caso refere-se a um indivíduo que esteja em um contexto definido.

Este estudo foi realizado em uma empresa que presta serviço no ramo de educação, delimitada em uma escola particular do segmento creche e educação infantil, situada em Brasília/DF. Essa escola foi fundada no ano de 1974 por uma professora e seu marido, que vieram do Rio de Janeiro com o sonho de fazer uma escola. Tudo começou em uma casinha na W3 sul, mas o sucesso foi tanto que a escola se transferiu para um lugar maior na 906 sul, onde firmou seu nome como uma escola prestigiada no plano piloto.

Hoje, a escola é dirigida pelas três filhas do casal, pedagogas, que exercem as funções administrativas de direção pedagógica, administrativa e financeira, e que junto com o casal fundador formam o conselho administrativo e mantenedor da escola. Atualmente é dividida em duas unidades, uma na asa sul e outra na asa norte, e está entre as líderes de mercado nas escolas que atendem crianças de zero a cinco anos no plano piloto, com muita experiência e uma educação transformadora.

Seus clientes são filhos de pessoas que, em sua maioria, moram ou trabalham no plano piloto e representam as classes A e B do DF. Atualmente as duas unidades contam com aproximadamente mil alunos. Essa quantidade de crianças exigiu que a empresa aumentasse seu contingente de colaboradores, e hoje emprega cerca de duzentos e trinta pessoas, entre professores e demais funcionários da escola.

A escola é filiada ao SINEPE – Sindicato de Estabelecimentos Particulares de Ensino, e tem seus colaboradores divididos em dois sindicatos; SINPROEP – Sindicato de Professores em Estabelecimentos Particulares de Ensino e também ao SAEP –

Sindicato de Auxiliares de Administração Escolar em Estabelecimentos Particulares de Ensino. Todos os sindicatos correspondem a escolas e colaboradores do DF.

A escola pesquisada apresenta uma cultura de ética, liberdade e cooperação, visto que isso é fundamental para uma boa educação não só dos alunos, mas de toda a comunidade escolar. Os propósitos básicos da Escola são:

- Missão – Promover uma educação transformadora, comprometida com o Todo Social.
- Visão – Se manter forte na área de educação infantil, e na prestação de uma educação de qualidade para as crianças de Brasília.
- Valores – Ética, respeito às diferenças, responsabilidade social, preservação da vida e do meio ambiente

O presente estudo analisou a rotatividade nessa empresa, uma vez que o trabalho realizado em uma escola é muito prejudicado quando existe um elevado índice de flutuação de funcionários. Por ser uma prestação de serviço específica, na qual o contato entre o corpo docente/auxiliares e as crianças se apresenta como o principal fator de sucesso para a qualidade da prestação de serviço proposta.

3.2 Participantes

Para recolher as informações necessárias para estudo foram determinados os participantes, que, segundo Oliveira (2000), são os elementos, ou o universo a ser pesquisado. Como o trabalho está voltado para as ações de uma única escola, o participante foi a responsável pelo setor de Departamento De Pessoal/Recursos Humanos. A coordenadora é formada em Administração e têm larga experiência na área de atuação, antes trabalhou em uma empresa no segmento de vendas de materiais esportivos que pertencia aos mesmos proprietários da escola. Nesta empresa trabalhou por quatro anos e na escola está trabalhando há treze anos.

3.3 Instrumentos de pesquisa

A entrevista foi o instrumento escolhido para ser utilizado na pesquisa, Gil (2002) afirma que a entrevista é uma técnica que envolve duas pessoas, em contato direto, em que uma delas conduz as perguntas e a outra responde. Para isso foi utilizada a entrevista semi-estruturada que segundo Gil (2002) o entrevistador é guiado por algum tipo de roteiro com os pontos de interesse que o autor deseja encontrar.

Outro instrumento foi a análise de documentos que de acordo com Gil (2002) é caracterizada pela análise de documentos e registros fornecidos pela instituição. Os documentos analisados forneciam o efetivo inicial e final da organização, a quantidade de desligamentos e de admissões no período proposto. Com essas informações foi possível calcular o índice de rotatividade.

Assim, os instrumentos de coleta de dados se apresentam da forma mais completa possível, pois segundo Gil (2002) vale-se tanto de *dados de gente* quanto de *dados de papel*.

