



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro De Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Curso de Administração – CADM

GESTÃO E *TURNOVER*:

**UM ESTUDO SOBRE AS CAUSAS E AS AÇÕES DE REDUÇÃO DESTE
FENÔMENO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE CURSOS
PROFISSIONALIZANTES, EM JOÃO PESSOA – PB**

DANILLO ADELINO DE MENEZES

JOÃO PESSOA

Junho de 2017

DANILLO ADELINO DE MENEZES

GESTÃO E *TURNOVER*:
UM ESTUDO SOBRE AS CAUSAS E AS AÇÕES DE REDUÇÃO DESTE
FENÔMENO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE CURSOS
PROFISSIONALIZANTES, EM JOÃO PESSOA – PB

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professora Orientadora: Dra. Diana Lúcia Teixeira de Carvalho

JOÃO PESSOA

Junho de 2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M541g Menezes, Danillo Adelino de.
Gestão e Turnover: um estudo sobre as causas e as ações de redução deste fenômeno organizacional em uma empresa de cursos profissionalizantes, em João Pessoa / Danillo Adelino de Menezes. – João Pessoa, 2017.
62f.: il.

Orientador: Prof^ª. Dr^ª. Diana Lúcia Teixeira de Carvalho.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Gestão. 2. Turnover. 3. Gestão de pessoas. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 658(043.2)

A Professora Orientadora **Dra. Diana Lúcia Teixeira de Carvalho**

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Curso do aluno:

DANILLO ADELINO DE MENEZES

João Pessoa, _____ de _____ de 2017

Coordenador do SESA/CCSA/UFPB

Parecer do Professor Orientador:

FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

Aluno: DANILLO ADELINO DE MENEZES

Trabalho: GESTÃO E TURNOVER: UM ESTUDO SOBRE AS CAUSAS E AS AÇÕES DE REDUÇÃO DESTE FENÔMENO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE CURSOS PROFISSIONALIZANTES, EM JOÃO PESSOA – PB

Área da pesquisa: GESTÃO DE PESSOAS

Data de aprovação: 20/06/2017

BANCA EXAMINADORA



Dra. Diana Lúcia Teixeira de Carvalho
Orientadora



Dra. Ana Carolina Kruta de A. Bispo

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho aos meus pais Anely e Marcelino os quais me educaram com amor e carinho para que me tornasse a pessoa que sou. As minhas irmãs, Daniela, Dayze, Déllis e a minha namorada Macrinna pelo apoio e incentivo na minha jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ser meu guia e ter me dado forças para a realização deste trabalho, sem ele não teria conseguido.

Aos meus pais Anely e Marcelino pela educação, amor, carinho, incentivo e por terem se dedicado a minha criação.

As minhas irmãs, Daniela, Dayze e Déllis pelo carinho e por estarem ao meu lado nas horas que precisei.

A minha namorada Macrinna pelo companheirismo, carinho e paciência nos momentos que estive ausente.

Ao meu amigo Leandro dos Santos pelo incentivo e ajuda nessa trajetória.

A minha orientadora Diana Lúcia Teixeira de Carvalho pelo apoio, simpatia, disponibilidade e pela atenção que teve comigo para realização deste trabalho.

“Não podemos voltar atrás e fazer um novo começo, mas podemos recomeçar e fazer um novo fim.”

(Ayrton Senna)

MENEZES, Danillo Adelino de. **Gestão e Turnover**: um estudo sobre as causas e as ações de redução deste fenômeno organizacional em uma empresa de Cursos Profissionalizantes, em João Pessoa-PB. 2017. 62f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Administração, Universidade Federal da Paraíba – UFPB, João Pessoa-Paraíba.

RESUMO

Este é um estudo que relaciona Gestão e *Turnover* na Empresa Alfa. A empresa está localizada na cidade de João Pessoa, Capital da Paraíba. Trata-se de uma empresa de pequeno porte, enquadrada no “Simples Nacional”, que presta serviços educacionais na área de profissionalização. Buscamos compreender os motivos que levam um colaborador a desligar-se da empresa, provocando o fenômeno da rotatividade. Além disso, buscamos identificar as dificuldades encontradas pelo gestor em cada situação. Focamos também a importância do modelo de gestão adotado pela empresa e ausência de relação com as clássicas e modernas formas de gerenciamento de pessoas, buscando identificar problemas e propor melhorias neste processo. A metodologia envolveu a aplicação de uma entrevista com os atuais e ex-colaboradores visando obter sua percepção sobre os motivos que podem levá-los, ou que os levaram, a sair da empresa. Buscamos também analisar o índice de rotatividade da empresa para efeito de reestruturação no que tange à gestão da empresa. Segundo os dados encontrados, os colaboradores encontram-se insatisfeitos com muito do que vem sendo praticado na empresa. Não há uma política de retenção de talentos e com isso, os colaboradores passam pouco tempo na empresa, influenciando a fragilidade da cultura, do clima e da continuidade das ações organizacionais. É preciso selecionar, treinar, reconhecer os colaboradores. É preciso ouvir, dialogar, compreender e gerir a empresa de uma forma diferente buscando a máxima eficiência para o atingimento da eficácia. Desta forma, este estudo representou uma contribuição não apenas para a Empresa Alfa, mas para todas aquelas organizações que também sofrem com a descontinuidade ou manutenção do capital intelectual em seus ambientes de trabalho. É preciso estar aberto à mudança, é preciso enquadrar-se no escopo das organizações que aprendem e que estimulam o aprendizado.

Palavras-chave: Gestão; *Turnover*; Gestão de Pessoas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	A Pirâmide das Necessidades de Maslow	08
Figura 2.	A Rotatividade no Mercado Formal Brasileiro	18
Figura 3.	Equilíbrio Organizacional e Rotatividade de Pessoal	18
Figura 4.	Ranking da Rotatividade no Brasil	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Perfil dos colaboradores entrevistados	28
Quadro 02	Dados quantitativos sobre os entrevistados	34
Quadro 03	Perfil dos ex-colaboradores entrevistados	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	01
CAPÍTULO I	01
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	04
1.1.1 <i>Problema da pesquisa.....</i>	05
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	05
1.2.1 <i>Geral.....</i>	05
1.2.2 <i>Específicos.....</i>	05
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	05
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	08
2.1 A TEORIA COMPORTAMENTAL.....	08
2.2 GESTÃO DE PESSOAS.....	10
2.2.1 <i>Recrutamento.....</i>	12
2.2.2 <i>Seleção.....</i>	13
2.2.3 <i>Treinamento</i>	15
2.3 A ROTATIVIDADE (<i>TURNOVER</i>) NAS ORGANIZAÇÕES.....	16
2.4 O APROFUNDAMENTO DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS...	19
CAPÍTULO III – METODOLOGIA DA PESQUISA.....	20
3.1 DEFINIÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA.....	20
3.1.1 <i>Tipo e natureza do estudo.....</i>	20
3.1.2 <i>Dados da pesquisa.....</i>	21
3.2 DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS METODOLÓGICOS.....	22
3.2.1 <i>Caracterização do universo da pesquisa.....</i>	22
3.2.2 <i>Determinação da amostra a ser trabalhada.....</i>	23
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	23
3.4 ORDENAMENTO E TRATAMENTO DOS DADOS.....	24
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	24
CAPÍTULO IV – LEVANTAMENTO ANALÍTICO.....	26
4.1 A EMPRESA.....	26
CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	28
5.1 ANÁLISE DOS DADOS –COLABORADORES.....	28
5.1.1 <i>As formas de desligamento de funcionários feitas pela empresa.....</i>	28
5.1.2 <i>O treinamento oferecido pela empresa para o exercício das funções.....</i>	30
5.1.3 <i>Avaliação sobre o ambiente de trabalho.....</i>	30

5.1.4 Avaliação sobre as normas e políticas da empresa.....	31
5.1.5 Tratamento da chefia para com os funcionários.....	32
5.1.6 Reconhecimento sobre o trabalho que exerce.....	33
5.1.7 Melhorias para a empresa.....	34
5.2 ANÁLISE DOS DADOS – EX-COLABORADORES.....	34
5.2.1 As formas de desligamento de ex-funcionários feitas pela empresa	35
5.2.2 O treinamento oferecido pela antiga empresa para o exercício das funções.....	36
5.2.3 Avaliação sobre o antigo ambiente de trabalho.....	36
5.2.4 Avaliação sobre as políticas da empresa que trabalhava.....	37
5.2.5 Tratamento da antiga chefia para com os funcionários.....	38
5.2.6 Reconhecimento sobre o trabalho que exercia.....	38
5.2.7 Melhorias para a empresa que trabalhava.....	39
5.3 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DA EMPRESA.....	39
CONSIDERAÇÕES.....	41
REFERÊNCIAS.....	44
APÊNDICES.....	48
APÊNDICE A – ROTEIRO ATUAIS COLABORADORES.....	48
APÊNDICE B – ROTEIRO EX-COLABORADORES.....	49

1 INTRODUÇÃO

As modernas formas de administrar as organizações envolvem questões referentes não apenas à ação, mas também à reflexão contínua do próprio modo de gerenciá-las, do modo de lidar com as pessoas e com os processos, configurando então uma forma sistêmica de administração. Nesse contexto, e de forma estratégica, passamos a despender mais atenção à valorização das questões cotidianas, assim como às pessoas e com o comprometimento, público interno, e assim traçar políticas e planos para conseguir resultados, tendo em vista o fato de que são elas, as pessoas, que compõem a organização. Esta, por sua vez, possui dentre os seus fins, os fins sociais.

Até o surgimento da Teoria das Relações Humanas, os colaboradores, ainda entendidos como funcionários ou empregados, trabalhavam sob condições “insalubres”.

Em oposição à Escola Clássica, o Movimento de Relações Humanas interessou-se principalmente pelo estudo da empresa como um sistema de controle baseado no reconhecimento das motivações individuais do empregado. (...) A grande contribuição do Movimento de Relações Humanas para a formação do gerente participativo situa-se no fato de que a empresa deve ser encarada como um sistema vivo, móvel, adaptável, na qual estão presentes indivíduos que reagem e respondem a estímulos que não podem ser identificados com precisão. (CARVALHO & SERAFIM, 2004, p. 56).

Nesse sentido, a abordagem da Teoria Comportamental trouxe grandes contribuições a este estudo, pois ela vinha de encontro à Teoria Clássica e solidificou o enfoque nas pessoas da teoria das Relações Humanas.

Segundo Silva (2002, p. 217), a Teoria Comportamental “direcionava o foco no ajustamento pessoal do trabalhador na organização e nos efeitos dos relacionamentos intragrupais e estilos de liderança.” Sendo assim, mantendo a ênfase nas pessoas e no comportamento organizacional.

Todo agrupamento humano, com qualquer tipo de atividade, está naturalmente predisposto a situações conflitantes. Como somos diferentes uns dos outros, nossas motivações também o são.

O processo de diagnosticar uma situação ou fenômeno na organização é fundamental para que se possa agir e melhorar a situação. No entanto, é um processo complexo e dinâmico.

A análise administrativa é um processo de trabalho, dinâmico e permanente, que tem como objetivo efetuar diagnósticos situacionais das causas e estudar soluções integradas para os problemas administrativos, envolvendo, portanto, a responsabilidade básica de planejar mudanças, aperfeiçoando o clima e a estrutura organizacional, assim como os processos e métodos de trabalhos (CURY, 2000, p. 273).

No entanto, estes indivíduos apresentados pelos autores supracitados, mantinham-se nos postos por falta de opção ou devido à atuação de um poder coercitivo sobre os mesmos.

Vejamos a importância do Recursos Humanos. Segundo Toledo (1999): “Uma vez comprovada não somente a importância da área de Recursos Humanos em si, mas também as grandes possibilidades de desenvolvimento de seus conhecimentos e técnicas.” Fazendo um recorte na grande área de Recursos Humanos, chegamos à Gestão de Pessoas: uma gestão baseada, segundo a Teoria das Relações Humanas, nas necessidades, anseios, desejos e limites físicos dos colaboradores, mas que também seja reflexo dos interesses organizacionais.

A gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual. (GIL, 2007, p. 60).

Quando praticada eficiente e eficazmente, a Gestão de Pessoas nas organizações, quando valoriza seu capital humano, ganha em termos de satisfação e conseqüentemente produtividade e lucros. Um fator muito importante para todo esse processo é a motivação.

Aplicando algumas técnicas como valorização dos colaboradores, o gestor pode estimulá-los para que atuem de forma responsável. Vejamos a definição de clima organizacional por Bergamini e Coda (1997, p. 98): “Clima organizacional nada mais é do que o indicador do nível de satisfação (ou insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho.”

