

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS SOLEDADE
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

MONICA ZANIN

FATORES QUE INFLUENCIAM A ROTATIVIDADE
Estudo de caso: Empresa de Comércio de frutas e Serviços

SOLEDADE

2018

MONICA ZANIN

FATORES QUE INFLUENCIAM A ROTATIVIDADE

Estudo de caso: Empresa de Comércio de frutas e Serviços

Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Soledade, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Nelson Germano Beck

SOLEDADE

2018

MONICA ZANIN

FATORES QUE INFLUENCIAM A ROTATIVIDADE

Estudo de caso: Empresa de Comércio de frutas e Serviços

Estágio Supervisionado aprovado em ____ de Junho de 2018, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Soledade, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Me. Nelson Germano Beck
UPF – Orientador

Prof. Dr. Henrique Dias Blois
UPF

Prof.
UPF

SOLEDADE

2018

AGRADECIMENTOS

E chega o tão esperado momento de escrever os agradecimentos, sim, um momento único e com certeza importantíssimo para expressar todos os sentimentos de gratidão que tenho no decorrer deste curso.

Primeiramente e de inabalável importância, agradeço a Deus por me proporcionar a oportunidade de chegar até onde cheguei e sempre me guiar em todas as minhas decisões.

A minha família pelo apoio e incentivo em todos os momentos de minha vida.

À Universidade de Passo Fundo, por transmitir o conhecimento para que sejamos cidadãos competentes, com postura crítica, ética e humanista. Ao meu curso de administração em especial, por me proporcionar momentos de interação com colegas (amigos) e professores através do compartilhamento de ideias e valores gerenciais, contribuindo para minha formação acadêmica.

Agradeço a empresa GUARDA COMÉRCIO DE FRUTAS E SERVIÇOS LTDA., aos gestores pela abertura da organização para a obtenção dos dados, aos colaboradores e ex colaboradores que auxiliaram para a elaboração dessa pesquisa.

Ao meu orientador Prof. Me. Nelson Germano Beck, pelo conhecimento transmitido, Suporte e dedicação contínua no decorrer do semestre.

Enfim a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação meu muito obrigada.

RESUMO

ZANIN, Monica. FATORES QUE INFLUENCIAM A ROTATIVIDADE Estudo de caso: Empresa de Comércio de frutas e Serviços. Soledade, 2018. 81f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2018.

A rotatividade de pessoal vem ganhando maior atenção nas organizações, pois a entrada e saída de colaboradores geram vários impactos negativos para a mesma. Este estudo tem por objetivo analisar os principais fatores que geram o desligamento de colaboradores e identificar o índice de rotatividade da empresa Guarda Comercio de Frutas e Serviços situada na cidade de Arvorezinha, RS, calculando o Índice de rotatividade do período de 2016 e 2017 e identificando os motivos e fatores que impactam no desligamento através de entrevista com ex-colaboradores, responsáveis pelos setores e gestores da empresa. O tipo de estudo realizado foi uma pesquisa quantitativa-qualitativa, exploratória e estudo de caso, na qual os dados foram levantados através de entrevista com quatorze ex-colaboradores, dois responsáveis pelos setores e três gestores (donos) da empresa. Com a pesquisa pode-se averiguar que, dentre as pessoas que se desligaram no período analisado 50% foram demitidos pela empresa sem justa causa, os colaboradores permanecem um curto período de tempo na organização e existem fatores ligados à atividade da empresa que afetam o índice de rotatividade. Diante das análises, sugere-se à empresa que avalie o plano de benefícios oferecido, faça a mensuração e controle dos custos tangíveis e intangíveis gerados pelas demissões, além do desenvolvimento de novas pesquisas sobre o tema e na área estratégica de produção da empresa.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Rotatividade. Entrevista de Desligamento.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Fases evolutivas da Gestão de Pessoal | 15 |
| Figura 2 - Competências do Profissional de Recursos Humanos | 16 |
| Figura 3 - Processos Básicos de Gestão de Pessoas | 19 |
| Figura 4 - Os custos da Rotatividade de pessoal | 34 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Faixa Etária - colaboradores..... | 53 |
| Tabela 2 - Sexo - colaboradores | 54 |
| Tabela 3 - Estado Civil - colaboradores | 54 |
| Tabela 4 - Escolaridade - colaboradores..... | 54 |
| Tabela 5 - Função Desempenhada - colaboradores | 55 |
| Tabela 6 - Tempo de Empresa - colaboradores | 55 |
| Tabela 7 - O que levou a procurar a Empresa – colaboradores..... | 56 |
| Tabela 8 - Tipo de desligamento - colaboradores | 57 |
| Tabela 9 - Motivos desligamento - colaboradores | 57 |
| Tabela 10 - Avaliação Condições Internas - colaboradores | 58 |
| Tabela 11 - Relacionamento com a chefia - colaboradores..... | 59 |
| Tabela 12 - Benefícios - colaboradores | 59 |
| Tabela 13 - Trabalharia na empresa novamente - colaboradores | 60 |
| Tabela 14 - Faixa etária - Gestores/responsáveis | 61 |
| Tabela 15 - Escolaridade - Gestores/responsáveis | 61 |
| Tabela 16 - Estado Civil - Gestores/responsáveis | 62 |
| Tabela 17 - Tempo de Empresa - Gestores/responsáveis | 62 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|-------|---|
| COMEX | Comércio Exterior |
| GP | Gestão de Pessoas |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| OMS | Organização Mundial da Saúde |
| QVT | Qualidade de Vida no Trabalho |
| RH | Recursos Humanos |

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 | IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA | 12 |
| 1.2 | OBJETIVOS | 13 |
| 1.2.1 | Objetivo Geral | 13 |
| 1.2.2 | Objetivos Específicos | 13 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 14 |
| 2.1 | EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS | 14 |
| 2.1.1 | Perfil do profissional de Gestão de Pessoas | 15 |
| 2.2 | GESTÃO DE PESSOAS | 17 |
| 2.3 | SUBSISTEMAS DA AREA DE GESTÃO DE PESSOAS | 18 |
| 2.3.1 | Recrutamento e Seleção | 19 |
| 2.3.2 | Remuneração e benefícios | 21 |
| 2.3.3 | Higiene e Segurança do trabalho | 23 |
| 2.3.4 | Treinamento e Desenvolvimento | 24 |
| 2.3.5 | Avaliação de Desempenho | 25 |
| 2.4 | ROTATIVIDADE | 26 |
| 2.4.1 | Índices de Rotatividade | 29 |
| 2.4.2 | Possíveis causas da Rotatividade | 32 |
| 2.4.3 | Consequências da rotatividade de pessoal | 33 |
| 2.4.4 | Entrevista de desligamento | 34 |
| 2.4.5 | Cultura Organizacional | 35 |
| 2.4.6 | Clima Organizacional | 37 |
| 2.4.7 | Liderança | 38 |
| 2.4.8 | Qualidade de Vida no trabalho | 39 |
| 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 42 |
| 3.1 | DELINEAMENTO DA PESQUISA | 42 |
| 3.2 | VARIAVEIS DE ESTUDO/CATEGORIAS DE ANÁLISE | 43 |
| 3.3 | UNIVERSO DA PESQUISA | 43 |
| 3.4 | PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS | 44 |
| 3.5 | ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS | 46 |