3.4 Procedimentos de coleta

Segundo Vergara (2000), a entrevista necessita da presença física do entrevistado e do entrevistador, que pode gravar a entrevista ou fazer anotações para depois transcrevê-la. Na entrevista semi-estruturada foi elaborado um roteiro de perguntas, juntamente com a orientadora, com as questões a serem atingidas. Esse roteiro é composto primeiramente pelos dados de identificação do entrevistado e por dez perguntas – uma sobre o fenômeno rotatividade na empresa, uma sobre as consequências da rotatividade, uma sobre a mensuração da rotatividade na empresa, três sobre os fatores geradores da rotatividade, duas sobre as ações tomadas pela empresa para minimizar a rotatividade e duas sobre a efetividade dessas ações. Em outro momento foi realizada a entrevista com a responsável pelo setor de Departamento de Pessoal/Recursos Humanos, na própria escola em uma sala isolada. A entrevista foi realizada por um único entrevistador, teve a duração de aproximadamente trinta minutos e o entrevistador utilizou o roteiro de entrevista e um gravador, este último para transcrever a entrevista posteriormente.

De acordo com Gil (2002), a ferramenta análise dos documentos deve ser utilizada em registros, pautas de reuniões e outros documentos fornecidos pela instituição. Nesse sentido, foram analisadas as rescisões de contrato, os livros de registro, os documentos que apresentam o contingente da empresa (folha de pagamento e/ou quadro de funcionários) os documentos de admissão e o índice de rotatividade da empresa, no período de 2010 ao primeiro semestre de 2013, além do SISRH – sistema de computação online que apresenta todas as informações dos funcionários da empresa.

É importante ressaltar a colaboração da escola, que permitiu ao pesquisador total acesso aos documentos necessários, colhidos nos arquivos da empresa e analisados no período de uma semana, com uma hora por dia de dedicação.

3.5 Procedimentos de análise

Para a análise dos dados coletados foi utilizado o método de interpretação dos dados. De acordo com Gil (2002), a análise e interpretação dos dados são métodos utilizados de natureza qualitativa. Com isso, foram levantadas as ações realizadas pela empresa para minimizar a rotatividade e posteriormente essas ações foram confrontadas com a visão dos autores apresentados no referencial teórico.

Além disso, obteve-se a mensuração real dos índices de rotatividade do período proposto, utilizando a fórmula apresentada por Browell (2006), que segue a seguinte estrutura:

$$\text{Índice de Rotatividade Geral} = \frac{_A+D_ \times 100}{2 \times EM}$$

A = admissões de pessoal em determinado período (entradas);

D = desligamentos de em determinado período (saídas);

EM = efetivo médio dentro do período considerado. (efetivo inicial somado ao efetivo final dividido por dois)

Dessa forma, foi proposta uma relação e interpretação quantitativa da efetividade dessas ações quando comparadas à evolução dos índices de rotatividade, juntamente com as lacunas deixadas quando comparadas com os fatores geradores elencados no referencial teórico.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para discussão dos resultados obtidos foram consideradas as particularidades existentes na escola analisada, que é uma escola de educação infantil, com duas unidades no plano piloto, em Brasília/DF.

O ramo de educação possui características específicas em sua atuação, tanto na visão das empresas quanto dos clientes. Por isso, na interpretação foram levados

em consideração aspectos culturais e emocionais expostos pela empresa envolvidos na prestação desse serviço.

Foi possível identificar que a empresa não apresenta um instrumento formalizado para mensurar a rotatividade, ou seja, nunca foi medido o real índice de rotatividade da escola. O principal método para encontrar o número de funcionários em uma organização é a fórmula do índice de rotatividade, apresentada no referencial teórico por Browell (2006). Entretanto, a unidade analisada usa somente o relato verbal e a observação de funcionários que trabalham diretamente com a admissão e demissão de colaboradores.