A gestão de pessoas tem como foco o bom desenvolvimento do trabalho, assim como o bem-estar dos seus colaboradores. É a forma como as pessoas são chefiadas/lideradas que vai determinar diversos fatores na organização, quais sejam:

rotatividade, absenteísmo, motivação etc.

Estes fatores, por sua vez, influenciarão o clima organizacional, assim como os resultados do trabalho destes colaboradores, sejam estes produtos ou serviços. Com isso, cabe enfatizar o fato de que uma má gestão de pessoas, ou pior, a ausência de uma gestão de pessoas por meio de suas várias estratégias que apresentadas no decorrer deste Trabalho de Conclusão de Curso, provoca um processo de desorganização exacerbada, refletindo nos processos finais, na projeção da empresa no mercado e, conseqüentemente nas vendas e lucros organizacionais porque aqui entendemos a organização como um sistema de partes interdependentes (SENGE, 2006).

Desta forma, este estudo foi realizado na Empresa Alfa, franquia localizada na cidade de João Pessoa-PB. A matriz foi fundada em 1994, na cidade de São Paulo - SP, atualmente tendo 08 parceiros na mesma cidade e mais 08 franquias espalhadas pelas regiões norte e nordeste do nosso país. Em João Pessoa-PB, Trata-se de um estabelecimento comercial que funciona de segunda a sábado, das 07:30 as 18:00, possui atualmente vinte e cinco colaboradores, entre funcionários e estagiários e tem como negócio principal a prestação de serviços de cursos profissionalizantes. Assim, este trabalho visa ressaltar, através da literatura pesquisada, a importância de conhecer as causas e as ações que podem ser desenvolvidas para uma gestão e controle de *Turnover*.

A repercussão desse enfoque organizacional é positiva tanto para a empresa, sob a forma de melhor desempenho e melhor qualidade em seus serviços, como para os colaboradores, pela maior satisfação de suas necessidades, o que, sem dúvida, se reflete em sua postura na organização.

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi organizado da seguinte maneira: Ao longo do Capítulo I, apresentaremos conceitos relacionados à gestão, à rotatividade e às pessoas nas organizações; além disso, apresentaremos o problema da rotatividade nas organizações e o motivo de este ser o tema escolhido para este estudo.

No capítulo II, revisaremos a literatura abordada, enfatizando a importância da Teoria Comportamental, fazendo um recorte sobre a área de Gestão de Pessoas e análise de Rotatividade de Pessoal. Já no Capítulo III, apresentaremos a Metodologia do Estudo de Caso, falamos sobre o tipo da pesquisa, assim como sobre os instrumentos de coleta de dados. As informações sobre a empresa constam no Capítulo

IV.

No capítulo seguinte, V, apresentaremos os dados analisados e encontrados em campo. Após isso, as considerações do trabalho, demonstrará o que precisa ser modificado ou até mesmo mantido com relação ao tema que será tratado nesse estudo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA

A rotatividade de pessoal nas organizações pode ter múltiplas causas, cabendo ao gestor identificá-las e manter uma postura de pró atividade com fins de evitar o desenvolvimento ou aumento deste fenômeno organizacional. Além disso, é importante ressaltar que a existência de um alto grau de rotatividade é sinal de que os problemas ou fatores condicionantes podem ser estruturais.

Conforme Pomi (2005, p. 1), o *turnover* é “o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período”. Em algumas situações não é possível fazer a medição exata de quais problemas estão gerando o alto índice de *turnover* em uma organização. Devemos fazer todo um estudo de como o colaborador foi selecionado, como foi feito seu treinamento, etc.

Segundo Mobley (1992, p. 150), “para gerenciar a rotatividade de pessoal é importante reconhecer as consequências positivas e negativas.” Alguns colaboradores demonstram um elevado grau de insatisfação, mesmo com o privilégio de ter um ambiente de trabalho satisfatório, com instalações físicas dentro dos padrões de modernidade, equipamentos tecnológicos disponíveis e a possibilidade de participação em cursos de capacitação oferecidos pela empresa.

Para efeito do planejamento da gestão de pessoas no âmbito das organizações, deve-se ter em mente que o processo de gestão de pessoas é multidisciplinar, envolvendo conceitos de diversas disciplinas, como administração, psicologia, sociologia, engenharia, medicina do trabalho, informática e sistemas de informação, bem como outras especialidades que possam influenciar a atuação humana (TACHIZAWA, 2001, p. 129).

A indiferença de alguns gerentes e/ou gestores com relação à importância das atividades exercidas e a falta de feedback aos resultados dos trabalhos, chegando a comprometer o rendimento nas tarefas de sua competência, podem ser o início da análise para o entendimento de elevados índices de rotatividade de pessoal.

1.1.1 Problema da pesquisa

Considerando a importância do capital humano para uma organização, o índice de *turnover* torna-se algo desafiador, principalmente na organização de estratégias viáveis para a redução desse índice. A dificuldade em reter talentos, abrange em identificar as práticas de gestão de pessoas sendo impactados pela rotatividade de pessoal.

Partindo deste pressuposto, essa problemática também faz parte da empresa campo de estudo, diante disso, precisou-se avaliar a relação, identificação e consequências dos fatores condicionantes à rotatividade, já que as causas podem ser variavelmente caracterizadas como: organizacionais, externas a organização, individuais, entre outras.

Sendo assim, este estudo foi voltado à seguinte indagação: Quais as ações que podem ser desenvolvidas e praticadas com vistas à redução do índice de *Turnover* na Empresa Alfa?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Geral

Analisar as causas que provocam rotatividade de pessoal na empresa campo de estudo.

1.2.2 Específicos

- Identificar as práticas de gestão de pessoas da empresa que tem impacto sobre a rotatividade;
- Identificar o perfil dos funcionários desligados;
- Estabelecer uma relação entre o perfil dos funcionários desligados e os dados levantados pela pesquisa;
- Relacionar e identificar os fatores condicionantes a rotatividade de pessoal.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Altos índices de rotatividade nas empresas fazem com que o tempo, precioso recurso em tempos de alta competitividade, seja perdido, pois a empresa sempre terá que treinar os novos colaboradores admitidos. Desta forma, não existe a possibilidade do desenvolvimento de uma “carreira” por parte dos colaboradores, porque dentre outros motivos, não lhes são dadas condições para isso.

Diante desse problema, as organizações estão tentando compreender, captar e sanar todas as dificuldades pelas quais os colaboradores podem passar e, com isso, visam uma preparação para lidar com estas situações inclusive, reduzindo os impactos do desligamento dos colaboradores das organizações.

O *turnover* não somente pode significar investimentos perdidos, desperdiçados, que não tornam à empresa, como pode afetar profundamente o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus resultados, além do custo elevado do processo de desligamento e de novas admissões. Além do mais, seria um contra-senso inaceitável, uma empresa se preocupar com Plano de Sucessão de carreira de desenvolvimento de pessoal e não dar atenção à rotatividade, não estar atenta para evitar saídas desnecessárias, enfim, não adotar critérios de estabilidade no emprego (LUCENA, 1995, p. 199).

As principais causas dos altos índices de rotatividade de pessoal nas organizações podem estar relacionadas aos motivos: falta de capacitação e reconhecimento do trabalho, baixa remuneração, busca de melhores oportunidades em outras empresas, instabilidade pessoal ou até mesmo dificuldade de adaptação com a política interna empresarial. Rotatividade de pessoal para Mobley (1992, p.30) é a “suspensão da condição de integrantes de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária”

No cenário organizacional, observamos variados casos de empresas que apresentam índices elevados de rotatividade de pessoal. De acordo com o Grupo Friedman (2012), em se tratando da rotatividade no varejo as principais queixas apresentadas pelos gestores seriam os desligamentos de colaboradores recém-contratados, antes mesmo de atingir um nível mínimo e satisfatório de produtividade, após a frustração nas rejeições dos clientes, tirando suas próprias conclusões de que não nasceram para um cargo em vendas.

Nesta situação, a partir da observação que estavam perdendo capital intelectual e financeiro, as empresas foram orientadas a fomentar um processo previamente organizado, detalhando todas as ferramentas necessárias para instruir com eficácia os profissionais de vendas sobre tudo o que é preciso. Além disso, foram orientadas a se basearem em parâmetros para avaliar seu progresso do início ao fim do treinamento. Após a experiência, observaram uma queda brusca de rotatividade de pessoal, engajando a motivação de todos os liderados.

No entanto, faz-se necessária atenção desde o momento do recrutamento de pessoal. Nesse sentido, voltamos à importância de se ter uma política eficiente e eficaz

de recrutamento, seleção e treinamento de pessoas nas organizações.

É necessário abordar a rotatividade de pessoal como uma despesa que pode ser evitada se houver mais critério e atenção na seleção de mão-de-obra. A rotatividade alta reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal e para combater este fenômeno é preciso detectar as causas e determinantes (CHIAVENATO, 1999, p. 31).

Improdutividade, salário, motivação, tédio na execução das tarefas e melhor reconhecimento profissional são as principais causas que implicam no aumento de rotatividade de colaboradores. “Uma das principais causas da rotatividade de pessoal, é subjugação do profissional a condições de trabalho precárias e desgastantes” (SOUZA, 2003 p. 17).

A perda de pessoas significa a perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio de processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios. [...] Alto Turnover é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, que acaba gerando ainda mais absenteísmo – improdutividade, mais rotatividade, interferindo na credibilidade junto aos clientes, uma “bola de neve” potencializando seus concorrentes (ASSIS, 2005, p. 50).

Dentre as consequências, tanto a falta de pessoas como a de informação podem gerar desconfiança e, conseqüentemente, desengajamento na equipe, levando à desmotivação e queda na produtividade.

Desta forma, tratamos de uma temática que afeta grande parte das organizações da atualidade, pois abordamos não apenas do processo de rotatividade, mas de suas possíveis causas e seus efeitos diversos.

A mudança, tanto individual como organizacional, só começa, de fato, quando os funcionários da empresa, e esta como estrutura dinâmica e flexível, sentem necessidade de mudar. De nada adianta um programa de desenvolvimento organizacional bem montado e melhor apresentado se, ao mesmo tempo, não existe uma consciência empresarial e individual voltada para aceitar as alterações substanciais necessárias para uma nova mentalidade de agir (CARVALHO & SERAFIM, 2004, p. 07).

Muitas vezes, as organizações não percebem as múltiplas causas de fenômenos como este, pois ainda mantem-se presas às formas clássicas de gestão, deixando de lado a abordagem sistêmica, a abordagem humana e comportamental, que são tão importantes quanto os lucros e a produtividade em toda e qualquer organização. Para a mudança dos índices, cabe ao gestor fazer escolhas conscientes para com os colaboradores, investigando medidas para a solução dessas causas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A TEORIA COMPORTAMENTAL: a defesa da valorização do trabalhador em um empreendimento baseado na cooperação.

Na década de 50, surge a Escola Comportamental, formada por psicólogos, com foco nos estudos sobre a motivação humana para explicar o comportamento individual dos trabalhadores. HERBERT SIMON (1965), ABRAHAM MASLOW (1954) e FREDERICK HERZBERG et al. (1968) são os principais representantes dessa Escola, cada um deles tendo pesquisado o comportamento humano sob uma determinada ótica e desenvolvido sua própria teoria.

Os autores dessa Escola partem do princípio de que a produtividade do empregado depende de sua capacidade e motivação. Dessa forma, orientaram o desenvolvimento de suas pesquisas de maneira a saber que tipo de estímulo deveria ser usado para conseguir o melhor desempenho dos funcionários.

Em sua Teoria do Equilíbrio Organizacional, afirma que deve haver um equilíbrio no processo de reciprocidade entre o empregado e a organização, para que este se sinta satisfeito e a empresa tenha um bom desempenho. O autor dedicou-se, ainda, ao estudo do Processo de Tomada de Decisão, salientando a racionalidade limitada do homem, a imperfeição e a relatividade das decisões, que nunca serão as mais otimizadas, mas as mais adequadas no contexto em questão. (SIMON, 1965).

Desenvolveu a Teoria da Hierarquia das Necessidades, segundo a qual, as necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia de importância, do nível mais baixo ao mais elevado. (MASLOW, 1954).

Vejamos a representação dessa Teoria em formato de pirâmide:

Figura 1. A Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Silva (2001)

A ideia geral desta teoria é que, logo que uma necessidade seja satisfeita, o homem procura satisfazer a necessidade de nível imediatamente superior na escala de prioridades. Uma vez satisfeita essa necessidade, não serve mais como motivador de comportamento, e a seguinte passa a se tornar a mais importante. Entretanto, a privação ou a ameaça de falta de uma necessidade já satisfeita pode ser usada como incentivo. A ordem das necessidades pode variar de pessoa para pessoa e em diferentes situações, porém, este modelo retrata a tendência geral do comportamento humano.