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 4 | APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 47 |
| 4.1 | CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA..... | 47 |
| 4.2 | ANÁLISE DOS RESULTADOS | 48 |
| 4.2.1 | Índices de Rotatividade | 48 |
| 4.2.2 | Análise dos Colaboradores | 53 |
| 4.2.2.1 | <i>Perfil dos colaboradores</i> | 53 |
| 4.2.2.2 | <i>Análise das entrevistas com ex-colaboradores</i> | 56 |
| 4.2.3 | Análise das entrevistas com Gestores e responsáveis de setores | 60 |
| 4.2.3.1 | <i>Perfil dos entrevistados</i> | 61 |
| 4.2.3.2 | <i>Análise da entrevista realizada com Gestores e Responsáveis pelos Setores da Empresa.....</i> | 62 |
| 4.3 | SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES | 67 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 69 |
| | REFERÊNCIAS | 71 |
| | APÊNDICES | 75 |
| | APÊNDICE A - Entrevista com ex-colaboradores da empresa | 76 |
| | APÊNDICE B - Entrevista com responsável pelo pomar e responsável pela produção (classificação e prestação de serviço)..... | 78 |
| | APÊNDICE C - Entrevista com donos da empresa..... | 80 |

1 INTRODUÇÃO

A complexidade do contexto empresarial e o mercado extremamente competitivo e globalizado demonstra cada vez mais a importância do desempenho das pessoas independente de qual seja o tipo de organização, pois é através dos recursos humanos que as mesmas conseguem obter vantagens competitivas sustentáveis. As empresas estão buscando cada vez mais o seu desenvolvimento para atender de forma mais eficaz o mercado em que atuam, para tanto, devem monitorar e controlar algumas situações internas e externas que podem acabar prejudicando sua sustentabilidade.

O setor de Fruticultura historicamente tem se caracterizado pelo alto crescimento da produção, com base em dados da Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento SEAB/DERAL (2012, p. 1) a produção mundial no triênio 89/91 era de 420,0 milhões de toneladas, ultrapassou as 500,0 milhões de toneladas em 1996 e em 2009 colheu-se um volume de 724,5 milhões de toneladas de frutas. A produção de 728,4 milhões de toneladas em 2010 é superior apenas em 0,5% em relação ao ano anterior.

Segundo o site Almanaque do Campo (2017), a fruticultura no Brasil ocupa uma área de 2 milhões de hectares. Desde 2002 o Brasil se tornou o terceiro maior produtor mundial de frutas, produzindo 41 milhões de toneladas, perdendo apenas para a China e Índia, esse crescimento da produção tem impactado significativamente no gerenciamento de Recursos Humanos necessários para a realização de todo processo produtivo especialmente na demanda por mão de obra nos períodos de safra e entressafra.

Com o atual crescimento do setor de fruticultura e setores que envolvem o agronegócio como um todo, tem-se uma demanda por empresas que Prestam Serviços temporários em épocas de trabalho no campo e também empresas que atuam no setor e realizam todo o processo, desde colheita, classificação, embalagem e comercialização destes produtos. Segundo dados do IBGE, o setor de Serviços se caracteriza por atividades bastante heterogêneas quanto ao porte das empresas e a remuneração média. O desempenho das atividades que envolvem este setor, nas últimas décadas vem tomando destaque na participação da produção econômica brasileira.

O baixo crescimento econômico do país, em especial, a partir de 2012, têm influenciado diretamente o comportamento de compra dos brasileiros e conseqüentemente as decisões estratégicas dos gestores de empresas com base nessas variáveis para se manterem competitivos no mercado. Este fator impacta diretamente as organizações do setor de fruticultura, pois as frutas são ainda consideradas um produto com preço elevado para alguns

consumidores e segundo pesquisa realizada em 2011 pelo IBGE, em média 90% dos brasileiros não tem uma alimentação saudável, ingerindo um baixo índice de frutas, muito menos do que o recomendado pela Organização Mundial da Saúde (OMS).

Além disso, outro fator que impacta diretamente a gestão das empresas são as variáveis político legais que influenciam o setor e fazem com que as organizações estejam sempre em constante processo de atualização. Destacam-se os requisitos sanitários e fitossanitários, e as barreiras tarifárias exigidas, que são normas técnicas, procedimentos e controles da produção que visam a qualidade dos alimentos consumidos internamente e aqueles que tem destino a exportações, para que assim os requisitos sejam seguidos e os produtos brasileiros consigam ser comercializados em outros países, o que muitas vezes dificultam as exportações brasileiras o não seguimento destas normas pelas empresas. (COMEX, 2016).

A tecnologia surge como um instrumento de incentivo para a expansão da produção, com isso estudos e pesquisas que envolvem a criação ou melhoramento de todos os subsistemas empresariais apresentam uma importante vantagem competitiva e maior sustentabilidade para as empresas. Estar atento a essas inovações e melhorias contínuas é papel fundamental de todo gestor. O atual desenvolvimento de novas tecnologias e estudos realizados pela Embrapa na fruticultura desde o campo, a indústria e a entrega do produto ao consumidor final apresentam significativas mudanças positivas e de maior rentabilidade ao negócio. (FARMING, 2017).

Caracterizado por empresas de grande porte neste segmento que detém a maior parcela de mercado atuando em todo ciclo de produção, processamento e comercialização, as pequenas empresas no setor encontram dificuldades para se inserirem e se tornarem competitivas, pois estas grandes organizações mantêm um processo tecnológico moderno que inicia nos pomares até a comercialização, abastecendo o mercado o ano inteiro fazendo com que as empresas que possuem baixa produção encontrem entraves na comercialização de seus produtos.

A demanda por trabalhadores no setor de fruticultura em épocas de safra e entressafra variam consideravelmente e a impossibilidade de substituir o serviço manual por máquinas em alguns processos é uma das características deste segmento, impulsionando a criação de empregos temporários e consequentemente melhorando a renda dos mesmos, segundo dados da Associação Brasileira de maçãs (ABPM, 2017) somente a cadeia produtiva da maçã no Brasil gera 195 mil empregos, destes 58.500 são empregos diretos e 136.500 indiretos, porém a sazonalidade deste mercado de trabalho faz com que as pessoas busquem por setores com

menos variações, fazendo com que os gestores encontrem dificuldades em atrair e manter pessoas nesse contexto organizacional.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

A empresa Guarda Comércio de frutas e Serviços Ltda. situada no município de Arvorezinha, RS é uma empresa voltada ao cultivo, comercialização de frutas e Prestação de Serviço, onde seus dois sócios deram início ao plantio dos primeiros pomares de frutas em 2007 destacando a produção de pêssego, ameixa e a maior área voltada ao cultivo de maçã. A empresa fora fundada em 2015 pela necessidade de maior enfoque nas atividades de produção, nos pomares, armazenamento, classificação, embalagem e comercialização de seus produtos. Nos últimos dois anos a empresa atua também como prestadora de Serviços sendo uma alternativa viável para diminuir os gargalos ocasionados na entressafra.

Sendo altamente dependente de fatores climáticos favoráveis que influenciam diretamente a produtividade ou a falta dela, o planejamento de quanto a empresa conseguira produzir em determinada safra sofre alterações significativas em decorrência destes entraves, ocasionando elevados perdas e conseqüentemente o desligamento de funcionários que seriam responsáveis pelas etapas posteriores na empresa.