Nesse sentido, foi necessário encontrar as variáveis para calcular os índices de rotatividade, do período de 2010 ao primeiro semestre de 2013, utilizando a fórmula apresentada no referencial teórico por Browell (2006). Para maior clareza e melhor entendimento os colaboradores foram divididos nas seguintes áreas de atuação:

- Coordenadores (pedagógicos, administrativos e financeiros)
- Professores (de sala de aula, de música, de informática, de balé, de judô, de yoga, de ginástica acrobática, de inglês e de educação física)
- Monitores
- Assistente escolar/auxiliar de serviços gerais – Asv (cozinha, limpeza e manutenção).
- Auxiliares administrativos (secretaria, tesouraria e técnico em informática).
- Outros (nutricionista e pediatra)

Segue abaixo o quadro com os índices de rotatividade de cada ano (2010 a 2012) geral e dividido em cargos:

Tabela 2 – Índices de rotatividade na unidade analisada

Cargo	Índices (%) em períodos		
	2010	2011	2012
Coordenador	8.33	0.00	12.00
Professor	8.00	10.00	7.84
Monitor	12.00	11.11	14.29
Assistente escola /asv	25.00	24.22	21.21
Auxiliar adm.	9.09	13.64	4.35
Outros	50.00	0.00	0.00
TOTAL	18.68	18.01	16.14

Fonte: Adaptado Cianni 2013

Foi identificado que a empresa analisada admite ter problemas em relação à rotatividade de colaboradores, o que gera consequências negativas – entre outras, custos variados com contratação e desligamento, treinamento, e sobrecarga de trabalho aos que permanecem na empresa. Todas essas consequências são apresentadas no referencial por Browell (2006) e Quége (2008). Entretanto, uma consequência particular do ramo de atuação é a insatisfação dos clientes, pelo fato de quebrar um vínculo afetivo da criança com aquele profissional que lida diretamente com a mesma. Esse fator é um dos principais motivos da empresa lutar contra a rotatividade, pois gera grande insatisfação aos pais dos alunos.

Paralelamente aos índices de rotatividade, foram levantadas as ações que a escola realizou para diminuir a flutuação de funcionários. Tais ações são tomadas a partir de conversas informais com o funcionário que deixam a escola; não existe uma entrevista formal de desligamento ou algo similar. Browell (2006) apresenta a entrevista de desligamento como uma das melhores ferramentas para colher os reais motivos da rotatividade, criticando a forma de suposição utilizada na empresa analisada.

Mesmo sem possuir uma ferramenta formal para levantar as principais causas da rotatividade na escola, as causas apresentadas pela responsável da área de departamento de pessoal/recursos humanos, ou seja, os motivos salariais e a busca de melhores condições de trabalho, estão dentro dos motivos apresentados por Browell (2006). Já na visão de Cardoso e Paiva (2010) esses mesmos motivos aparecem como dois dos três principais fatores que geram a rotatividade para trabalhadores de baixa escolaridade. No caso da escola, pode ser observado um número elevado no índice de rotatividade de colaboradores que atuam como assistente escolar e auxiliar de serviços gerais, que são na grande maioria pessoas com baixa escolaridade.

Além disso, foi apresentada a opinião dos gestores da escola de que muitos funcionários forçam seu desligamento, por meio do aumento do absenteísmo, atrasos e diminuindo a produtividade, com a intenção de sacar o FGTS. Essa atitude é justificada no referencial teórico por Macedo e Chahad (1985), que concluíram que os colaboradores enxergam o FGTS como uma forma de obter recursos, e nesse caso podem provocar sua dispensa.

Por já haver observado essas causas expostas pelo entrevistado, a empresa que sempre primou por uma boa relação com os funcionários já apresentava antes do ano de 2010 algumas ações para combater a rotatividade, como por exemplo, os auxílios alimentação e faculdade, capacitação e treinamento, convenio médico facilitado, festas de confraternização, presentes em datas especiais e oportunidade de crescimento interno. Estas iniciativas estão dentro das ações para combater a rotatividade apresentadas por Browell (2006) e Marras (2000).

Vale destacar a verdadeira oportunidade de crescimento que a empresa proporciona para os seus colaboradores, com casos de pessoas que foram de cargos mais baixos para cargos de topo na organização. Essa oportunidade de crescimento é possível a partir de ações como o auxílio faculdade, para custear graduações, pós-graduações e cursos técnicos, e também pelos treinamentos. Em especial, o treinamento que acontece em seis sábados do ano com monitoras (estudantes de pedagogia), que é uma forma de educação corporativa que visa complementar o conhecimento específico e prático da área de atuação. Tal atitude está presente dentro das estratégias a longo prazo para reduzir a rotatividade apresentadas no referencial por Browell (2006).