Por sua vez, desenvolveu a Teoria dos Fatores de Motivação e Higiene, pesquisando um grupo de engenheiros e contadores. (HERZBERG et al. 1968).

Ele concluiu que os fatores que causavam satisfação no trabalho eram intrínsecos ao cargo, enquanto os fatores responsáveis pela insatisfação eram externos. Assim, Herzberg concluiu que existem dois conjuntos de fatores que explicam a motivação humana: os higiênicos e os motivadores.

As teorias de Herzberg e Maslow complementam-se na medida em que, enquanto Maslow refere-se às necessidades humanas, Herzberg trata dos objetivos que satisfazem essas necessidades. Os fatores higiênicos relacionam-se às necessidades de nível mais baixo, hierarquizadas por Maslow; os motivadores, por outro lado, referem-se às necessidades de auto realização e algumas necessidades de estima, donde conclui-se então, que somente as necessidades de estima e auto realização são capazes de motivar um indivíduo a crescer, se desenvolver e realizar seu potencial. O atendimento das outras necessidades apenas garantirá um nível neutro de satisfação (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Para proporcionar a motivação e o comprometimento do indivíduo com seu trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento do trabalho, ou seja, o “aumento intencional de responsabilidade, amplitude e desafio do trabalho”. (HERSEY e BLANCHARD, 1986). Ainda segundo o autor, ampliar, continuamente, a complexidade das tarefas desenvolvidas torna o trabalho mais gratificante e motivador.

Com a Teoria Comportamental passamos a estudar a influência da motivação na vida dos profissionais. O trabalho, nesse contexto, não pode ser sinônimo de sofrimento, e sim, ser fonte de cooperação e satisfação. Para iniciarmos o

entendimento sobre Teoria Comportamental, vejamos o conceito de motivação segundo Godoi (2009, p. 241):

[...] a motivação é uma esfera interna, singular inerente ao espaço da individualidade, relacionada à história de vida, à estrutura social, aos desejos do indivíduo e a recuperação do sentido do trabalho.

A explicação sobre motivação representa a base do comportamento humano pela busca de satisfação; seria a busca por uma visão mais ampla do que pode motivar as pessoas.

Dentro da organização, os indivíduos participam de grupos sociais e mantêm-se em constante interação social. A Teoria Comportamental percebe a organização como um sistema de decisões em que cada membro “participa racional e conscientemente, escolhendo e tomando decisões individuais a respeito de alternativas racionais de comportamento” (CHIAVENATO, 2002, p. 143).

Essas bases transformaram o comportamento humano em um dos principais debates no campo da administração, colocando em dúvida a ideia até então muito influente de que o planejamento de sistemas produtivos racionais e eficientes seria o suficiente para se alcançar os resultados pretendidos pela administração.

Assim, compreende-se que:

A emergência de debates em torno do comportamento humano nas organizações apoiou-se em contribuições das ciências humanas, sugerindo uma série de novas premissas a serem incorporadas a prática gerencial. Não somente os indivíduos dependeriam das organizações, mas também estas dependeriam do envolvimento, da satisfação e da motivação que fluiriam em decorrência do desenvolvimento dos indivíduos no ambiente de trabalho. (MASCARENHAS, 2008, p. 33).

A visão de homem na teoria Comportamental passa a ser o “homem administrador” representando o homem que está dentro da empresa tomando decisões buscando uma maneira satisfatória de fazer um trabalho, ele não procura o máximo lucro, mas o lucro adequado.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Se gerenciar máquinas e equipamentos também não é fácil, quando tratamos de pessoas, esta gestão torna-se ainda mais complexa. Desta forma, a Gestão de Pessoas é uma área muito sensível nas organizações.

Vemos a Gestão de Pessoas com uma visão sistêmica do antigo RH. Existem ramos de atividades nos quais as empresas são mais conservadoras na adoção de novas práticas de gestão, de inovações. Porém, existe uma grande parte que pode ser explicada pelo tipo de liderança e pelo perfil de seus dirigentes.

Para entendermos melhor, vejamos:

A administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal (GIL, 2002. p. 17).

As organizações independentemente do tamanho, da atividade ou do ramo, são organismos complexos e com particularidades que exigem grande entendimento sobre seu funcionamento. Saber reconhecer as pessoas que atuam na empresa é tão importante como tentar desenvolver uma política interna que capacite, ouça e observe todas as mudanças no comportamento dos colaboradores.

O processo de administrar é importante em qualquer escala de utilização: pessoal, familiar, organizacional ou social, e cabe à Gestão de Pessoas, nas empresas, quebrar todos os paradigmas existentes.

A administração de Recursos Humanos refere-se às práticas e as políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, a avaliação, a remuneração e ao ambiente seguro aos funcionários da empresa. Entre estas práticas e políticas estão: Conduzir a análise de cargo (determinar a natureza do trabalho de cada funcionário), prever a necessidade de trabalho e recrutar candidatos, selecionar candidatos, orientar e treinar novos funcionários, gerenciar recompensas e salários (como remunerar funcionários), oferecer incentivos e benefícios, avaliar o desempenho, comunicar-se (entrevistando, aconselhando, disciplinando), treinar e desenvolver, construir o comprometimento do funcionário. [...] o gerente precisa saber sobre oportunidades iguais e ações afirmativas, saúde e segurança do funcionário, queixas e relações trabalhistas (DESSLER, 2003, p. 2).

A prática do gerenciamento de bens, incluindo as pessoas, é determinante para o atingimento das metas a curto e longo prazo tratando de uma reciprocidade de valor insubstituível, reduzindo a ameaça de potenciais conflitos e tendo a eficácia do capital mais precioso de qualquer organização, o capital humano dotado de bens intangíveis, o conhecimento.

Com as constantes mudanças que afetam as organizações, a qualidade dos funcionários deve estar espelhada no conceito de gerenciamento do líder que deve

estar atento para o aprimoramento da satisfação, sendo essencial superar as expectativas através da conscientização e priorização de uma mão-de-obra integrada.

2.2.1 Recrutamento

O principal papel do recrutamento no processo de Gestão de Pessoas, seria a importância de a organização ter uma gama de opções para melhor poder encontrar a pessoa certa para o lugar adequado.

Recrutamento é o “conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos às vagas existentes ou potenciais” (LACOMBE, 2009, p. 526). Já segundo Marras (2009, p. 69), podemos definir recrutamento como sendo “a captação de recursos humanos interna e externamente à organização, objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.”

Bolander *et al* (2003, p.76), dizem que recrutamento é:

[...] o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas, [...] o preenchimento de determinada vaga por alguém de dentro ou de fora da empresa dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas de RH e dos requisitos do cargo a ser preenchido.

Recrutamento é a fase inicial do preenchimento de uma vaga em aberto. O recrutamento seria a peça-chave para a seleção de pessoal, agindo como um primeiro filtro na determinação de quem entra na organização, buscando a pessoa certa para o lugar certo. Esse processo quando bem administrado, planejado e executado procura sempre por profissionais que se integrem às especificações da empresa, ou até mesmo filtrem e valorizem um colaborador que já faça parte da realidade atual da organização.

Podemos citar quatro tipos de recrutamento: Interno, Externo, Misto e *on-line* (*e-recrutamento*). O aproveitamento de pessoal promove uma motivação entre os funcionários que procuram uma oportunidade mais promissora e já conhece toda a estrutura cultural e organizacional da empresa. Diante disso, este tipo de recrutamento pode funcionar como um aspecto motivador nas organizações. Quanto ao Recrutamento interno, Silva (2001, p.174) afirma que: “Recrutamento é interno quando havendo determinada vaga, a empresa procura preencher através do remanejamento de seus empregados”.

Seguindo com nossa pesquisa, ao recrutamento externo, Pontes (1988, p. 73), afirma que:

O recrutamento externo também tem vantagens, principalmente no tocante à renovação de ideias. É positiva a entrada de novos profissionais para trazerem ideias renovadoras para a organização. Uma outra vantagem reside no fato de que muitas vezes os funcionários detêm potencial para ocupar um novo cargo, mas não a experiência requerida, o que pode ser conseguido pelo recrutamento externo.

Destacam-se como principais desvantagens do recrutamento externo as possibilidades do candidato não se adequar ao que a empresa necessita e a demora em adaptação à cultura organizacional, tornando o processo bem mais demorado e inseguro.

Quanto ao recrutamento misto:

Na prática, as empresas nunca fazem apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo. Ao fazer um recrutamento interno, o indivíduo deslocado para a posição da vaga precisa ser substituído em sua posição atual. Se é substituído por outro empregado, o deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida. Quando se faz o recrutamento interno, em algum ponto da organização surge sempre uma posição a ser preenchida pelo recrutamento externo (CHIAVENATO, 2006, p.180).

A internet virou uma ferramenta auxiliar para muitos profissionais da área de RH das organizações e estes estão apostando nos sites de buscas, redes sociais, *e-mails*, etc., para atrair candidatos e facilitar o recrutamento e a seleção para oportunidades organizacionais.

O recrutamento *on-line* é uma tendência inovadora.

As empresas utilizarão cada vez mais o recrutamento pela internet e isso vai forçar os recrutadores a obterem competências específicas. Além disso, os gastos com consultorias de recrutamento e seleção irá diminuir consideravelmente. (JANNUZZI, 2004).

A principal vantagem dessa forma de recrutamento seria a acessibilidade das informações também para pequenas e médias empresas, sendo prático e possível a criação de bancos de dados de currículos com o perfil e planejamento dos candidatos e até controle de atuais e ex-colaboradores.

2.2.2 Seleção

Após o recrutamento, é hora de selecionar o(s) candidato(s) em destaque, ou seja, selecionar o candidato que mais poderia se adequar à vaga em questão, fazendo

uma análise minuciosa dos conhecimentos e qualificações para uma contratação bem-sucedida. A importância desse processo seria a análise da identificação do perfil desejado pela análise e descrição do possível cargo.

Segundo Aquino (1980, p. 159):

Recrutamento visa atrair para a organização bons candidatos e a seleção escolhe entre os melhores apresentados pelo recrutamento, daí o caráter de complemento entre eles.

Como se observa, é um processo que exige cuidados em cada etapa, visto que, recrutando candidatos não preparados, a seleção não será exitosa.

Ivancevich (1995, p. 777), afirma:

Seleção é o processo pelo qual uma organização faz a escolha através de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcançar os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado.

Para Marras (2000, p.79):

Seleção de pessoal é uma atividade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa.

Robbins (2001, p.101), afirma que “as atividades de seleção tipicamente seguem um padrão determinado, começando por uma entrevista inicial e terminando com a decisão final de contratação.” Por isso, cabe a empresa se adaptar a um padrão que traga maior benefício as suas necessidades.

Quanto ao tipo, a seleção geralmente utiliza-se de quatro tipos de entrevistas: Estruturadas, semiestruturadas, não estruturadas e em grupo. Na estruturada baseamos um tipo de roteiro único que foi utilizado para todos os candidatos. Gil (1999, p. 121) diz que: “A entrevista [...] desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados, que geralmente são em grande número.”

Já na entrevista semiestruturada o que diferencia da estruturada segundo May (2004, p. 149), “é o seu caráter aberto”. Diante dos demais modelos, a não estruturada se enquadraria na mais informal, levando em conta que o foco da entrevista nunca será levado ao esquecimento, como ainda afirma May (2004, p.149): “Permite ao entrevistado responder perguntas dentro de sua própria estrutura de referências.” Com

os dados obtidos na entrevista, o selecionador bem preparado encontrará qualificações adequadas e essenciais para a vaga.

A entrevista não é suficiente para conhecer o candidato, mas já fornece uma visão geral e, muitas vezes é a fase de maior peso em todo o processo de seleção.

2.2.3 *Treinamento*

Os treinamentos são realizados com o intuito de melhorar, apresentar e acrescentar informações de conhecimento de como a empresa funciona, ou até mesmo para direcionar e aperfeiçoar um colaborador para uma função. Marras (2001, p. 145) afirma que:

Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente a execução de tarefas ou a otimização no trabalho.

Já para Minucucci (1995, p. 182), “O treinamento pode ser considerado um esforço planejado, organizado, especialmente projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolverem suas capacidades”. É muito importante destacar o papel do treinamento para a melhor desenvoltura dos colaboradores para com as atividades a eles delegadas.