Eventos climáticos adversos, como geadas, precipitações de granizo, estiagens prolongadas ou chuvas em excesso, quando ocorrem em determinadas fases da cultura, especialmente na floração e na maturação dos frutos, podem ocasionar queda de flores e frutinhos, redução da frutificação efetiva, danos na epiderme e na polpa dos frutos, redução do tamanho e aumento da porcentagem de frutos com podridões. Por conseguinte, haverá redução da produção, perda de qualidade e maior descarte de frutos durante as etapas de beneficiamento e classificação. (FIORAVANÇO; CZERMAINSKI; ALVES, 2012).

Conta atualmente com um quadro de colaboradores que oscilam conforme as necessidades da empresa, 10 funcionários atuam diretamente nos pomares, classificação, administrativo, comercialização e aproximadamente 15 a 20 são contratados conforme a demanda pela mão de obra em períodos de safra e prestação de Serviços. Essa oscilação de demanda por colaboradores ocasiona alta rotatividade de pessoal o que preocupa os gestores das empresas tendo em vista que, uma das causas que dificultam o desenvolvimento das organizações está nos índices de rotatividade.

Para Chiavenato (2009, p. 40) “O termo rotatividade de Recursos Humanos ou *turnover* é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente”. Chiavenato (2009) destaca ainda que, a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas sim uma

consequência de alguns fenômenos que podem estar localizados tanto internamente: oportunidade de crescimento profissional, clima organizacional, ou externamente como: oportunidades de empregos no mercado de trabalho. Estes fenômenos condicionam a atitude e o comportamento das pessoas perante a organização.

Com base no atual contexto apresentado pela organização, busca-se responder a seguinte pergunta: **Quais são os fatores que causam o grau da rotatividade na empresa em estudo?**

Nesse sentido o estudo proposto será de suma importância para a organização por possibilitar que seja apresentado seus pontos fortes e fracos na área de Recursos Humanos e identificar os motivos que levam a empresa a possuir alto fluxo de entrada e saída de funcionários, para se pensar possíveis estratégias de melhorias. Buscando mostrar o pressuposto de que, a rotatividade em níveis altos influencia na qualidade dos serviços na organização, ocasiona elevados custos com rescisões novas contratações e treinamento de novos colaboradores, além de prejudicar a imagem da empresa e ocasionar descontentamento no ambiente de trabalho, alterando assim o clima organizacional.

1.2 OBJETIVOS

Encontram-se nessa parte do trabalho, a classificação do objetivo geral e dos objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os principais fatores que geram o desligamento de colaboradores e identificar o índice de rotatividade da empresa em estudo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o índice de Rotatividade da empresa no período de janeiro de 2016 a dezembro de 2017;
- Identificar as causas e motivos dos desligamentos no período analisado, através de entrevista com ex-colaboradores;
- Analisar os fatores que impactam na rotação dos colaboradores na percepção dos gestores e responsáveis pelos setores;
- Propor ações de melhorias, visando a retenção de pessoal.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

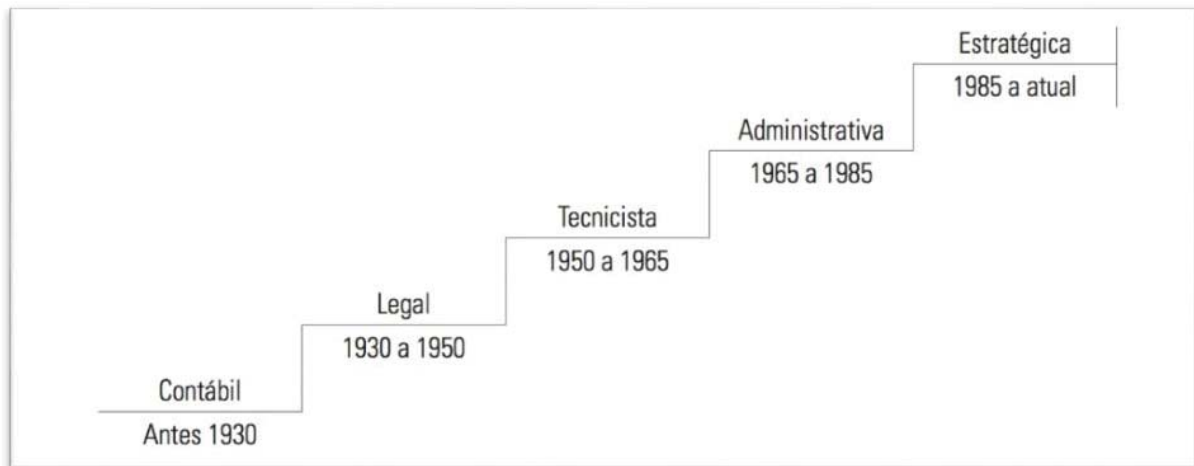
A exigência do mercado de trabalho tem obrigado as organizações a oferecer produtos e serviços cada vez melhores e com algum diferencial em relação aos concorrentes. Diante dessa mudança de conceito e exigência por parte dos consumidores, as empresas necessitam cada vez mais, trabalhar com menores índices de rotatividade possíveis para que os processos sejam feitos com maior produtividade e qualidade. Desse modo apresenta-se neste capítulo um referencial teórico que fundamenta a pesquisa, sendo que os temas e conceitos abordados serão: Gestão de pessoas bem como sua evolução no âmbito das organizações e o perfil de um profissional adequado para esta área, os subsistemas da área de Gestão de Pessoas, a Rotatividade, Índices de rotatividade, possíveis fatores que a impactam e suas consequências.

2.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

A trajetória da gestão de pessoas iniciou-se com a necessidade de “contabilizar” os processos que envolviam as pessoas nas empresas, como registros dos trabalhadores com ênfase nas horas trabalhadas, faltas, atrasos, controle dos pagamentos e descontos. O chefe de pessoal como era caracterizado no século XIX, tanto na Itália, nos Estados Unidos e no Brasil, era denominado como uma pessoa inflexível, que seguia leis e era extremamente temido pelos funcionários das empresas. (MARRAS, 2011).

Na concepção de Marras (2011), as maiores empresas foram as responsáveis pelas primeiras mudanças, por patrocinar estudos e pesquisas que trouxeram como resultados uma nova postura de melhor comandar as pessoas para se conseguir os resultados produtivos esperados nas organizações.

Pode-se destacar segundo Marras (2011, p. 11) cinco fases na evolução do perfil profissional de RH, em respectivas épocas, conforme demonstra abaixo a figura 01 das fases evolutivas da Gestão de Pessoal:

Figura 1 - Fases evolutivas da Gestão de Pessoal

Fonte: Marras (2011, p. 11).

A partir da década de 1920, um movimento denominado como, movimento das Relações Humanas, trouxe um desafio extremo á função de chefe de pessoal. Esse novo modelo de administração teve como base a mudança nas relações entre empregados e empregadores, na qual propunha aumentar a produtividade através da eliminação de conflitos e seus respectivos custos. (MARRAS, 2011).

Para Gil (2016, p. 20), “o movimento de valorização das relações humanas no trabalho surge da constatação de uma necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade”, tendo como base dados obtidos através de estudos desenvolvidos pelo psicólogo Elton Mayo (1890-1949).