Foram somadas às ações apresentadas outras formas de minimizar a flutuação de colaboradores no ano de 2010, como por exemplo; o aumento de 25% no valor do auxílio alimentação e faculdade, e um pequeno aumento salarial. Ao final do período de 2010 a escola apresentou o índice de rotatividade total de 18,68%.

Ao longo do período de 2011 foram mantidas as ações anteriores e uma das novas tentativas para reduzir a rotatividade foi um aumento salarial de 3% acima do previsto em convenção coletiva do SAEP. Outra ação foi a criação do auxílio refeição, em forma de cartão, para ser utilizado em restaurantes – iniciativa voltada para os funcionários que trabalham o dia todo e recebem menos do que dois pisos salariais. Essa ação, segundo Marras (2000), está entre os três benefícios espontâneos mais encontrados no mercado. As duas ações apresentadas foram voltadas para funcionários que na grande maioria estão incluídos em uma faixa salarial reduzida dentro do estabelecimento. Esta atitude por parte da empresa corrobora com a visão de Cardoso e Paiva (2010) que apontam a remuneração como a principal causa da

rotatividade em trabalhadores de baixa escolaridade, que conseqüentemente possuem salários mais baixos.

Outras ações realizadas no período de 2011 foram as inclusões digitais e culturais. A primeira é constituída pelo financiamento de notebooks, tablets e smartphones para os colaboradores interessados, e a segunda representou a ida a teatros, cinema e exposições. As duas têm como objetivo incluir os colaboradores em situações que a maioria não tem a oportunidade de vivenciar, tanto na tecnologia quanto na cultura. Ao final de 2011 o índice de rotatividade total reduziu para 18,01%. Se for analisado particularmente o cargo de assistente escolar e auxiliar de serviços gerais, que foi o público atingido nas ações do ano de 2011, o índice caiu de 25% para 24,22%.

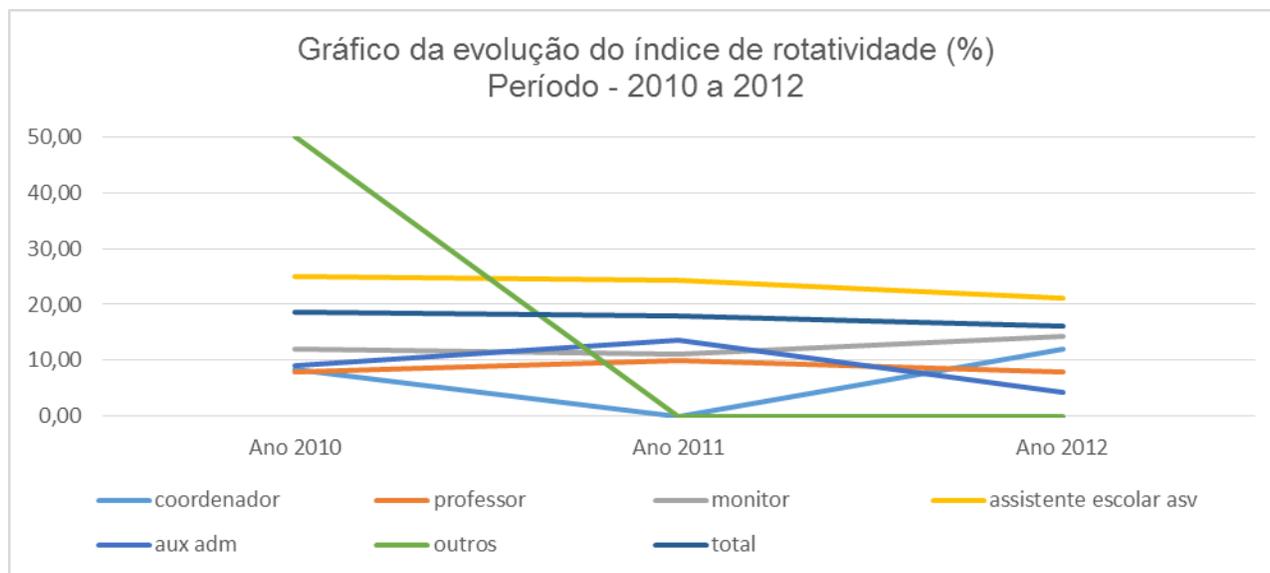
Durante o período de 2012 a gestão da escola manteve as ações anteriores e aprimorou algumas delas, como a inclusão digital e cultural, os presentes em datas comemorativas e o treinamento e capacitação. Também foi adicionada a semana da saúde, que é uma série de exames importantes bancados pela escola em parceria com o SINEPE. No aspecto salarial, nesse ano os professores receberam um aumento de 5% acima do previsto em convenção coletiva do SINPROEP. Com isso o índice de rotatividade dos professores que era de 10% em 2011, passou para 7,84%, e o índice de rotatividade geral fechou em 16,14%.