É sabido pelos profissionais da área de Treinamento e Desenvolvimento que o processo de aprendizagem não se limita apenas à aquisição de conhecimento. A própria evolução da administração de recursos humanos nos dá uma ideia bem clara disto, em que pese a necessidade de mantermos uma preocupação constante quanto aos fatores formais e motivacionais, interagindo com o treinamento. Treinar e capacitar é desenvolver o indivíduo com respeito, proporcionando condições para um aprendizado sólido.

Para Robbins (2002, p. 241), a crescente importância do treinamento liga-se à competição intensificada, às mudanças tecnológicas e à busca de aumento da produtividade nas organizações.

Dentre os objetivos do treinamento Marras (2001 p. 147), cita:

(...) qualificação do profissional e a oportunidade de elevar os seus conhecimentos e de estarem sempre atualizados às inovações dentro das suas atividades. Os treinamentos realizados devem ser claros e precisos de acordo com a necessidade estabelecida. Formação Profissional: que tem como base, elevar o conhecimento do profissional à sua profissão, para elevar o seu desempenho nas suas atividades. Especialização: oferece a oportunidade do empregado de treinamentos voltados a uma área de

conhecimento específico. Reciclagem: é a oportunidade de se atualizar dos conhecimentos já aprendidos na sua rotina de serviço.

Para o autor, ainda existem os objetivos genéricos:

São os que trazem a oportunidade de elevar o desenvolvimento do empregado para desenvolver a sua motivação dentro da organização. O retorno do treinamento é a elevação da qualidade da produção e fazer o empregado alcançar o desenvolvimento organizacional da empresa.

Robbins (2002, p. 470), define dois métodos de treinamento:

Treinamento Formal: É planejado com antecedência e com formato estruturado; Treinamento Informal: Não estruturado, não planejado e facilmente adaptável às situações e dos indivíduos – para ensinar habilidades e manter os funcionários atualizados.

Sabe-se então que o maior dos objetivos do treinamento é a qualificação da mão-de-obra e intensificação do conhecimento dos profissionais para que haja o alinhamento dos objetivos individuais e de suas ações no trabalho com os objetivos e resultados organizacionais.

2.3 A ROTATIVIDADE (*TURNOVER*) NAS ORGANIZAÇÕES

Existem muitas definições para o termo inglês *Turnover* que basicamente seria definido como movimento de entrada e saída dos funcionários de uma organização.

Mandarine (2005, p.142), define *turnover* como o volume da flutuação de recursos humanos nas empresas. Já Marras (2002, p. 66), define *turnover* como sendo o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos.

Gil (2007, p. 44) afirma que:

[...] a evasão de talentos não poderá ser evitada apenas mediante compensação salarial ou oferecimento de benefícios indiretos. Será necessário criar condições para que os empregados desejam realmente permanecer na empresa, sintam a contribuição significativa para seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Em um cenário de tantas causas e consequências temos que contar com ferramentas que nos propiciem um diferencial até para analisarmos os pontos positivos e negativos de um índice fora do normal de rotatividade de pessoal. Mobley (1992, p. 133) indica que:

Os pontos positivos são: afastamento de empregado com baixo desempenho, infusão de novas tecnologias / conhecimentos, estímulos para mudanças em práticas e políticas, maiores oportunidades de mobilidade interna, maior flexibilidade estrutural, diminuição de outros comportamentos de “afastamento”, oportunidade de redução de custos e redução de conflitos enraizados. Já os negativos são: custos de demissão e de admissão, abalo nas estruturas social e comunicacional, menor produtividade durante a lacuna de demissão e admissão, evasão de empregados de alto desempenho, menor satisfação entre os que ficam e estímulos para uso de estratégias indiferenciadas de controle do *turnover*.

Abaixo apresentamos a fórmula para encontrarmos o Índice de Rotatividade nas empresas.

$$\text{IR} = \frac{(\text{Admissões} + \text{Demissões}) / 2}{\text{Funcionários Iniciais}}$$

O índice apenas determina o giro (entrada e saída sem que tenha sido planejado) de pessoal num determinado período. É importante salientar que novas contratações realizadas pelo fato de a empresa estar crescendo não devem ser levadas em consideração para definirmos o IR das organizações. O IR é com base na substituição de funcionários.

O índice demonstra a situação de rotatividade da empresa. No entanto, para identificar se está alto ou baixo, devemos comparar às situações dos índices de empresas do mesmo ramo (concorrentes). Além disso, são muitos os fatores que podem elevar ou reduzir o índice, tais como: Economia do país e do estado, área de negócio da empresa, o tamanho da empresa, a gestão da empresa, etc.

A importante avaliação das principais causas que levam a um alto índice garante condensar a maioria das consequências que uma alta taxa de *turnover* pode acarretar em uma organização.

Figura 2. A Rotatividade no Mercado Formal Brasileiro

Trabalho
Ministério do Trabalho e Emprego

UN PAÍS DE TODOS

A rotatividade no mercado formal brasileiro

Taxa de Rotatividade segundo Setores de Atividade Econômica: 2007-2009

Setores	Taxa de Rotatividade, excluídas as transferências, aposentadorias, falecimentos e desligamentos voluntários		
	2007	2008	2009
TOTAL	34,3	37,5	36
Extrativa mineral	19,3	22	20
Indústria de Transformação	34,5	38,6	36,8
Serviços industriais de utilidade pública	13,3	14,4	17,2
Construção civil	83,4	92,2	86,2
Comércio	40,3	42,5	41,6
Serviços	37,6	39,8	37,7
Administração pública direta e autárquica	8,4	11,4	10,6
Agricultura, silvicultura, criação de animais, extrativismo vegetal...	79,9	78,6	74,4

Fonte: IABO (IBGE).

As taxas foram calculadas entre o mínimo de admitidos ou desligados e dividido pelo estoque médio (estoque do ano somado com o estoque do ano anterior dividido por dois).

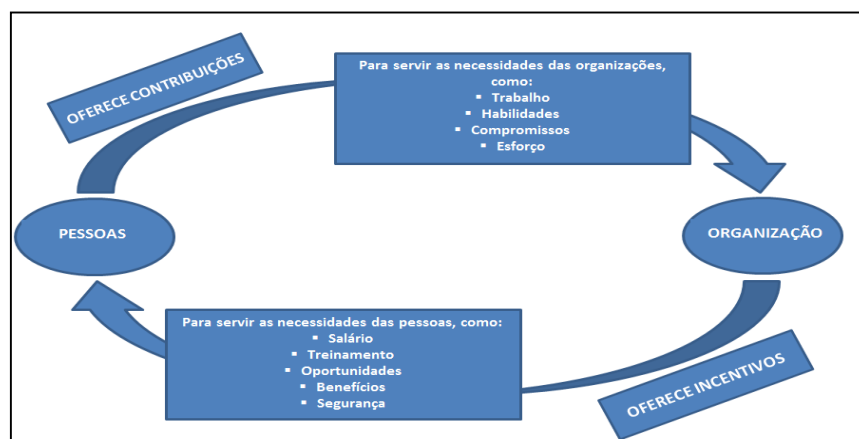
Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego, 2009.

Como é possível observar na **Figura 2** acima, os altos índices se manifestam principalmente nos setores de Construção civil e agricultura

Visto que o trabalho torna-se dificultoso até mesmo pela forma como ocorrem os contratos trabalhistas ou até mesmo pelo período instável e esgotamento físico e desgaste dos colaboradores em algumas atividades.

Sempre existirá uma relação entre o Gestor x Empresa x Colaborador em que se manifesta um intercâmbio de informações.

O trabalhador ingressa quando visa que seus anseios serão atendidos/conquistados, assim como a empresa busca interesse e integração ativa de seus funcionários com as atividades a eles empenhadas.

Figura 3. Equilíbrio Organizacional e Rotatividade de Pessoal.

Fonte: FAUSTO, 2011.

Na **Figura 3** observa-se que, para existir o equilíbrio organizacional faz-se necessário um alinhamento entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais. Só assim, por exemplo, não apenas os índices de rotatividade declinarão como passarão a ser mínimos nas organizações.

2.4 O APROFUNDAMENTO DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Administrar não é tarefa fácil. Além de dedicação há também a necessidade de conhecer os processos e as pessoas existentes dentro da empresa, e isso não é tarefa fácil, principalmente quando não se tem controle ou não se tem definido claramente a importância que os valores e ativos intangíveis proporcionam a fim de conservarmos os conhecimentos essenciais na criação do valor corporativo e no crescimento do capital intelectual da organização, assegurando o futuro da mesma.

Diante essa análise, observamos que, o aprofundamento dos processos possibilita uma comunicação e considerações dos contextos que influenciam nas estratégias de uma conceituada política de Gestão de Pessoas.

Em virtude dessa nova relação de força, as empresas passaram a preocupar-se mais com as condições de trabalho e a comissão de benefícios aos seus empregados. E também passaram a sentir a necessidade de negociar com as entidades representativas dos trabalhadores. (GIL, 2001, p.20).

Com o passar dos anos, os gestores se deram conta da importância do valor humano no trabalho, fazendo com que as pessoas sejam consideradas recursos estratégicos capazes de dinamizar as organizações e garantir a sustentabilidade da sua competitividade.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 DEFINIÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA

3.1.1 Tipo e natureza do estudo

Quanto ao tipo, o presente trabalho se caracterizou como uma pesquisa qualitativa, pois a prioridade foi o aprofundamento e a compreensão de um fenômeno organizacional.

Sobre a pesquisa qualitativa, Richardson (1999, p. 102) destaca que: “O objetivo fundamental da pesquisa qualitativa não reside na produção de opiniões representativas e objetivamente mensuráveis de um grupo.”

Para o colhimento de informações utilizou-se um roteiro para a efetivação de entrevistas com atuais e ex-colaboradores. Para Gil (1996, p. 46), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações variáveis”. Por isso, buscou-se descrever, compreender e explicar a partir da observância o *turnover* da empresa campo de estudo como também explorar o tema abordado.

Segundo Martins (1994, p.30), a pesquisa exploratória:

(...) trata de abordagem adotada para a busca de maiores informações sobre determinado assunto. Possui um planejamento flexível, e é indicada quando se tem pouco conhecimento do assunto. Tem a finalidade de formular problemas e hipóteses para estudos posteriores.

Sobre a pesquisa exploratória:

São finalidades de uma pesquisa exploratória, sobretudo quando bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto, facilitar a delimitação de um tema de trabalho, definir objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente. (ANDRADE, 2001, p. 124).

Na Empresa Alfa, empresa enquadrada no programa governamental “Simples Nacional”, os colaboradores, quando admitidos, adquirem experiência nas suas funções e também, devido ao modo como a empresa é gerenciada, ou pela ausência de uma política de gestão de pessoas que os valorizem, os treinem e satisfaçam suas necessidades, os índices de substituição, assim como o de absenteísmo estão aumentando gradativamente na empresa, segundo a gerência.

Atrelado a isto, verificou-se o recrutamento e seleção de pessoal, como também as necessidades interpostas pela empresa no que tange a mão de obra qualificada para a atividade que a empresa está inserida, o que torna ainda mais importante uma política de desenvolvimento, parceria, treinamento e manutenção por mais tempo dos colaboradores na organização, de modo que todos se sintam satisfeitos.

Durante todo o estudo, buscou-se o entendimento das dificuldades que a empresa possui em relação à rotatividade de pessoas e compreendeu-se melhor a definição do problema em busca de hipóteses para soluções mais eficazes de acordo com o que a empresa apresentou, e assim colou-se em prática os objetivos para o estudo, enquadrados na análise dos perfis dos atuais e ex colaboradores e investigação das causas que levam a o *turnover*.

3.1.2 Dados da pesquisa

Quanto aos dados, esta pesquisa foi longitudinal, pois os dados coletados foram referentes a momentos específicos – últimos seis anos – pois buscou-se estudar a evolução do fenômeno na organização e as possíveis relações dele com a modo de gestão adotado.

Quanto a coleta de dados de dados primários e secundários, vejamos a seguir: Para Collis e Russey (2005, p.154), “Dados originais são conhecidos como dados primários, que são coletados na fonte.”

Os dados primários deste estudo foram adquiridos através das respostas dadas aos pelas entrevistas aplicadas com os atuais e ex-colaboradores, através de um formulário pré-elaborado (**Apêndices A e B**).

A coleta de dados no estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois se vale tanto de dados de pessoas quanto de dados de escritos. Portanto, podemos obtê-lo mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observações espontâneas, observações participantes e análises de artefatos físicos (GIL, 2002, p. 41).

Devido a necessidade da análise dos dados colhidos na organização, o formulário utilizado na entrevista foi construído seguindo os objetivos específicos, focando todos os aspectos inerentes a este estudo, para que as perguntas e respostas não ficassem confusas e seguissem uma sequência lógica para o objetivo geral.