A gestão de pessoas é uma área de atuação que acredita que os objetivos organizacionais e individuais tendem a ser satisfeitos com o potencial do ser humano e a capacidade que um colaborador, estando no lugar certo e motivado perante o trabalho, terá condições de dar o melhor de si e assim provocar maior produtividade para a empresa. (SOUZA, 2013).

Pode-se destacar que devido a evolução no modo de conduzir as pessoas nas organizações, os gestores de deparam com desafios diários, pela necessidade constante de identificação ou adequação de novas práticas de gestão em se tratando de fatores humanos, para almejar bons resultados, se manter competitivas, atraentes e conseguindo reter os talentos humanos na organização. (STADLER; PAMPOLINI, 2014).

2.1.1 Perfil do profissional de Gestão de Pessoas

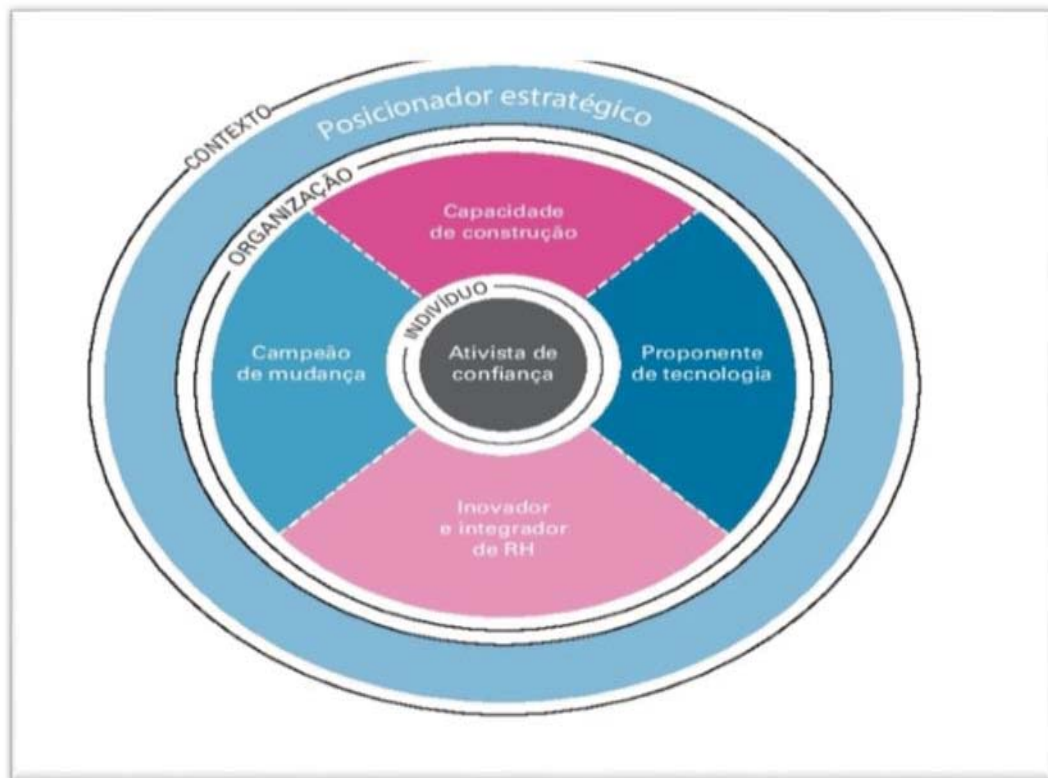
Com as diferentes mudanças nas titulações e no conglomerado de responsabilidades

que foram dadas a função de pessoal, o responsável por esse cargo também passou por uma evolução natural no desenvolvimento de seu perfil profissional e cultural, para assim poder acompanhar as exigências dadas pela profissão. (MARRAS, 2011).

Segundo Marras (2011), a partir da fase estratégica em torno de 1985, com a retomada do administrador como peça fundamental para o desenvolvimento das empresas, iniciou-se uma preocupação com o capital humano que integra as organizações e principalmente com profissionais de RH que possuam uma visão abrangente, horizontalizada para analisar cenários multidisciplinares dos colaboradores.

A figura 2 abaixo demonstra uma visão de competências, habilidades e conhecimento que os profissionais de Gestão de pessoas precisam ter atualmente segundo Dessler (2014):

Figura 2 - Competências do Profissional de Recursos Humanos



Fonte: Dessler (2014, p. 13).

Ribeiro (2012) destaca que, um gestor de Recursos Humanos precisa saber diferenciar as pessoas com as quais convive na organização, pois cada indivíduo possui personalidade própria, uma história de vida particular e capacidades indispensáveis a adequação dos recursos. Deve-se considerar as “pessoas como pessoas” e não simplesmente como mais um recurso disponível na empresa.

O profissional de Recursos Humanos para Ribeiro (2012, p. 4) “participa dos desafios mais relevantes da organização e contribui para alcançar os objetivos organizacionais e

individuais”.

Segundo Ribeiro (2012), as pessoas criam uma expectativa de trabalho que envolve justiça, valorização e reconhecimento, transparência, desejo de evoluir, boa liderança, bom ambiente de trabalho, e um trabalho dignificado. Para que essas necessidades sejam atendidas o gestor de RH deve saber proporcionar o que o colaborador almeja encontrar na empresa e em contrapartida obter os resultados esperados pela organização em relação ao colaborador, para que ambas as partes estejam satisfeitas.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

A expressão Gestão de Pessoas passou por muitas transformações e toma destaque no final do século XX, se constituindo de uma evolução das áreas que antes eram denominadas como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos, tendo como função a cooperação das pessoas que atuam nas empresas para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. (GIL, 2016).

A transformação da Gestão de pessoas na visão de Oliveira et al. (2014), vai além da mudança de nomenclatura, passa pelo desafio de uma nova visão, colocando o ser Humano em um patamar elevado, não tratando o mesmo apenas como um recurso, mas sim desenvolvendo-o e transformando-o como um parceiro que é peça fundamental para o sucesso da empresa.

Na concepção de Kops, Silva e Romero (2013) a GP precisa ser considerada como uma área contingente e situacional, mantendo uma interação entre o ambiente interno e externo da empresa. Para os mesmos autores, a Gestão de Pessoas envolvendo não somente as práticas e as políticas, mas também uma visão estratégica de pessoas, que está ligada com o negócio da organização.

A Gestão de pessoas dentro de uma organização procura gerenciar e orientar as relações humanas no trabalho, possuindo diversas atribuições sobre a importância do fator humano. Visto que este é o maior capital das organizações seria inútil dispor de todos os recursos materiais e financeiros necessários, se as pessoas que os utilizam não estão adequadamente preparadas, com condições de produzir o que a empresa espera. (SOUZA, 2013).

França (2014, p. 5) destaca que Gestão de pessoas é “um conjunto das forças humanas voltadas para as atividades produtivas, gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional”.

“Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. (GIL, 2016, p. 18). Na visão do autor o termo “Gestão de Pessoas” visa renovar a Administração de Recursos Humanos, que é hoje o termo mais comum usado nas organizações para designar os modos de lidar com as pessoas que nela trabalham.