Dentro do período de 2010 a 2012 pode-se observar um esforço maior da instituição nas ações voltadas para melhorar a remuneração direta ou indireta dos colaboradores. Essa estratégia é apresentada por Browell (2006) como a mais comum no mercado, apesar da importância das outras estratégias apresentadas pela autora no referencial teórico.

Essas ações tomadas até 2012 refletiram de alguma forma no índice de rotatividade de colaboradores do mesmo período. Pode-se observar que o índice total de rotatividade regrediu, e quando analisamos os índices isolados por cargos vemos que os únicos que não diminuíram foram os cargos de monitor e coordenador. Vale ressaltar a particularidade de cargos como coordenador, auxiliar administrativo e o chamado de outros, que correspondem a um contingente pequeno de colaboradores, e qualquer desligamento nesses cargos correspondem a um aumento significativo do

índice desse setor. Segue abaixo o gráfico da evolução da rotatividade, em porcentagem, no período de 2010 a 2012:

Quadro 3 – Gráfico da evolução do índice de rotatividade – 2010 a 2012



Fonte: Humberto Cianni, 2013

O período de 2013 ainda está em andamento, mas algumas atitudes já estão sendo colocadas em prática. A empresa tem o costume de manter ações anteriores que agradem os colaboradores, ao menos que a escola esteja em um momento financeiro delicado.

Além de manter todas as ações, houve a melhora de algumas ações, como a inclusão cultural e a semana da saúde. Ainda no primeiro semestre de 2013 duas novas ações já foram colocadas em prática. Uma delas é o tratamento odontológico em convênio com a área médica do SINEPE, com o custo dividido em 40% para a escola e o restante pago pelos colaboradores interessados. A assistência odontológica aparece entre os principais benefícios espontâneos citados por Marras (2000). A outra ação é a realização de oficinas de português oferecidas na escola para todos os colaboradores, com aulas práticas e divertidas visando trazer o conhecimento da língua portuguesa para pessoas que não tiver oportunidade de estudo.

Apesar do ano ainda estar em prosseguimento, o índice de rotatividade do primeiro semestre foi apurado. Seguem abaixo os índices de rotatividade do período proposto, seguindo a mesma divisão utilizada anteriormente:

Tabela 3 – Índice de rotatividade na unidade de estudo – 1º semestre de 2013

Índice de rotatividade – 1º semestre de 2013							
Cargo	Coordenador	Professor	Monitor	Assistente escolar asv	Aux. Adm.	Outros	Total
Ano 2013	0.00	1.92	3.57	11.90	0.00	0.00	7.69

Fonte: Humberto Cianni, 2013

Se projetarmos um índice proporcional no segundo semestre igual ao obtido no primeiro semestre, é possível identificar uma boa redução no índice total. É notável a redução em todos os cargos, exceto no cargo de assistente escolar, que se seguir essa evolução irá representar um valor maior do que o apresentado em 2012.

A gestão da escola destacou que tem o interesse de aumentar de alguma forma o salário direto ou indireto dos colaboradores correspondentes ao SAEP, e melhorar o processo de recrutamento e seleção, que não é atualizado e aprimorado a um bom tempo. Marras (2000) reforça esse pensamento, classificando o recrutamento e seleção como um dos principais meios para controlar a rotatividade.