Através do estudo de caso, observamos os principais fatores que pudessem

indicar um eficaz resultado da apuração, como também relacionar claramente os motivos que podem levar o colaborador a se desligar da empresa, fazendo-se conhecer melhor todas as lacunas.

De acordo com Collis e Hussey (2005, p. 322), a definição de dados secundários é: “Dados já existentes, coletados em livros, documentos e filmes.” Já segundo Cooper e Schindler (2003, p. 223), “fontes secundárias são interpretações de dados primários. Enciclopédias, livros, manuais, artigos de revistas e jornais e a maioria das notícias são consideradas fontes secundárias de informações.”

Os dados secundários deste estudo foram obtidos por meio de relatórios da empresa campo de estudo, assim como por meio de livros, artigos, periódicos entre outras fontes.

Na exploração de dados secundários, o pesquisador deve começar primeiro com os arquivos de dados da própria organização. Relatórios de estudos de pesquisas anteriores normalmente revelam uma grande quantidade de dados históricos ou modelos de tomada de decisão (COOPER & SCHINDLER, 2003, p.132).

De acordo com a visão dos autores, buscou-se compreender bem o tema abordado, pincelado com a criação do referencial teórico bem desenvolvido através de várias pesquisas bibliográficas; quanto aos dados da empresa, foi nos apresentado e disponibilizado todo o material que estava na posse do contabilista, como documentos internos, controles de colaboradores em planilhas e dados referentes a entrada e saídas dos colaboradores.

3.2 DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS METODOLÓGICOS

3.2.1 *Caracterização dos sujeitos da pesquisa*

O universo desta pesquisa foi representado pelos atuais e ex-colaboradores da Empresa Alfa, localizada na cidade de João Pessoa, estado da Paraíba.

A empresa não possui um Departamento de Recursos Humanos, tampouco um setor de gestão de pessoas que possa colaborar no direcionamento, desenvolvimento e implementação de políticas internas com vistas ao aprimoramento dos profissionais e manutenção dos mesmos na organização.

3.2.2 Determinação da população

Segundo Cooper e Schindler (2003, p.153), “Há diversas decisões a serem tomadas para fazer uma amostra. Cada uma dessas decisões exige informações únicas”.

A amostra deste estudo foi não-probabilística por conveniência, onde os participantes são escolhidos por estarem disponíveis (Freitas et al, 2009). Nesse sentido, considerou-se apenas os atuais e ex-colaboradores da empresa.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Quanto ao instrumento de coleta, foi utilizada uma entrevista, com um formulário pré-elaborado, e observação Sistemática (*in loco*), com construção de diários de campo¹. Vejamos a visão do autor sobre o termo entrevista:

O termo entrevista é construído a partir de duas palavras, entre e vista. Vista refere-se ao ato de ver, ter preocupação com algo. Entre indica a relação de lugar ou estado no espaço que separa duas pessoas ou coisas. Portanto, o termo entrevista refere-se ao ato de perceber realizado entre duas pessoas. (RICHARDSON, 1999, p. 207)

A entrevista pode oferecer informações extremamente relevantes a um estudo de caso, diante disso a sua utilização para coleta de dados agrega valores para uma execução mais precisa do que está sendo pesquisado. Vejamos a visão dos autores acerca da entrevista: “Permitem a obtenção de grande riqueza informativa – intensiva holística e contextualizada – por serem dotadas de um estilo especialmente aberto, já que se utilizam de questionamentos semi-estruturados.” (ROSA; ARNOLDI, 2006 p. 87).

Quanto a tipologia, as entrevistas podem ser descritas como: Informal, menos estruturado possível, se distinguindo de conversão por ser um instrumento de coletas de dados. Focalizada, sendo tão livre quanto a informal, enfocando um objetivo bem específico. Por pautas, relacionando os níveis de interesse ao longo de sua execução. E, a entrevista estruturada, que apresenta-se através de uma relação fixa de perguntas,

¹Para Lewgoy e Arruda (2004, p.123-124), “O diário consiste em um instrumento capaz de possibilitar “o exército acadêmico na busca da identidade profissional” a medida que, através das aproximações sucessivas e críticas, pode-se realizar uma “reflexão da ação profissional cotidiana, revendo seus limites e desafios”. É um documento que apresenta tanto um caráter “descritivo-analítico”, como também um caráter “investigatório e de sínteses cada vez mais provisórias e reflexivas”, ou seja, consiste em uma “forma inesgotável de desconstrução e reconstrução do conhecimento profissional e do agir através de registros quantitativos e qualitativos.”

permanecendo invariável para todos os entrevistados. (GIL, 1999).

Para este estudo utilizou-se a entrevista estruturada, já que possibilitou uma análise mais precisa e rápida dos dados para um desenvolvimento mais profundo do que foi apurado, utilizando-se de um formulário com a lista de perguntas.

Nas visitas a empresa e conversas informais com os colaboradores, foi feita a construção de diário de campo, escrevendo em um bloco de anotações todas as impressões e conclusões pessoais, apontando tudo o que se ver/observar e que poderá ser útil, para analisar o que poderia ser mais detalhadamente estudado e acrescentado no estudo. Foi uma ferramenta simples que para sistematizar as experiências, onde posteriormente analisaremos os resultados.

A aplicação da entrevista ocorreu em dias diferentes, mas com datas pré-estabelecidas, de acordo com a disponibilidade de cada colaborador e ex-colaborador.

Já segundo Gil (2006, p. 113),

A observação sistemática é frequentemente utilizada em pesquisas que têm como objetivo a descrição precisa dos fenômenos ou o teste de hipóteses. Nas pesquisas deste tipo, o pesquisador sabe quais os aspectos da comunidade ou grupo que são significativos para alcançar os objetivos pretendidos. Por essa razão, elabora previamente um plano de observação.

Com a observação sistemática (que foi realizada periodicamente), observamos todas as ações na empresa.

3.4 ORDENAMENTO E TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram sistematizados e categorizados obedecendo à sequência de questões do formulário de instrumento de coleta de dados – entrevista. A partir desta sistematização, uma planilha de Excel foi construída e utilizada para a construção automática dos gráficos.

Ainda se utilizou a fórmula para a obtenção do índice de *Turnover* proposto por Marras (2000), que foi apresentada no capítulo II.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para Mostyn (1985, p. 117), análise de conteúdo pode ser referida como: “A ferramenta de diagnóstico de pesquisadores qualitativos, que a empregam quando se veem diante de uma massa de material que deve fazer sentido”.

A análise e interpretação foi dada a partir dos dados qualitativos coletados.

Motta (2002, p. 09) entende que:

A pesquisa qualitativa serve como o primeiro passo para o estudo de um fenômeno de satisfação sobre o qual ainda não se tem ideias bem definidas ou sobre o qual falta orientação quanto ao próprio esforço de mensuração que se pretende desenvolver.

A maneira como cada investigador(a) reage na condução e desenvolvimento de determinada investigação constitui igualmente o objetivo central na abordagem qualitativa. (DAY, 1991; ROBSON, 1993; LINCOLN; GUBA, 2000). Para Malhotra (2001, p. 155), “A pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística.” Complementando a citação, segundo Triviños (1987, p. 117), “na pesquisa quantitativa, a variável deve ser medida”.

4 LEVANTAMENTO ANALÍTICO

4.1 A EMPRESA

A Empresa Alfa é uma rede de Educação Profissional, Tecnológica e Idiomas. Mais de 50.000 alunos já testaram e aprovaram a qualidade dos cursos nas suas unidades conveniadas, licenciadas e franqueadas. Tem como um dos seus principais objetivos: Transformar oportunidades em sucesso profissional. A Empresa Alfa foi a primeira escola a desenvolver um sistema de ensino para educação profissional utilizando o sistema de Escritórios, ou seja, trabalhar na prática todas as situações do dia a dia de uma empresa inclusive com documentos oficiais.

Verificou-se a Missão, visão e valores da empresa, sendo a missão: Promover a inclusão social e profissional de jovens por meio de ensino profissionalizante e bilíngue, ações educativas e inserção no mercado de trabalho. Visão: Ser uma instituição reconhecida pela liderança, excelência, inovação e impacto social através do ensino profissional e ações educativas. Valores: Ética, Excelência, Transparência e Responsabilidade Social.

A Franquia campo de estudo está localizada em João Pessoa-PB, e foi inaugurada em julho de 2008. Seguindo o modelo padrão da franquia, a empresa possui um setor de Recursos Humanos, que utiliza dos procedimentos básicos para a sua existência, porém não apresenta um organograma, tampouco políticas de motivação.

O Sistema de Ensino propicia ao aluno: Aulas em Escritório Modelo com simulação real de trabalho, inclusive com documentos oficiais; Turma reduzidas de, no máximo, 30 alunos; Cursos completos de profissionalização bilíngue; Um aluno por micro em todos os cursos de informatizados; Certificado de conclusão; Garantia de aprendizado; Plantão de dúvidas com professores de plantão, inclusive após o término do curso; Carteirinha de Estudante; Carteirinha para passe escolar; Encaminhamento ao Mercado de Trabalho; Divulgação de currículo do aluno pela Internet; Internet grátis; Entre outros benefícios.

Atualmente a empresa dispõe 04 salas de aula onde funcionam os cursos de: Gestão Empresarial, Informática, Inglês Profissionalizante e Hardware. A franquia

funciona de segunda a sábado das 08 às 18h.

Atualmente a empresa é composta por 14 colaboradores em Regime CLT e 07 estagiários em Parceria com o CIEE, que se dividem entre diretoria, gerência, setor comercial e setor pedagógico.

O trabalho administrativo funciona de segunda a sábado em horário comercial, já os estagiários compõem 06 horas diárias de segunda a sexta de aprendizagem em serviços administrativos. Já o trabalho dos professores é composto por banco de horas/aula, variando os dias da semana que possuem turmas.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 ANÁLISE DOS DADOS – COLABORADORES

No **quadro 1** abaixo, apresentamos o perfil dos colaboradores entrevistados, quanto a gênero, idade, cargo, tempo de atuação e grau de escolaridade:

Quadro 1. Perfil dos colaboradores entrevistados

1.	Fem.	18 anos	Aux. Adm.	07 meses	Médio Comp.
2.	Fem.	23 anos	Vend.	2 meses	Médio Comp.
3.	Fem.	24 anos	Aux. Adm.	01 ano e 01 mês	Médio Comp.
4.	Fem.	27 anos	Aux. Adm.	01 ano e 04 meses	Médio Comp.
5.	Fem.	28 anos	Vend.	02 meses	Médio Comp.
6.	Fem.	34 anos	Sup. de Telem.	11 meses	Sup. Completo
7.	Fem.	31 anos	Ger. Com.	07 meses	Sup. Inc.
8.	Fem.	35 anos	Ger. Adm.	07 anos	Médio Comp.
9.	Masc.	35 anos	Vend.	02 meses	Médio Comp.
10	Masc.	35 anos	Aux. de Serv.	11 meses	Fund. Inc.
11	Masc.	33 anos	Prof.	03 anos e 01 mês	Sup. Comp.

Fonte: Pesquisa de campo, 2017

5.1.1 As formas de desligamento de funcionários feitas pela empresa

Perguntados sobre opiniões acerca das formas de desligamento de funcionários feitas pela empresa, ouviu-se opiniões muito parecidas referente a pedidos de demissão. Levando-se a compreender a visão dos entrevistados acerca do assunto, coletou-se afirmações referentes a forma negativa dos processos motivacionais da organização.

De acordo com essa questão buscamos entender algumas das consequências positivas e negativas para gerenciar a rotatividade de pessoal. (MOBLEY, 1992). Diante esses fatores, verificou-se respostas como: “O que observo aqui? Quem não consegue cobrar direito e trazer clientes para pagar, não permanece trabalhando.” (EI) com isto, é possível perceber outras indagações, “Acredito que o que leva a demissão é a faltas ao trabalho, levar as “coisas” na brincadeira e não respeitar os colegas.” (EII).

Neste contexto, observa-se que tem que existir uma consciência empresarial e individual voltada para aceitar as alterações substanciais, pois de nada adiantaria um programa de desenvolvimento organizacional se a mudança não foi vista como

necessidade tanto individual como organizacional. (CARVALHO; SERAFIM, 2004). As afirmações dadas pelos entrevistados são convergentes com a análise das práticas que levam ao *turnover* organizacional, “único motivo para demissão: Não cumprir a meta de cobrança.” (EIII). Contrastando as respostas supracitadas, verificou-se:

Somos contratados para executar as funções da melhor forma possível. Acredito que os colegas que saíram realmente não se esforçaram. O meu serviço é estressante, trabalho cobrando e sou muito cobrada também. (EIV)

De acordo com as respostas recebidas na entrevista, cabe observar a questão da administração estratégica de recursos humanos, que privilegia como objetivo a otimização e análise da qualidade dos talentos que a compõem. (MARRAS, 2000). “Ao que tenho observado, lidamos com clientes difíceis, existem pessoas que podem não ter “estrutura” para isso. Em dois meses, já vi alguns serem demitidos por não aplicarem o que é pedido.” (EV)

Na contextualização sobre rotatividade de pessoal, podemos afirmar sobre a importância destas amostras afim de enfatizarmos a visão dos funcionários, sendo assim, verificando problemáticas, potencializadas pelas respostas. “Já vi muitos colegas saírem por baterem de frente com a chefia. Existem pessoas que realmente não se esforçam, levando ao desligamento. (EVI).