Segundo Ribeiro (2012), a gestão de pessoas trás um novo olhar para com os Funcionários, passando a ver as pessoas que fazem parte da organização não mais como um recurso da empresa, servil e passivo, mas sim como um sujeito ativo provocador das decisões, empreendedor das ações, criador da inovação e dotado de visão própria.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 8),

A GP é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis. Também depende das características das pessoas que a constituem. Tudo isso constitui um mix que a torna única em cada organização.

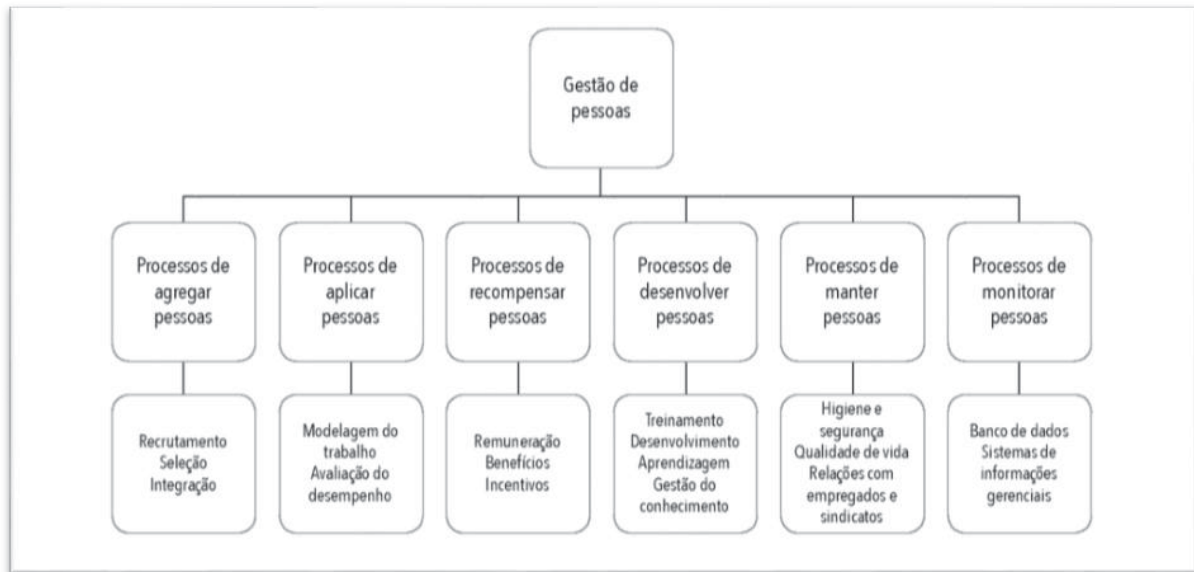
Deste modo a gestão de pessoas deve ser realizada a partir de uma visão integrada de questões importantes como, o que o colaborador quer da empresa e o que a organização deseja de seu colaborador, ou seja, o perfil desejado, a cultura organizacional e questões éticas. (FRANÇA, 2014).

Para Dessler (2003, citado por KOPS; SILVA; ROMERO, 2013) a Gestão de pessoas se trata de uma função administrativa, onde as pessoas que ocupam cargos de comando são denominadas gestores de pessoas por estarem envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção, avaliação de desempenho e treinamento.

2.3 SUBSISTEMAS DA AREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2014, p. 13) “a GP é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos”, onde se destaca seis processos básicos da gestão de pessoas como explica a figura 3 abaixo descrita:

Figura 3 - Processos Básicos de Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato, (2014, p. 14).

Todos esses processos na concepção de Chiavenato (2014, p. 14) “estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados”. Destacando ainda que estes processos devem funcionar como um sistema aberto pois são estruturados de acordo com as exigências impostas pelo ambiente externo e as influências organizações internas, para que assim possa se obter uma compreensão entre si.

2.3.1 Recrutamento e Seleção

As organizações e as pessoas estão sempre em constantes desafios, de atrair uns aos outros, as organizações por si agregam pessoas em seu ambiente para servir suas necessidades internas de médio e longo prazo e que tenham condições de ajudar a empresa a navegar pelas turbulências diárias. Essa atração envolve diversos fatores e deve ser necessariamente recíproca de ambas as partes.

Marras (2011) explica que alguns acontecimentos como, aumento do quadro planejado, aumento do quadro circunstancial e a rotatividade expõe a necessidade de um serviço de recrutamento e seleção em uma organização.

Para França (2014) o recrutamento é a fase inicial para o preenchimento de uma vaga em aberto. Este processo de procurar colaboradores é diretamente influenciado pelo mercado de trabalho, onde em períodos de poucos investimentos e crise econômica há uma maior oferta de mão de obra e em períodos de crescimento e desenvolvimento econômico há uma

menor disponibilidade de trabalhadores no mercado.

Conforme Lotz e Burda (2015) para recrutar a pessoa certa a empresa precisa conhecer antecipadamente os requisitos e perfil necessários para que a função seja realizada com pleno desempenho. Com base na identificação dos requisitos e competências buscadas no colaborador haverá uma comunicação correta com o público-alvo e assim atrair profissionais com requisitos necessários para o cargo.

A função do recrutamento na concepção de Ribeiro (2012) é suprir a seleção de pessoal, ou seja, de candidatos que possam ocupar uma vaga disponível ao emprego. Este por sua vez é um sistema de informações que tem como objetivo atrair pessoas potencialmente qualificadas ao cargo, dos quais podem ser selecionados para serem colaboradores da organização. Tratando-se de um trabalho de pesquisa junto a fontes que possam fornecer à organização a quantidade necessária de pessoas que a mesma demanda.

O recrutamento pode ocorrer de duas maneiras, ele pode ocorrer dentro da organização através do recrutamento interno e também fora da organização com recrutamento externo.

Segundo França (2014) o recrutamento interno é a procura de candidatos dentro da própria organização para preenchimento de uma vaga. Isso estimula os colaboradores a se qualificarem perante a possibilidade de mudança e relacionamento com outras pessoas e setores, além de criar um sentimento de valorização e comprometimento com os objetivos da organização.

Porem esse processo na visão de França (2014) requer um cuidado especial, para que não haja competição interna, descontentamento e frustração para aqueles que não foram contemplados, o recrutamento interno deve ter regras bem definidas, transparentes e claras para todos da organização, minimizando eventuais problemas que possam surgir. O recrutamento interno parte do principio da valorização das pessoas que fazem parte da organização, criando como consequência o crescimento pessoal e da empresa com um todo.

Já o recrutamento externo na concepção de França (2014) é a busca do candidato no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento do cargo. Em organizações com períodos de rápidas mudanças, o recrutamento torna-se imprescindível para introduzir novas ideias e atitudes na empresa. Este recrutamento tem vantagens que devem ser observadas levando em consideração o contexto em que a organização esta inserida no momento. Algumas dessas vantagens são: Possibilidade de inclusão de novas personalidades e atitudes, inovação da competição das equipes de trabalho e atualização no estilo de nas tendências de mercado.