Por fim, os resultados apresentam indícios de que as ações tomadas foram efetivas e que minimizaram os índices de rotatividade. Por outro lado foi identificado que a empresa possui a cultura de utilizar-se de procedimentos que são feitos de maneira informal e de certa forma subjetiva.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisadas todas as variáveis envolvidas – a partir da entrevista, dos índices de rotatividade e do auxílio do referencial – o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa foram atingidos de forma satisfatória. Isso pode ser afirmado pelo fato dos resultados obtidos darem indícios de que as ações tomadas pela escola foram efetivas e diminuíram a rotatividade de colaboradores no período analisado. Esses indícios estão baseados na redução do índice de rotatividade geral da escola de um ano para o outro no período proposto, apesar do crescimento, mesmo que pequeno, quando analisados os índices específicos de alguns cargos.

Confrontando as ações tomadas na escola com a visão de autores apresentados no referencial, foram encontradas lacunas entre essas ações e os fatores geradores. A escola analisada confia muito no trabalho realizado de maneira informal,

na observação e suposições, com isso não adota o uso de instrumentos formais para mensuração e levantamento de dados precisos, entre eles o índice de rotatividade e a entrevista de desligamento.

Apesar de instrumentos formais e metodológicos não serem utilizados na empresa, a escola se mostrou efetiva na redução dos índices de rotatividade dos colaboradores. Além disso, observou-se que a empresa busca encontrar ações menos onerosas e que fujam de tributações de folha de pagamento. Nesse aspecto a escola mostrou-se criativa e inteligente na elaboração de suas ações.

Sugere-se à empresa que considere a utilização de métodos e instrumentos formais para auxiliar futuras tomadas de decisão. Entre os instrumentos recomenda-se a mensuração anual dos índices de rotatividade dos colaboradores e implementação da entrevista de desligamento. Além disso, a ideia futura de investir no processo de recrutamento e seleção é apoiada, pelo fato desse processo não ter sofrido nenhum aprimoramento ao longo do período analisado.

Como limitações do estudo, pode ser apontada a dificuldade de acesso aos documentos na empresa, pelo fato dos arquivos não estarem bem organizados e com informações facilitadas e claras. Outro aspecto que deve ser levado em consideração é o fato de o pesquisador fazer parte da empresa, podendo assim, ter sido tendencioso no que foi exposto até aqui. Porém, esse mesmo fato permite ao pesquisador o acesso a algumas informações privilegiadas, que foram fundamentais para o decorrer do estudo.

Para pesquisas futuras, sugerem-se novas pesquisas a respeito do fenômeno da rotatividade em outras escolas, para analisar a movimentação desse fenômeno em outras empresas do ramo de educação. Com isso, pode ser aprofundada a relação da rotatividade com o salário dos profissionais da educação, e/ou a relação da rotatividade com as renovações de matrícula dos alunos. Além disso, abranger na pesquisa a visão dos colaboradores a respeito da rotatividade e suas ramificações.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Boletim Regional do Banco Central do Brasil**. Janeiro de 2011. Disponível em: <www.bcb.gov.br/pec/boletimregional/port/2011/01/br201101b3p.pdf>. Acesso em: 10 de agosto de 2013.

BROWELL, Sue. **Saiba como conservar seus funcionários em uma semana**. 1ª Ed. São Paulo: Planeta, 2006.

CARDOSO, Adelaide Cristina Firmiano; PAIVA, Thereza Christina Ferrari. **Estudo da relação rotatividade x baixo nível de escolaridade – Estudo de caso**. Espírito Santo, 2010. Nº. 28, p. 177 – 189. Unesc em revista – 2º semestre de 2010

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

CIANNI, Humberto. **Relatório de estágio: Desenvolvimento e defesa**. Centro Universitário De Brasília – UniCEUB. Brasília: 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MACEDO, Roberto Brás Matos; CHAHAD, José Paulo. **FGTS e a Rotatividade**. São Paulo: Nobel; (Brasília): Ministério do Trabalho, 1985.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George; BOUDREAU, John. **Administração de recursos humanos**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Claudionor dos Santos. **Metodologia científica, planejamento e técnicas de pesquisa: uma visão holística do conhecimento humano**. São Paulo: LTr, 2000.