Sobre as exigências empresariais, verificou-se respostas como a seguir descritas: “Pelo o que tenho visto no meu setor, o que importa é vender, vender e vender. O cliente tem que sair matriculado. Quando não conseguimos gera conflito.” (EVII)

Perguntados sobre opiniões acerca das formas de desligamento de funcionários feitas pela empresa, ouviu-se opiniões muito parecidas referente a pedidos de demissão, que muitas vezes vivenciam dificuldades referentes a maneira de como a empresa é gerida e relacionados a clientes difíceis. “Ao longo da minha trajetória na empresa, posso afirmar que os líderes são exigentes e esperam retorno positivo do que é determinado. O não cumprimento, pode levar a demissão.” (EVIII).

Em meio à entrevista, observa-se respostas resumidas vindas dos entrevistados, como: “Não tratar bem os clientes, chefes e colegas.” (EIX).

Também afirmaram que os colegas que são demitidos, muitas vezes, não tiveram a oportunidade de demonstrar a capacidade para atuar no cargo que exercia, por terem permanecido pouco tempo na organização. “Nosso chefe não suporta faltas

ao trabalho. A falta de comprometimento e de determinação pode levar a demissão.” (EX).

“Durante a minha experiência profissional, pude perceber que, quem não produz, não fica. Acredito que aqui seja assim também. Não tenho muito tempo de empresa para fazer uma análise.” (EXI). Sobre a rotatividade de pessoal na empresa, em unanimidade afirmaram ser um ponto negativo para empresa, que é complicado criar novos laços de aprendizagem quando há substituição de colaboradores.

5.1.2 O treinamento oferecido pela empresa para o exercício das funções

Segundo, Marras (2001): “Para um processo de assimilação cultural a curto prazo, o treinamento busca repassar conhecimento, e habilidades relacionadas diretamente a execução de tarefas, partindo daí para a otimização do trabalho.”

Em relação as respostas apresentadas, nove entrevistados afirmaram que receberam treinamento para a realização de suas funções, uma atribuição bastante positiva nos termos empresariais, já o treinamento faz parte do processo de retenção de talentos. Quanto aos dois entrevistados que não receberam, as justificativas recebidas, foram: “Não houve necessidade. Recebi ‘carta branca’ para executar as aulas da forma que eu achasse mais adequada. “ (EX). “Não Precisou me treinar, já possuía experiência na área que exerço, apenas, me adequei ao dia a dia daqui.” (EXII).

É através do processo de treinamento que são aperfeiçoadas as habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para desempenhar seu trabalho na organização. Tem que existir uma consciência empresarial e individual voltada para aceitar as alterações substanciais, pois de nada adiantaria um programa de desenvolvimento organizacional se a mudança não seja vista como necessidade tanto individual como organizacional. (CARVALHO & SERAFIM, 2004).

5.1.3 Avaliação sobre o ambiente de trabalho

Quando indagados sobre o ambiente de trabalho, “O ambiente é normal, regular.” (EI). “Não construí muitos vínculos ainda. Considero regular.” (EII). “Regular” (EV). “Considero regular. Posso mudar de opinião futuramente, estou em experiência, acredito que ainda não me adaptei.” (EVII). “Ambiente bom. Não tenho do que reclamar.” (EXII). “Ambiente tranquilo, bom. Na sala, tenho tudo o que

preciso.” (EX). Quando indagados pelo termo “regular”, notou-se uma insatisfação acerca de algo que poderia melhorar no sentido de gestão empresarial. Nota-se que o entrevistado que fez uma avaliação positiva, não é do mesmo setor que os que avaliaram como regular.

Contrastando a apuração desta resposta, podemos notar detalhes inerentes a problemas com clientes, como apresentado a seguir:

Faço a minha parte para a motivação de todos. Nos últimos meses tenho achado o ambiente regular, pois acabamos nos estressando bastante por coisas simples, com situações diárias e as cobranças feitas. O ambiente acaba ficando ‘tenso’, em alguns momentos. (EIV).

“Apesar de observar clientes estressados, o ambiente não é ‘pesado’. As meninas colaboram.” (VIX). Perguntado sobre o “ambiente tenso” o entrevistado respondeu que é rotineiro os conflitos com clientes, após a assinatura do contrato de matrícula, devido a ausência de informações, o cliente acaba retornando a unidade para retirar dúvidas.

Dando continuidade a análises positivas, verificamos: “Ambiente ótimo. A ‘minha’ gerente deixa-nos a vontade. Ambiente agradável.” (EIII). “No telemarketing, o ambiente é ótimo. Todos se ajudam.” (EVI). “Considero o ambiente bom, vejo colaboração e união entre os colegas de trabalho.” (VIII).

Boa parte deles apresentaram também que sentem um diferencial no clima organizacional de alguns setores. De acordo com essa questão buscamos entender algumas das consequências positivas e negativas para gerenciar a rotatividade de pessoal. (MOBLEY, 1992).

5.1.4 Avaliação sobre as normas e políticas da empresa

Os entrevistados foram questionados sobre como avaliam a comunicação sobre as políticas e normas da empresa, e verificou-se dados importantes para uma avaliação criteriosa sobre as causas do *turnover* da empresa campo de estudo.

Verificou-se avaliações negativas, como: “Ruim. Não quero expor os motivos.” (EI). “Não fui bem informada ainda sobre as normas e políticas daqui.” (EII). “Sobre a comunicação é ruim. Não existe esclarecimento de nada. É tudo muito fechado e restrito.” (EIII). “É péssima. Não quero entrar em detalhes”. (EIV). “Regular. Prefiro não comentar”. (EV). A partir das respostas apresentadas, nota-se indagações evasivas, já que alguns entrevistados não apresentam justificativas para as afirmações negativas.

A comunicação é ruim, porque os funcionários para tirarem dúvidas, ficam de um lado para o outro perguntando aos colegas de trabalho. Nem os clientes imaginam como aqui funciona. (EIX).

Aliado ao tratamento dado pela chefia há que se considerar o reconhecimento pelo trabalho e esforço dos colaboradores. A empresa deve estar atenta para evitar saídas desnecessárias. (LUCENA, 1995). A partir da aplicação da entrevista, notou-se o descontentamento em tomada de iniciativas vindouras dos colaboradores para com chefia. “Não temos reuniões pedagógicas. O dono já me afirmou que professor é pago pra dar aula, não pra saber as políticas da empresa.” (EX).

Dos onze entrevistados, verificou-se apenas uma avaliação positiva, sendo ela: “Senhor diretor sempre me chamou em sua sala e deixou claro as normas e políticas da empresa, então considero ótimo esse critério.” (EVIII). Um entrevistado alegou: “Não tenho como avaliar positivamente ou negativamente ainda.” (EXI), por ter sido admitido a pouco tempo pela empresa.

5.1.5 Tratamento da chefia para com os funcionários

É sabido que um tratamento cordial e ético com os colaboradores favorece o crescimento tanto empresarial como funcional. “Já presenciei alguns estresses com funcionários, mas, como quero avaliar por mim, considero regular, mas, em alguns momentos muito exigente.” (EI).

Também coletou-se informações consideradas positivas para o tratamento da chefia para os colaboradores: “Para comigo, tem sido bom, para com a equipe, varia entre momentos estressantes e de elogios, mas, ao meu ver, na maioria das vezes, não há um tratamento excelente.” (EVIII). “Sobre o chefe? Não tenho muito o que falar. Ele fica na dele e eu na minha, espero que continue assim.” (EIX). “A chefia direciona a empresa de forma regular, sinto barreiras em algumas situações, considero o tratamento regular.” (EX). “O tratamento até agora tem sido bom.” (EXI). “Tratamento Regular, sem muitas delongas, é objetivo.” (EII). “O tratamento é ‘normal’ para o tipo de negócio, considero bom, adequado. (EVI).

Sobre avaliações negativas, notou-se detalhes que facilitarão o processo de análise das possíveis causas de *turnover*: “Tratamento médio. Não observo como tratamento bom porque há muitas cobranças, onde também compreendo que chefe é chefe e em todo lugar é assim.” (EIV). “Tratamento complicado. Acho que poderia ser melhorado, e muito. Me sinto pressionado em boa parte da execução das minhas

funções. O ambiente é bastante estressante.” (EV).

Em pouco tempo pude perceber que o tratamento não é dos melhores. Já trabalhei em algumas empresas e o tratamento do chefe era muito diferente com os funcionários. Aqui é muita cobrança. Mas, sei que isso pode variar de empresa para empresa. Apenas faço o meu trabalho. (EVII).

A administração de empresas, aplica técnicas de Recursos Humanos para como a forma que a empresa tem sido gerenciada, afim de analisar as dificuldades funcionais, em muitos casos, as dificuldades enfrentadas pelos colaboradores em um ambiente de trabalho, pode acarretar em desmotivação e dificuldades em rendimento em atividades laborais diárias.

5.1.6 Reconhecimento sobre o trabalho que exerce

Sobre a forma de reconhecimento aplicada pela empresa, diante as justificativas para essa prática, os colaboradores afirmaram não saber por que motivos, às vezes, não são reconhecidos, já que buscam cumprir as metas indicadas, como também não costumam envolver-se em situações negativas no ambiente de trabalho. Um colaborador se opôs a responder o questionamento. Tais fatos demonstram que é muito importante que haja um sistema de avaliação de desempenho formal.

Perguntou-se ainda sobre o principal benefício em trabalhar na empresa, tendo em vista a aparente insatisfação com a gestão, alguns justificaram que oportunidades de trabalho estão muito difíceis e que a empresa é muito bem localizada para quem depende de condução, facilitando a rotina.

“Raramente, na realidade, somente uma vez fui reconhecida, porque um cliente estava devendo a 06 meses e conseguir receber através da minha forma de efetuar a cobrança.” (EI). A partir da resposta apresentada, como as duas amostras a seguir, nota-se a preocupação da organização na execução das vendas, “Somente uma vez que ‘fechei’ um curso para dois irmãos. Faz pouco tempo que estou aqui.” (EII). “Só fui uma vez, quando consegui fazer três matrículas em uma só família.” (EVII). Muito se sabe sobre a importância da lucratividade, porém, existe a necessidade de reconhecimento em todos os âmbitos laborais.

De acordo com os dados colhidos, voltamos a analisar a importância da Gestão de Pessoas para o administrador, o ajudando a desempenhar as funções de organizar, planejar, dirigir e controlar. (CHIAVENATO, 2008).

Ainda questionados sobre o reconhecimento, colhemos informações com as

seguintes indagações: “Difícilmente tenho contato com o chefe.” (EIII). “Prefiro não responder.” (EVIII). “É muito difícil ser reconhecido. O contato pessoalmente é pouco.” (EX). “Raramente. Tenho visto que ele não é de elogiar.” (EV).

Também colheu-se informações sobre os gerentes dos setores, verificou-se as seguintes respostas: “Raramente. A gerente elogia, o chefe não comenta sobre o nosso trabalho.” (EIV). “Pela equipe do telemarketing, sempre sou elogiada e reconhecida pela chefe.” (EVI). Para a empresa, seria necessário criar condições para que sintam a contribuição significativa para seu desenvolvimento profissional e pessoal.

5.1.7 Melhorias para a empresa

Dos entrevistados, os dados mais relevantes foram pontuaram acerca de melhorias das práticas utilizadas pela gestão empresarial e estratégias de marketing, afirmando satisfação em trabalhar na empresa. Vejamos a sugestão de um dos colaboradores: “Como a empresa trabalha com cursos profissionalizantes, poderiam nos dar um desconto na mensalidade em algum desses cursos.” (EV).

Foi colhida a resposta de que: “A empresa poderia trabalhar em processo de escalas, já que em alguns momentos percebem as salas superlotadas de funcionários, também afirmaram sobre melhorias na remuneração e até mesmo benefícios relativos a vale alimentação ou refeição.” (EX). Em outros tipos de melhorias, três entrevistados indicaram sugestões de melhorias relacionadas a estrutura física da empresa.