A seleção de Recursos Humanos para Ribeiro (2012, p. 40) “é a escolha da pessoa

certa para o cargo certo, ou seja, a escolha, entre os candidatos recrutados, dos mais adequados aos cargos existentes, com o objetivo de manter ou aumentar tanto a produtividade quanto os resultados”. Lotz e Burda (2015, p. 126) afirmam que a seleção de pessoas é um processo de comparação, que envolve os requisitos para o preenchimento do cargo e os conhecimentos, habilidades e comportamentos apresentados pelo candidato. Os gestores devem ficar atentos ao cargo que é oferecido e os conhecimentos apresentados pelo candidato para que o mesmo se adapte ao trabalho e supra com suas expectativas profissionais não acarretando em eventuais desligamentos posteriores pelo colaborador encontrar no mercado de trabalho uma oportunidade adequada ao seu perfil. Os autores destacam ainda que, “a seleção de pessoas é um processo comparativo, analógico a um quebra cabeça, que só ficara completo se houver o encaixe correto das peças”.

O processo de seleção de pessoas interfere em vários aspectos dentro do contexto organizacional, podendo gerar resultados positivos ou não, que proporcionalmente afetam a eficácia no desempenho das atividades de uma empresa. Um dos aspectos perceptíveis dos resultados do processo seletivo, é o índice de rotatividade. Uma vez que o processo seletivo não é desempenhado como se deve, há o risco de ocorrer grandes perdas nas organizações, fazendo com que aquele colaborador que não foi corretamente recrutado ou selecionado não se adapte ao perfil desejado no cargo, desligando-se da empresa antes do previsto, acarretando perda de tempo, dinheiro e eficiência no desempenho das atividades.

2.3.2 Remuneração e benefícios

Ao contrário das gerações passadas, os profissionais de hoje apresentam mais qualificação, buscando não somente uma recompensa financeira, mas também uma satisfação interior. E, quando os objetivos profissionais desses colaboradores estão sendo alcançados e sua carreira crescendo junto com a empresa, eles trabalham motivados, pois seus desejos profissionais estão sendo satisfeitos. Os programas de recompensa também ocupam um lugar de destaque entre os processos de gestão de pessoas dentro das empresas. (SEIBEL et al., 2011).

Dessler destaca que com relação a remuneração os gestores precisam estar atentos a quatro formas de equidade para evitar desmotivação dos colaboradores:

- **Equidade Externa:** refere-se à forma como a remuneração de um cargo em uma empresa se compara à remuneração do cargo em outras empresas de mesmo porte e na mesma região.
- **Equidade Interna:** refere-se à forma como a remuneração de um determinado cargo ocorre quando comparado a outros cargos dentro da empresa.

- **Patrimônio Individual:** refere-se à percepção de equidade quanto à definição da remuneração de um indivíduo, em comparação com o que seus colegas ganham para os mesmos postos de trabalho, ou muito semelhantes, dentro da empresa, com base no desempenho.
- **Equidade Processual:** refere-se à percepção de justiça quanto aos processos e procedimentos utilizados pela empresa para tomar decisões sobre o plano de remuneração. (DESSLER, 2014, p. 264).

Para Marras (2011) o profissional que organiza a remuneração em uma empresa deve ter um papel muito bem definido, bem como seu campo de ação política e técnica. Destaca ainda que a função de remunerar é responsabilidade de um dos subsistemas mais importantes da área de Recursos Humanos.

Na visão de Dutra (2002, citado por FRANÇA, 2014) para se criar um sistema de remuneração adequado uma das dificuldades enfrentadas pelos gestores está na definição de critérios que efetivamente consigam diferenciar os colaboradores conforme sua contribuição para a organização. O autor apresenta ainda dois principais conjuntos de critérios que podem ser adotados: os que tem como referência o mercado de trabalho ou ainda ter como referência os padrões internos de equidade, deve-se considerar ainda na visão do autor o conjunto de necessidades básicas dos colaboradores.

A determinação do salário é complexa, visto que muitos fatores internos e externos exercem efeitos sobre o mesmo. Para Chiavenato (2009) é importante que as organizações tenham uma administração eficaz da sua estrutura de compensação, em virtude da influência que os salários produzem para quem os recebe, para quem efetua o pagamento e também para a sociedade onde a organização está inserida.

O nível salarial é um aspecto de grande relevância, de acordo com o Silva (2001, citado por SEIBELETAL, 2011). O fato de bons colaboradores não serem recompensados pelo seu desempenho acaba elevando os índices de rotatividade nas empresas. Um pacote de benefícios adicionais pode contribuir para a satisfação dos colaboradores evitando, assim, a perda de talentos humanos na organização.

Marras (2011, p. 127), define benefícios como “um conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado”.

Os benefícios sociais podem ser considerados um importante aliado ao pacote de remuneração, visando oferecer aos colaboradores como forma indireta de remuneração uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais. Esses benefícios podem ser apresentados na forma de: Transporte, alimentação, assistência médica e odontológica, seguro de vida, serviço social, entre outros. (CHIAVENATO, 2009).

Marras (2011) destaca que os benefícios ofertados pelas empresas atendem a dois objetivos: o da organização e o do colaborador. Os objetivos organizacionais asseguram que a empresa consiga oferecer o atendimento das necessidades básicas, contribuindo assim para um baixo índice de rotatividade. E os objetivos dos colaboradores tem como pressuposto o que ele consiga ter um nível mínimo de qualidade de vida, alimentação e assistência médica.

França (2014) acredita que a remuneração deve ser bem administrada, para que haja um bom relacionamento entre a organização e o colaborador. A autora ainda destaca que se constitui numa das tarefas mais importantes e também complexas da gestão de pessoas.

2.3.3 Higiene e Segurança do trabalho

A higiene do trabalho se relaciona com à proteção a saúde do colaborador de forma direta e indireta em se tratando da aquisição de patologias relacionadas ao trabalho também a agentes resultantes dele. (MARRAS, 2011).

Envolvendo uma serie de procedimentos e normas, a higiene do trabalho visa segundo Chiavenato (2009, p. 136) “a proteção da integridade física e mental do funcionário, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico em que são executadas”.

O local de trabalho constitui a área de ação da higiene do trabalho e envolve a exposição do organismo humano a agentes externos que influenciam no comportamento e na produtividade, como: condições ambientais de trabalho (temperatura, ruído luminosidade, umidade), Condições de tempo (duração da jornada de trabalho, horas extras e descanso) e condições sociais (status, organização informal e família). (CHIAVENATO, 2009).

Ribeiro destaca que a segurança do trabalho é uma medida indispensável para que os colaboradores exercem suas atividades de forma adequada e conceitua a mesma como:

A segurança do trabalho é o conjunto de medidas técnicas, administrativas, educacionais, medicas e psicológicas empregadas para prevenir acidentes, seja pela eliminação de condições inseguras no ambiente, seja instruindo ou convencendo as pessoas a implementarem praticas preventivas. (RIBEIRO, 2012, p. 195).

A segurança do trabalho conhecida também por segurança industrial tem como preocupação a prevenção de acidentes no trabalho e a eliminação de causas de acidentes relacionadas ao trabalho. Marras (2011) aponta que a prevenção de acidentes no de trabalho é um programa de longo prazo, que tem por objetivo principal a conscientização ambiente por parte do colaborador a proteger sua própria vida e a dos colegas através de ações seguras.

Um programa de acidentes de trabalho deve estar de acordo com o programa de

Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) do Ministério do Trabalho e Emprego com base na portaria 25. Segundo Knapik (2012) o PPRA possui o objetivo de desenhar o mapa de risco, indicando o grau de risco do ambiente e define assim quais equipamentos de proteção individual (EPIs) exigidos para serem usados no local de trabalho.