QUÉGE, Marco A. Estudo sobre Rotatividade de Funcionários no Brasil. **Revista Business School**. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios.pdf>>. Acesso em: 04 de agosto de 2013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUZA, Silvana R. Rossi Kissula. **A rotatividade e as condições de trabalho dos profissionais de enfermagem:** um enfoque da ergonomia. 2003.139f. Dissertação (Mestrado em engenharia da produção) – Universidade federal de Santa Catarina, Florianópolis.

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

Apêndice "A" Roteiro de entrevista

Dados de Identificação

Nome : _____

Sexo: _____ Idade: _____

Cargo profissional: _____

Quanto tempo trabalha na empresa: _____

- 1) Você considera que a escola tem problemas em relação a rotatividade de colaboradores?
- 2) Quais as consequências dessa rotatividade?
- 3) A escola utiliza algum instrumento para medir a rotatividade? Se sim em que proporções?
- 4) Na sua opinião, quais os principais fatores que geram essa rotatividade?
- 5) Como a escola levanta esses fatores geradores da rotatividade?
- 6) Como a escola trata esses dados levantados?
- 7) Que ações foram tomadas pela escola para minimizar a rotatividade antes do período de 2010, no período de 2010, no período de 2011, no período de 2012 e no primeiro semestre de 2013?
- 8) Na percepção da escola, essas ações reduziram ou não a rotatividade de colaboradores?
- 9) Como foi mensurada a efetividade dessas ações? Isso está documentado?
- 10) Quais serão as ações futuras?

Apêndice “B” Tabela das ações tomadas pela escola – Anterior à 2010

Período – anterior a 2010	
Ação	Descrição
Auxílio Alimentação	Vale em cartão para ser trocado em supermercados, como forma de remuneração indireta.
Auxílio Faculdade	Ajudar no custeio dos estudos dos colaboradores, para graduação, pós-graduação, cursos técnicos e afins.
Capacitação e Treinamento	Duas capacitações ao ano para todos os colaboradores, com cursos, palestras e oficinas ministrados por profissionais internos e externos.
Treinamento para monitoras	Seis treinamentos ao ano específicos para as monitoras (estudantes de pedagogia), para complementar o conhecimento específico e prático, sendo uma forma de educação corporativa.
Festas de confraternização	Para celebrar e integrar o grupo, são realizadas em momentos como o aniversário da empresa, o dia dos professores e no final do ano letivo.
Brindes e Presentes	Brindes e presentes para os colaboradores e suas famílias em datas comemorativas.
Convênio médico (intermédio)	Por meio do Sindicato das Escolas Particulares, é disponibilizado em convenio médico barato para os funcionários interessados.
Crescimento interno	Possui a cultura de promover o crescimento dos colaboradores, desde que eles atendam os requisitos necessários. Existem vários casos na escola de auxiliares que se tornaram professores e posteriormente coordenadoras.

Apêndice “C” Tabela das ações tomadas pela escola – 2010

Período – 2010	
Ação	Descrição
Manteve as ações anteriores	Tem o costume de manter as ações que estão dando certo, ao menos que a escola esteja em um momento financeiro delicado.
Aumento do Auxílio Alimentação	Aumento de 25%, sendo uma forma de aumentar o salário indireto dos funcionários.
Aumento do Auxílio Faculdade	Aumento de 25%, sendo uma forma de aumentar o salário indireto dos colaboradores.
Aumento salarial	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de 0,5% acima do previsto em convenção coletiva (SINPROEP), no caso dos professores. - Aumento de 1,5% acima do previsto em convenção coletiva (SAEP), para os demais colaboradores.

Apêndice “D” Tabela das ações tomadas pela escola – 2011

Período – 2011	
Ação	Descrição
Manteve as ações anteriores	Tem o costume de manter as ações que estão dando certo, ao menos que a escola esteja em um momento financeiro delicado.
Auxílio Refeição	Vale em cartão para ser trocado em restaurantes, como forma de remuneração indireta para os colaboradores que trabalham o dia todo e recebem menos que dois pisos salariais.
Aumento salarial	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de 1% acima do previsto em convenção coletiva (SINPROEP), no caso dos professores. - Aumento de 3% acima do previsto em convenção coletiva (SAEP), para os demais colaboradores.
Inclusão Digital	Financiamento de notebooks e aulas de informática após o horário de trabalho, para incluir os colaboradores no ambiente tecnológico.
Inclusão cultural	Ida ao teatro, para proporcionar um momento cultural aos colaboradores que não tem essa oportunidade.