5.2 ANÁLISE DOS DADOS – EX-COLABORADORES

Inicialmente avaliamos a forma do desligamento do colaborador da empresa:

Quadro 02. Dados quantitativos sobre os entrevistados

Pedido de Demissão	Demissão sem justa causa
03 entrevistados	03 entrevistados

Pesquisa de campo, 2017.

Pelo roteiro das entrevistas com os ex-colaboradores, procurou-se verificar de maneira mais específica o(s) motivo(s) do desligamento e opiniões acerca das políticas internas da empresa, que serão representados pelos dados que serão indicados ao longo

dessa amostra.

Quanto ao perfil dos ex-colaboradores entrevistados, representamos através do

Quadro 03:

Quadro 3. Perfil dos ex-colaboradores entrevistados

1.	Fem.	28 anos	Prof.	01 ano e 06 meses	Sup. Comp.
2.	Fem.	23 anos	Vend.	08 meses	Médio Comp.
3.	Fem.	32 anos	Vend.	03 meses	Médio Comp.
4.	Fem.	23 anos	Aux. Adm.	07 meses	Médio Comp.
5.	Fem.	25 anos	Vend.	04 meses	Médio Comp.
6.	Fem.	35 anos	Vend..	03 meses	Super. Inc.

Fonte: Pesquisa de campo, 2017

5.2.1 As formas de desligamento de ex-funcionários feitas pela empresa

Quando perguntados pelos motivos possivelmente inerentes ao desligamento do ex-colaborador da empresa, verificou-se a ausência de comunicação por parte do procedimento de demissão da organização, já que boa parte dos entrevistados, não foram informados sobre os motivos aos quais levaram as demissões. “As metas de vendas eram absurdas, não consegui bater nenhuma. Me informaram na demissão que eu não tinha perfil pra o cargo.” (EVI).

Me foi informado que era retenção de custos o motivo da minha saída. Mas, após a demissão fiquei sabendo por um dos funcionários que o gerente havia falado ao dono da empresa que eu não estava fazendo as cobranças direito porque havia discutido com uma colega de trabalho e que eu “mentia” nas anotações referentes a cobrança. Acho que o dono não quis apurar nada e mandou me demitir. (EIV).

Não me falaram o motivo da demissão. Acredito que aconteceu devido a reclamação de um pai de aluno, que afirmou na secretaria que eu tinha falado que o curso do filho seria de graça, que no momento da venda não passei os boletos para o pai. Fui chamada para esclarecer a situação com o cliente. Dois dias após isso, fui demitida. (EII).

Os três entrevistados que pediram demissão, expressão os motivos a partir das respostas: “Pedi demissão pois o valor salarial a mim oferecido era menor que os concorrentes daqui. Me sentia totalmente desmotivada mediante isso, pois sempre me destaquei por um trabalho de excelência e não me sentia valorizada.” (EI).

“Eu moro em Santa Rita-PB e todos os dias para ir trabalhar no centro de João Pessoa ficava muito cansativo pra mim. Demorava cerca de duas horas para chegar do trabalho no final do dia. Para mim, esse foi o motivo mais importante para pedir demissão.” (EIII). “O motivo que me fez levar a pedir pra sair da empresa foi a

posição de liderança do dono, vez ou outra discutíamos. Ele não sabe conversar, me sentia triste em ir trabalhar lá todas as manhãs. Me sentia cobrado por tarefas que nem minhas eram também.” (EV).

Com a abordagem da temática relacionada a Gestão de Pessoas nas organizações, vale ressaltar que os possíveis motivos informados pelos ex-colaboradores, poderiam ter sido solucionadas com uma política aplicada a comunicação interna eficiente e eficaz.

5.2.2 O treinamento oferecido pela empresa para o exercício das funções

Sobre o processo de treinamento de funcionários aplicados pela Empresa Alfa, notamos considerações positivas, sendo caracterizado como um ótimo diferencial, já que as melhorias aplicadas para uma boa execução de tarefas é notória a qualquer organização.

"Fui treinada, diretor me acompanhou em vários atendimentos, gostei bastante do treinamento passado.” (EII). “Como eu já tinha experiência na venda de cursos não precisei ser treinado.” (EIII). “A experiência do treinamento foi ótima. Não encontrei dificuldades e eram bem pacientes comigo.” (EIV). “Treinamento bom. Aprendi com o gerente e outro colega de trabalho. Foram bem pacientes” (EV). “O treinamento foi excelente. Me passaram tudo direitinho do que eu precisava falar.” (EVI).

Quanto a um ex colaborador que disse não ter recebido treinamento, ele justificou que falou ao líder que não havia necessidade, já que ele possui formação na área a qual foi contratado. “Não recebi treinamento. No primeiro dia de aula, me foi entregue os livros utilizados no curso e eu fui adaptando a minha metodologia de ensino.” (EI).

5.2.3 Avaliação sobre o antigo ambiente de trabalho

Perguntados sobre o antigo ambiente de trabalho, apenas dois dos entrevistados, relataram considerações positivas: “Era agradável, limpo e bonito. Como você pediu pra avaliar, achava bom o ambiente, não tive problemas quanto a isso.”. (EV). “Considerava o ambiente de trabalho bom. Tive todos os equipamentos necessários para ministrar as aulas. As salas de aula eram bonitas e organizadas.”(EI).

Quanto as avaliações negativas colhidas pelas entrevistas, verificamos em todos os entrevistados a apresentação da forma como o espaço físico da empresa é

dividido, como também dificuldades apresentadas pela falta de equipamentos. “A sala de atendimento era minúscula. Quente e apertada. Tinha dias que o ar condicionado não funcionava, as cadeiras muito desconfortáveis. Avalio como péssimo.”. (EII).

Era ruim trabalhar com aquelas cadeiras que tínhamos na sala, muitas vezes na frente dos clientes a parte de trás caía e isso era desmotivador. Perguntei algumas vezes quando iriam comprar outras, mas, nunca tive resposta. Considero ruim o ambiente de trabalho.” (EIV).

Foi perceptível o descontentamento dos ex-funcionários mediante esse questionamento. Ressaltamos que essas dificuldades enfrentadas pelos ex-colaboradores eram notoriamente vistas pelos clientes, sendo um ponto extremamente negativo a organização.

Passei por dificuldades no ambiente de trabalho pois eu usava um notebook, vez ou outra pediam pra utilizá-lo na sala de inglês da escola. Eu ficava ocioso esse tempo e pedia muito tempo esperando conseguirem uma solução. Isso me incomodava bastante. Era ruim.” (EVI).

5.2.4 Avaliação sobre as normas e políticas da empresa que trabalhava

Quando avaliados sobre as formas de comunicação sobre normas e políticas da empresa, em síntese, afirmaram que sentiram dificuldades relativas a comunicação interna, que muitas situações se tornavam confusas por não haver um eficaz compartilhamento de informações. Perguntados sobre reuniões, afirmaram que a empresa não possuía essa prática.

Cinco entrevistados avaliaram negativamente, sendo um ponto importantíssimo para a análise do turnover. Verificamos as seguintes respostas: “Sobre normas e políticas eu não sei. Apenas aplicava meu trabalho.”. (EII). “Avalio como não muito bom já que não tínhamos acesso a muitas informações. Era passado o serviço e pronto.”(EIV). “Não cheguei a participar de reuniões. Fazia meu serviço sem avaliar nem ficar sabendo de normas.”. (EV). “Muitas vezes fiquei sabendo de avisos dos chefes por outros colegas. Não existia um mural nem uma comunicação interna que funcionasse para todos” (EVI).

Apenas um ex-colaborador se absteve em responder ao questionamento, com a seguinte indagação: “Prefiro não comentar sobre essa pergunta.” (EIII).

5.2.5 Tratamento da antiga chefia para com os funcionários

Os entrevistados foram perguntados sobre o tratamento oferecido aos colaboradores pela antiga chefia, “O tratamento era rodeado de dificuldades. Era pressão por cima de pressão. Tínhamos que vender, e vender muito. Era cobrança o dia todo.”. (EII). “Me sentia com raiva várias vezes porque o chefe não sabia falar com ninguém, era arrogante. Tive muitas dificuldades com as exigências.”. (EIII). “Estávamos acostumados a ser cobrados para cumprir as metas.” (EIV).

Por isso frisamos os pontos negativos para um índice fora do normal de rotatividade de pessoal, causando até mesmo evasão dos empregados de alto desempenho. (MOBLEY, 1992). Na observância sistemática, percebe-se através dos relatos que os ex-colaboradores sentiam-se pressionados diariamente pelo cumprimento de metas e exigência de “exagerada” eficácia em suas funções.

Alguns ex auxiliares administrativos relataram que as metas de cobranças eram impossíveis de serem cumpridas, potencializamos o questionamento com a seguinte resposta: “Chefe impaciente.” (EVI).

Também colheu-se respostas com uma previsível neutralidade em seu conteúdo: “Em meu percurso na empresa nunca tive problemas com a chefia.”. (EI). “Regular. As empresas que eu tinha trabalhado também eram assim. O chefe sempre fica exigindo muito. Estamos lá pra procurar executar e não perder o emprego.” (EV).

5.2.6 Reconhecimento sobre o trabalho que exercia

Os ex-colaboradores foram questionados sobre como ocorria o reconhecimento pelo trabalho que exerciam. Apenas um entrevistado afirmou que era reconhecido rotineiramente: “Eu era reconhecida pelo trabalho. Quanto a isso, não tenho o que reclamar, o dono sempre me chamava em sua sala, pedia opiniões, era bem trata lá.” (EI). A seguir, apresentaremos demais respostas:

Quando perguntados sobre a justificativa para a falta de reconhecimento, a maioria dos entrevistados não souberam expor os motivos, porém, colheu-se as seguintes informações: “O reconhecimento era pouco, mas, quando vendíamos recebíamos comissão. Acredito que era a forma de reconhecer”. (EII). “Como o foco eram as metas, o reconhecimento só acontecia quando eram cumpridas, e como eram quase “impossíveis” de serem batidas, raramente existia reconhecimento.” (EIII).

Sobre a apuração mediante o reconhecimento, verificamos respostas parecidas

com a dos atuais colaboradores, notando-se que é uma prática diária da organização a potencial preocupação com a lucratividades, as vezes, não associada a motivação do colaborador, como aplica as técnicas de retenção de talentos de Recursos Humanos. “Fui reconhecida apenas uma vez, pois um cliente foi até o dono agradecer pelo atendimento.” (EIV). “Raramente éramos reconhecidos e quando acontecia, nunca foi individualmente, somente o grupo.” (EV). “Me reconheceram algumas vezes porque levava ideias diferentes, mas era raro acontecer.” (EVI).

Tratou-se também de avaliá-los sobre o interesse em relação ao oferecimento de cursos por meio da empresa: todos afirmaram que ficariam interessados em participarem de treinamentos na empresa que pudessem prover uma excelência no desenvolvimento de suas funções. Dessa questão relembramos a importância da motivação que relacionada a história de vida, a estrutura social, aos desejos do indivíduo e a recuperação do sentido do trabalho. (GODOI, 2009).

5.2.7 Melhorias para a empresa que trabalhava

Quando perguntados sobre melhorias para a Empresa Alfa, colhemos indicações relevantes como: A organização de confraternizações entre os colaboradores afim de unificar a empresa; melhorias relacionadas a forma como a empresa é conduzida; estruturação de um departamento de Recursos Humanos. Por isso a importância da administração de Recursos Humanos só traria benefícios a empresa, pois conduziria melhor a Análise dos cargos, a comunicação e até mesmo o gerenciamento de recompensas. (DESSLER, 2003).

5.3 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DA EMPRESA

Com a análise de todos os questionamentos feitos nas entrevistas de atuais e ex-colaboradores, houve convergência nas respostas, indicando um processo que já vem acontecendo, possivelmente tornando parte da vida cotidiana profissional de toda a empresa.

Com base na fórmula abaixo, calculou-se o IR da empresa campo de estudo. Considerando os valores: número de admissões: 43; número de demissões: 29; colaboradores iniciais: 8.

$$IR = \frac{(Admissões + Demissões) / 2}{Funcionários Iniciais}$$

Chega-se ao resultado do índice: 4,5 ou 45% no período de 2011-2016. Devido à dificuldade de acesso a valores referenciais de empresas que prestam serviços semelhantes à Empresa Alfa, a análise foi baseada nos dados apresentados na figura da página 18, do Ministério do Trabalho. No entanto, ressaltamos, aqui estamos tratando de uma série dos últimos 6 anos.