São inúmeras as consequências geradas quando um colaborador sofre um acidente de trabalho. Marras (2011) destaca, que um acidente gera imediatamente três consequências: Para o trabalhador (sofrimento físico e incapacidade de trabalho), para a empresa (gastos com primeiros socorros e dificuldades burocráticas) e para o país (perda temporária ou permanente de uma pessoa economicamente ativa).

2.3.4 Treinamento e Desenvolvimento

No ambiente dinâmico em que as organizações estão inseridas hoje, requer que as mesmas efetuem o desenvolvimento de ações para a capacitação de seus colaboradores, com vista em torna-los cada vez mais eficazes em seus cargos. “A preocupação com o desenvolvimento de programas voltados ao treinamento de pessoal vem desde o início do século XX, graças à influência da Escola Clássica de Administração”. (GIL, 2001, p. 119).

Conforme França (2014, p. 88) “treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. E deve ser visto pela organização como um processo que tem como principal objetivo o aumento de moral, de eficácia, de eficiência, de produtividade dos colaboradores, do ambiente de trabalho e conseqüentemente da própria organização. (FRANÇA, 2014).

Dessler (2014, p. 174) argumenta que “o treinamento é um processo de ensinar aos funcionários novos ou atuais as habilidades básicas necessárias para desempenhar suas funções”. Defende ainda que muitos gestores tendem a não oferecer aos colaboradores um treinamento adequado, fazendo com que os mesmos realizem suas tarefas de forma “improvisada” gerando assim baixa produtividade.

O processo de treinar as pessoas que iram desenvolver certas atividades na empresa é de suma importância pois, “é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. (MARRAS, 2011, p. 133).

Já o desenvolvimento é percebido após o treinamento, visto que é no desenvolvimento que se analisam o crescimento do indivíduo na organização.

O treinamento e o desenvolvimento – junto com a função de buscar e escolher os melhores profissionais para a empresa – encabeçam a área de Recursos Humanos, que deve se preocupar em treinar os funcionários para o exercício de suas tarefas atuais e realizar programas que visem ao desenvolvimento dos empregados para um desempenho cada vez melhor no futuro. (RIBEIRO, 2012, p. 9).

O desenvolvimento de um colaborador na organização busca extrair o melhor da pessoa e segundo França (2014, p. 88) “é um processo de logo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torna-los futuros membros valiosos da organização”.

O processo de treinamento e desenvolvimento possui vantagens e limitações dependendo do tipo de negócio e porte da empresa, algumas vantagens são: Ganho em competitividade e qualidade, identifica os pontos fortes e fracos das pessoas, capacita as pessoas da organização, aumenta a lucratividade da empresa, racionaliza procedimentos e desenvolve pessoas, aumenta a produtividade, propicia um clima organizacional saudável, reduz desperdícios e retrabalho (fazer de novo). Suas limitações se baseiam em: Mobilização de recursos, dificuldade de gerir modismos, resistência originada por quem “sabe tudo, sabe muito”, pessoas têm dificuldade de visualizar seu próprio crescimento, incerteza quanto à continuidade do programa, dificuldade do remanejamento de pessoas, indivíduos que adquirem competências essenciais além das exigidas, dificuldade de recolocação no mercado. (CHIAVENATO, 2014).

2.3.5 Avaliação de Desempenho

Marras (2011) destaca que a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que proporciona ao gestor a mensuração dos resultados obtidos por um colaborador ou grupo, em um certo período e áreas específicas (conhecimentos, habilidades, metas etc.). Enfatiza ainda que esse instrumento é de suma importância na administração de RH, na medida em que permite retratar o resultado do investimento realizado na trajetória profissional em contrapartida do retorno deste para com a organização.

Na mesma linha de pensamento França (2014, p. 116) afirma que “a avaliação de desempenho, dentro das empresas, tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho”. Fornecendo informações importantes para a tomada de decisão no que tange: salário e bonificação, promoções e demissões, necessidades de maior treinamento e planejamento de carreira. Toda avaliação também tem como objetivo

proporcionar o crescimento e desenvolvimento do colaborador que fica sabendo como esta desenvolvendo suas atividades e quais as possíveis correções. (FRANÇA, 2014).

A avaliação de desempenho é um momento onde o gestor apresenta ao seu funcionário a atuação, o desempenho e a contribuição do mesmo dentro da sua função num determinado período, destacando os pontos positivos, mas também estabelecendo desafios e identificando pontos a melhorar. (RIBEIRO, 2012).

Na visão de França, o desempenho pode ser medido por meio de quatro tipos de dados recolhidos:

- 1. Produção:** São informações mais objetivas como volume de vendas, unidades produzidas, lucros;
- 2. Pessoais:** abrangem dados relativos ao próprio colaborador, tais como taxa de rotatividade, taxa de absenteísmo, número de queixas registradas;
- 3. Administração por objetivos:** mede se o colaborador atingiu ou não suas metas e objetivos que foram traçados previamente com seu supervisor, dentro do cronograma;
- 4. Medições subjetivas:** por intermédio de perguntas referentes ao comportamento do colaborador, avaliando dimensões como a iniciativa, a liderança e a atitude. (FRANÇA, 2014).

Reifschneider enfatiza que a avaliação de desempenho sofre muitas vezes distorções:

frequentemente, ao invés de uma avaliação de desempenho, o que se faz é simplesmente um julgamento de valor sem base concreta, sem critérios definidos ou válidos, frequentemente comunicado *post factum* ao funcionário. É exatamente essa atitude, decorrente da falta de preparo e entendimento do processo por parte de gerentes e da falta de estrutura institucional para avaliação e treinamento que leva à insatisfação dos funcionários. (REIFSCHNEIDER, 2008, p. 49).

A avaliação de desempenho tem por premissa melhorar a performance dos funcionários e também o desempenho organizacional, pois é através das pessoas que se consegue atingir os resultados almejados. Desde modo esse processo deve ser realizado por profissionais preparados e padrões definidos para todos os cargos existentes na organização, para que os resultados seja avaliados de forma que haja o crescimento organizacional.

2.4 ROTATIVIDADE

O termo rotatividade é usado para diagnosticar a relação entre as entradas e saídas de colaboradores em uma empresa. A rotatividade em si deve ser analisada com muita cautela. De fato, é importante que ela exista, porém em um nível razoável para que não interfira de maneira negativa nos processos e desenvolvimento das organizações.

O perfil do colaborador modificou no decorrer dos anos, a ideia que se tinha de permanecer em uma determinada empresa por muitos anos até a aposentadoria, não é mais seguida por uma geração que possui outros objetivos e uma maior oportunidades no mercado. Um dos efeitos desse novo contexto comportamental é verificado através do aumento da rotatividade de pessoas nas organizações. Esse novo perfil de colaboradores busca não somente vantagens salariais em uma empresa, mas também um bom relacionamento com a equipe de trabalho. (MOREIRA, 2014).

Recktenwald, Paula e Carvalho (2017), destacam que um dos principais fatores que provocam a rotatividade está relacionado ao salário e sua importância na sustentação da família do trabalhador. Este fator impacta todas as gerações e pode ser um influenciador para busca de novas oportunidades no mercado.

Para Silva (2012, citado por MORAES, 2014), Os Administradores e os gestores de Recursos Humanos precisam estar atentos aos índices de desligamento que ocorrem na empresa, pois a rotatividade é um dos principais fatores que determina a satisfação dos colaboradores inseridos dentro da organização e pode se tornar um problema para a mesma.