Apêndice “E” Tabela das ações tomadas pela escola – 2012

Período – 2012	
Ação	Descrição
Manteve as ações anteriores	Tem o costume de manter as ações que estão dando certo, ao menos que a escola esteja em um momento financeiro delicado.
Semana da Saúde	Realização de vários exames bancados pela escola em parceria com o sindicato. Realizada no ambiente de trabalho.
Aumento salarial	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de 5% acima do previsto em convenção coletiva (SINPROEP), no caso dos professores. - Aumento de 0,5% acima do previsto em convenção coletiva (SAEP), para os demais colaboradores.
Inclusão Digital	Financiamento de smartphones, para incluir os colaboradores no ambiente tecnológico.
Inclusão cultural (Aprimoramento)	Ida ao teatro e cinema, para proporcionar um momento cultural aos colaboradores que não tem essa oportunidade.
Capacitação e Treinamento (Aprimoramento)	Melhor divisão das áreas de atuação, para um treinamento mais específico.
Brindes e Presentes	A condição financeira da empresa possibilitou a melhora dos presentes e brindes ofertados.

Apêndice “F” Tabela das ações tomadas pela escola – 1º semestre de 2013

Período – 1º semestre de 2013	
Ação	Descrição
Manteve as ações anteriores	Tem o costume de manter as ações que estão dando certo, ao menos que a escola esteja em um momento financeiro delicado.
Semana da Saúde (Aprimoramento)	O que não funcionou com melhorado, no que diz respeito à execução.
Aumento salarial	- Aumento de 1,5% acima do previsto em convenção coletiva (SINPROEP), no caso dos professores. - Aumento de 0,5% acima do previsto em convenção coletiva (SAEP), para os demais colaboradores.
Inclusão Digital	Financiamento de tablets, para incluir os colaboradores no ambiente tecnológico.
Inclusão cultural (Aprimoramento)	Ida ao teatro e exposições, para proporcionar um momento cultural aos colaboradores que não tem essa oportunidade.
Oficinas de português	Oferecidas na escola com aulas práticas e divertidas, para trazer conhecimento da língua portuguesa para os colaboradores, principalmente os que não tiveram oportunidade de estudo.
Tratamento odontológico	40% bancado pela escola, a partir da parceria com o sindicato. É um tratamento e não um convênio.

Apêndice "G" Tabela dos índices de rotatividade

2010			Efetivo			
cargo	admissão	demissão	Inicial	Final	Médio	índice %
coordenador	1	1	12	12	12	8.33
professor	4	4	50	50	50	8.00
monitor	2	1	12	13	12.5	12.00
assistente escola /asv	33	29	122	126	124	25.00
aux adm	1	1	11	11	11	9.09
outros	1	1	2	2	2	50.00
total	42	37	209	214	211.5	18.68
2011			Efetivo			
cargo	admissão	demissão	Inicial	Final	Médio	índice %
coordenador	0	0	12	12	12	0.00
professor	5	5	50	50	50	10.00
monitor	2	1	13	14	13.5	11.11
assistente escola /asv	33	29	126	130	128	24.22
aux adm	1	2	11	11	11	13.64
outros	0	0	2	2	2	0.00
total	41	37	214	219	216.5	18.01
2012			Efetivo			
cargo	admissão	demissão	Inicial	Final	Médio	índice %
coordenador	2	1	12	13	12.5	12.00
professor	5	3	50	52	51	7.84
monitor	2	2	14	14	14	14.29
assistente escola /asv	30	26	130	134	132	21.21
aux adm	1	0	11	12	11.5	4.35
outros	0	0	2	2	2	0.00
total	40	32	219	227	223	16.14
1º sem. 2013			Efetivo			
cargo	admissão	demissão	Inicial	Final	Médio	índice %
coordenador	0	0	13	13	13	0.00
professor	1	1	52	52	52	1.92
monitor	0	1	14	14	14	3.57
assistente escola /asv	17	15	134	135	134.5	11.90
aux adm	0	0	12	12	12	0.00
outros	0	0	2	2	2	0.00
total	18	17	227	228	227.5	7.69

Fonte: Adaptado Cianni 2013