Observando o setor de serviços (ver figura, p. 18), percebemos que houve uma pequena oscilação entre os anos de 2007 a 2009 quanto à rotatividade. Considerando a política e a geopolítica brasileira e mundial dos últimos anos, o que podemos projetar é que este índice pode ter-se mantido oscilando nos últimos anos. No entanto, devido a uma série de fatores observados, o IR da empresa encontrado ultrapassa os valores apresentados pelo Ministério do Trabalho, demonstrando que a rotatividade da empresa está acima da média. Vejamos a Figura abaixo:

Figura 4: Ranking da Rotatividade no Brasil



Fonte: RAIS. MTE, 2012.

A figura acima demonstra o ranking recentemente divulgado pelo Ministério do Trabalho demonstrando as atividades que possuem os maiores índices de rotatividade. Vale salientar que, a nível nacional, este índice tem crescido, segundo o cadastro dos órgãos competentes.

Observando a figura, tanto o comércio como o setor de prestação de serviços apresentam índices semelhantes ao da Empresa Alfa.

CONSIDERAÇÕES

À medida que não há continuidade na vida, não há história. E é assim também nas organizações. Temos discutido, a moderna forma de administrar passa pela sustentação mínima do capital humano nas organizações, pois este tem sido considerado seu principal ativo.

Valorizar e manter o capital humano são alguns destes referenciais que ainda tem pouco valor para grande parte das organizações. No entanto, o que se deve pensar é que os tempos mudam e com ele vem novas necessidades, novos contextos, novas demandas das pessoas e do próprio mercado. Não há como crescer tendo que, constantemente refazer-se. Não há como se manter crescendo tendo sempre que voltar para treinar, orientar, recrutar, selecionar novos colaboradores. Obviamente que fatos como estes não são inevitáveis cem por cento, mas podem ser reduzidos paulatinamente à medida que se investe no colaborador.

De forma alguma a perda de pessoas traz benefícios a organização, muito pelo contrário, significa a perda de conhecimento, de capital intelectual, é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade; impacta na motivação das pessoas, no comprometimento. (ASSIS, 2005).

Neste sentido, em tratando-se da empresa campo de estudo, observamos que existe a necessidade de uma reestruturação. Os colaboradores apontam insatisfação, por exemplo, com a forma que a empresa vem sendo gerida. Cabe ressaltar novamente que até então a empresa não tinha realizado nenhum tipo de monitoramento de seus colaboradores, o que torna este trabalho pioneiro.

Somos veementes ao propormos que os gestores passem a rever alguns de suas ações em de Gestão de Pessoas e, com base neste estudo, possam reorganizar ou aperfeiçoar o que vem sendo praticado na Empresa Alfa. O que se pretende é a melhor utilização dos recursos, eficiência, para o atingimento dos objetivos, eficácia. Todavia, esta melhor utilização assim como o atingimento daquilo que se propôs tem a ver com flexibilização, com diálogo com os colaboradores, com humildade organizacional, com visão de futuro e com adequação às modernas formas de administrar um negócio.

Altos índices de *Turnover* podem ser considerados como sinônimo de perda de produtividade. Selecionar, treinar, ouvir, monitorar, adaptar e compreender são estratégias

que, muitas vezes parecem simples ou básicas, mas que se aplicadas e levadas a sério causam efeitos surpreendentemente positivos. A falta deles também leva a maiores índices de rotatividade e insatisfação. Como já discutido na justificativa, quanto menor satisfação, menor produtividade. Como afirma (LUCENA, 1995) O *Turnover* pode não significar somente investimentos perdidos, como pode afetar profundamente o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus resultados.

O IR acima da média demonstra lacuna na gestão, o que é indiscutível. Como é indiscutível o fato de que as empresas de pequeno porte são as mais impactadas pelo elevado índice. Como também afirmou (CHIAVENATO, 1999) que para combater o fenômeno de rotatividade é preciso detectar as causas e determinantes. No geral, os principais motivos pelo quais os colaboradores alegam a saída da empresa seriam: falta de esclarecimento de direitos e deveres por uma política de Recursos Humanos e uma Gestão mais bem desenvolvida e transparente.

Muitas vezes também as empresas de pequeno e médio porte não conseguem se igualar às condições e benefícios que as grandes empresas oferecem para atrair funcionários. Precisa-se criar condições para que os empregados desejem realmente permanecer na empresa. (GIL, 2008). No entanto, o que se pretende não é igualar, mas manter um padrão mínimo não para atrair, mas para manter as pessoas na empresa e isso deve ser um processo recíproco, não dependendo apenas da organização.

O capital humano não deseja apenas benefícios salariais. Ele deseja reconhecimento e tratamento justo. À medida que são contrariados em seus anseios, inversamente proporcional é sua vontade de trabalhar e manter-se no emprego. É preciso mais que um salário digno, mais que um tratamento humano que vá além do valor das cifras ou da possibilidade de crescimento, pois a organização só existe porque é formada de pessoas com objetivos comuns e quando estes objetivos passam a ser divergentes já não há motivos para a existência, o que acarreta em fracasso.

Diante de todos os fatores demonstrados ao longo do trabalho, a experiência foi extremamente positiva. O estudo teve como objetivo geral, identificar as estratégias que a Gestão de Pessoas pode desenvolver e implementar com vistas à redução do índice de rotatividade na empresa campo de estudo e, proporcionalmente favorecer o clima, a cultura e a qualidade de vida na empresa.

Diante um estudo de caso, verificamos limitações sobre a generalização dos seus dados, porém, buscou-se expandir de forma analítica as informações, não apresentando

apenas uma amostragem, mas, ênfases acerca da temática. Seguindo nesse contexto, verificamos que a empresa não tem um controle financeiro sobre os custos inerentes a contratação de novos funcionários e o gestor não apresenta uma visão relacionada a saída dos colaboradores sobre a produtividade.

Devido a essas limitações, verificou-se dificuldades enfrentadas pelos colaboradores, acarretando na perda de capital intagível. Vale ressaltar, que os próprios colaboradores indicaram formas de melhoria a organização, aplicadas a melhor comunicação interna, política de retenção de talentos, entre outros. A partir dessas análises, verificou-se a necessidade da organização de um setor de gestão de pessoas, a fim de aplicações de técnicas padronizadas nos processos seletivos, motivacionais e pessoais da Empresa Alfa.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2001.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, SP: Atlas, 1980.
- ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2005.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2 ed. São Paulo, SP: Atlas, 1997.
- BOHLANDER, George. SNELL, Scott. SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2003.
- CHIAVENATO, **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2008.
- _____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2003.
- _____. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 8 ed. 3 reimpr - São Paulo, SP: Atlas, 2006.
- _____. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. São Paulo, SP: Elsevier, 2004.
- _____. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2000.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman Editora, 2005.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre, RS: Bookman Editora, 2003.
- CURY, Antônio. **Organização e Métodos**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2000.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. Pearson Brasil, 2003.
- FAUSTO, Flavio. **Equilíbrio organizacional e rotatividade de pessoal**. Disponível em: <http://www.flaviofausto.blogspot.com.br/>. Acesso em: 25 abril 2017.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de Pesquisa em Economia e Elaboração de Monografia**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo, SP: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo, SP: Atlas, 1996.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

_____. **Estudo de caso: Enfoque nos papéis profissionais**. 1. Ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

GODOI, C. K. Passado, presente e futuro das teorias motivacionais. ERA – Revista de administração de empresas. V. 49, n 2, p. 241, abril/jun., 2009.

GRUPO FRIEDMAN. In Varejista.com.br: Sua vitrine de informações. **A alta rotatividade está arruinando seu negócio de varejo?** Disponível em: <http://www.varejista.com.br/artigos/recursos-humanos/30/a-alta-rotatividade-de-pessoal-esta-arruinando-seu-negocio-de-varejo>. Acesso em: 23 de Março 2017.

IVANCEVICH, John M. Organizações. **Comportamentos e Estruturas de processos**. São Paulo, SP: Atlas, 1995.

JANUZZI, Lidercio. **Recrutamento pela internet**. São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3739&org=3>. Acesso em 09 maio 2017.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1991

LACOMBE, Francisco. **Dicionário de negócios**. São Paulo, SP: Saraiva, 2009

LEWGOY, A. M. B.; ARRUDA, M. P. **Novas tecnologias na prática profissional do professor universitário: a experiência do diário digital**. *Revista Textos e Contextos: Coletâneas em Serviço Social*, Porto Alegre, RS: EDIPUCRS, n. 2. 2004. , p. 115-130. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fass/article/viewFile/1048/3234>. Acesso em: 25 Abril 2017.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo, SP: Atlas, 1995.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

MANDARINE, Marcos. **Segurança Corporativa Estratégica: Fundamentos**. São Paulo, SP: Manole, 2005.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

_____. **Técnicas de Pesquisa:** Planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** Do Operacional ao Estratégico. 7. ed. São Paulo, SP: Futura, 2000.

_____. 13 ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2009.

MARTINS, Mirian Celeste. **Avaliação e Planejamento:** A prática educativa em questão. São Paulo, SP: Cortez, 1997.

MARTINS, G.A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** São Paulo, SP: Editora Atlas, 1994.

MASCARENHAS, André Ofenhegm. **Gestão Estratégica de Pessoas:** Evolução, teoria e crítica. São Paulo, SP: Editora Cercage Learnig, 2008.

MAY, Tim. **Pesquisa social:** questões, métodos e processos. Porto Alegre, RS: Artmed, 2004.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações Humanas:** Psicologia das Relações Interpessoais. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2000.

MOBLEY, Wiliam H. **Turnover:** Causas, consequências e controle. Porto Alegre, RS: Ortiz, 1992.

MOSTYN, B. The content analysis of qualitative research data: A dynamic approach. BROWN, J. Brenner M.; CANTER, D. **The research interview**– Uses and approaches London: Academy Press, 1985.

_____. **Serviços:** Pesquisando a satisfação do consumidor. Rio de Janeiro, RJ: Imprima Express, 2002.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz. **Tratado de Metodologia Científica.** São Paulo, SP: Pioneira, 1999.

_____. **Tratado da Metodologia Científica:** Projetos de Pesquisa, TGI, TCC, Manografias, Dissertações e Teses. São Paulo: São Paulo, SP: Pioneira, 2004.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** São Paulo, SP: LTr, 1988.

ROBBINS, Decenzo. **Administração de recursos humanos.** 6 ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 2001.

_____. **Administração: mudanças e perspectivas.** 3 ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2002.

SENGE. Peter. **A quinta disciplina:** a arte e prática da organização que aprende. 21. ed.

Rio de Janeiro, RJ: Best Seller, 2006.

SILVA, R.O. da. **Teoria da administração**. São Paulo, SP: Pioneira Thomson, 2002.

SOUZA, Silvana R. Rossi Kissula. **A rotatividade e as condições de trabalho dos profissionais de enfermagem**: um enfoque da ergonomia. 2003. 139 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor; FORTUNA, Antonio. **Gestão com Pessoas**: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. São Paulo, SP: FGV, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo, SP: Atlas, 1990.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM ATUAIS COLABORADORES

Parte I: Perfil

Sexo:

Idade:

Cargo que ocupa:

Tempo de atuação na empresa:

Grau de escolaridade:

Parte II

1. O que você pensa sobre as formas de desligamento de funcionários feitas pela empresa?
2. Quais são os motivos que acredita serem os que mais causam desligamentos na empresa?
3. O que você pode dizer em termo de treinamentos oferecidos pela empresa para o exercício da sua função?
4. Como você avalia o ambiente de trabalho da empresa?
5. Como você avalia a comunicação sobre as normas e políticas da empresa?
6. Como você avalia o tratamento do(s) seu(s) chefe(s) para com o(s) funcionário(s)?
7. Em que medida você acha que é reconhecido pelo trabalho que exerce? Como?
8. Em sua opinião, o que poderia ser melhorado na empresa, em termos de incentivos para os funcionários?

APÊNDICE

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM EX-COLABORADORES

Parte I: Perfil

Sexo:

Idade:

Cargo que ocupou:

Tempo de atuação na empresa:

Grau de escolaridade:

Parte II

1. O que você pensa sobre as formas de desligamento de funcionários feitas pela empresa?
2. Quais são os motivos que acredita serem os que mais causam desligamentos na empresa?
3. O que você pode dizer em termo de treinamentos oferecidos pela empresa para o exercício da sua função?
4. Como você avalia o antigo ambiente de trabalho da empresa?
5. Como você avalia a antiga comunicação sobre as normas e políticas da empresa?
6. Como você avalia o tratamento do(s) seu(s) antigo chefe(s) para com o(s) funcionário(s)?
7. Em que medida você acha que era reconhecido pelo trabalho que exercia? Como?
8. Em sua opinião, o que poderia ser melhorado na empresa, em termos de incentivos para os funcionários?