Segundo Chiavenato (2009, p. 40):

O termo rotatividade de recursos Humanos ou *Turnover* é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. Em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização.

Em toda organização saudável, ocorre um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos, em alguns casos apenas para realizar substituições no sentido de melhorar o potencial humano já existindo, estando assim sob controle da empresa, quando essa rotação escapa do controle organizacional o desligamento de funcionários por iniciativa própria se intensifica e em se tratando de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo em regime de oferta intensa, ocorre um aumento da troca de empregos pelas pessoas. (CHIAVENATO, 2009).

Pomi (2005) conceitua rotatividade ou, *Turnover* “como um termo, do idioma inglês, utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período”.

Esse fenômeno segundo Borges e Ramos podem ser ocasionados por diversos fatores, estes podem ser internos ou externos à organização.

Como fatores internos pode-se citar a seleção malfeita, contratando uma pessoa inadequada para determinado cargo; o salário, que faz com que as pessoas migrem de uma organização para outra em busca de melhorias salariais, o estilo de supervisão, que pode influenciar na satisfação de seus funcionários, as chances de crescimento dentro da empresa, os benefícios oferecidos por essa empresa, entre outros. Como fatores externos temos o mercado de trabalho e o nível de emprego e desemprego. Assim, o *turnover* pode ter efeitos positivos e/ou negativos, para a organização, para o funcionário e para os indivíduos que permanecerem na organização. (BORGES; RAMOS, 2011, p. 2).

Na visão de Borges e Ramos (2011), a rotatividade de pessoal exerce inúmeros aspectos negativos na organização, principalmente quando a iniciativa parte da empresa no sentido de obter em curto prazo, alguns resultados que podem ser falsas vantagens, como a redução do quadro de pessoal sem um planejamento adequado.

O capital humano, composto pela experiência, conhecimento, habilidades e atitudes dos funcionários, não é propriedade da organização e sim dos colaboradores que ali exercem suas funções. Portanto, quando uma pessoa deixa a organização para explorar novas opções no mercado ela leva consigo o seu conhecimento que, em algumas situações, pode ser de suma importância para o desenvolvimento das atividades da organização. (VIDOTTO et al., 2013).

Na mesma visão Franco e Matos (2010) quando se fala em rotatividade deve-se considerar um fator muito valioso, a perda do saber-fazer, do conhecimento, da visibilidade técnica ou metodológica alcançada pelos indivíduos que realizam um trabalho, especialmente quando vêm sendo feitos investimentos sobre eles. Um funcionário que deixa a organização seja por sua iniciativa ou da empresa, leva consigo informações, conhecimentos, detalhes metodológicos e tecnológicos, percepções construídas sobre os processos de trabalho, conexões com clientes, modos particulares de executar uma tarefa ou de se alcançar mais rapidamente um objetivo. Com o desligamento desses não se perde apenas o colaborador: perde-se também parte da organização e de sua custosa e trabalhosa evolução, que vai junto com ele.

Quando há elevados índices de rotatividade em uma empresa, os processos ficam desequilibrados, gerando altos custos e tempo para que os profissionais de RH desenvolvam novos processos de Recrutamento, seleção, treinamento e adaptação da nova pessoa contratada, o que ocasiona menor produtividade e até mesmo aumento de acidentes dependendo da função que a mesma exerce. (POMI, 2005).

A rotatividade pode ser mais intensa quando a empresa contrata novos colaboradores pois, para que haja compatibilidade entre a organização e a pessoa devem ser realizados testes no período em que o colaborador está em contrato de experiência, para que assim todas as

dúvidas do colaborador a respeito de seu cargo sejam esclarecidas e conseqüentemente se o mesmo se identifica ou não com o trabalho. (SILVA, 2001, citado por SEIBEL et al., 2011).

Para Franco e Matos (2010, p. 4) a rotatividade pode ser ocasionada tanto pelo colaborador como pela empresa: “Por um lado as “incompetências” do trabalhador podem ser um fator determinante para sua demissão, os desligamentos de pessoal podem ser também causados por “incompetências organizacionais””.

Segundo Silva, Cappellozza e Costa (2014), a rotatividade tem efeitos nos custos financeiros de contratação e demissão, na qualidade do trabalho durante o período de treinamento do recém contratado e principalmente na perda de conhecimento acumulado pelo colaborador que sai da empresa, ainda pode ocorrer prejuízos estratégicos dependendo das informações que o profissional pode levar para os concorrentes.

2.4.1 Índices de Rotatividade

As perguntas comumente utilizadas pelas organizações que ainda não desenvolveram técnicas para realizar o controle sobre as entradas e saídas de seus funcionários são relacionadas à identificação dos fatores e mensuração da relação dessas entradas e saídas, de como verificar se essa relação está sob controle. A mensuração de cálculos que medem esses índices proporciona aos gestores uma visão mais transparente do seu grupo de trabalho.

Na visão de Fieira et al. (2015) quando se avalia a rotatividade de pessoas em uma organização consegue-se identificar as percepções dos colaboradores sobre diferentes aspectos que influenciam o seu bem-estar e por conseqüência sua qualidade de vida no trabalho. Permite ainda, identificar aspectos que devem ser melhorados referente a qualidade, produtividade, do comprometimento dos funcionários com os resultados da organização.

Segundo Chiavenato (2009), o cálculo do Índice de Rotatividade de pessoal se baseia no volume de entradas e saídas de colaboradores em relação a quantidade de pessoal disponível em certa área ou departamento da empresa, dentro de um determinado período de tempo e em percentual.

Borges e Ramos (2011) destacam que na prática das empresas brasileiras os índices são calculados de forma mensal ou anual, e é natural e saudável que normalmente ocorra um pequeno volume de entradas e saídas de pessoas dentro da empresa.

Quando a organização deseja medir o Índice de rotatividade para efeito de planejamento de Recursos Humanos, na visão de Chiavenato (2009) utiliza-se a seguinte equação:

Índice de Rotatividade de Pessoal

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

Na qual:

A = Refere-se as admissões (entradas) de colaboradores na área ou setor em um período de tempo;

D = Refere-se aos desligamentos (saídas) de colaboradores, tanto por iniciativa da organização, como do próprio empregado, na área ou setor e no período analisado;

EM = Refere-se ao efetivo médio da área ou setor no período analisado. Pode ser calculado através da soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividido por dois.

O índice de rotatividade de pessoal demonstra o valor percentual de colaboradores que circulam na empresa em relação ao número médio de empregados. Por exemplo, se em uma empresa o índice de rotatividade estiver em 3% (três por cento), significa que a mesma pode contar com apenas 97 % (noventa e sete por cento) de sua força de trabalho no período analisado. (CHIAVENATO, 2009).

Quando a organização pretende analisar somente as perdas de pessoal e suas causas, não se considera as admissões (contratação) do período, somente os desligamentos, sejam por parte da empresa ou por iniciativa do colaborador, portanto usa-se a seguinte fórmula. (CHIAVENATO, 2009).

Índice de Rotatividade de pessoal

$$\frac{D \times 100}{EM}$$

Na qual:

D = Refere-se aos desligamentos, e

EM = Refere-se ao efetivo médio do período.

Contudo essa equação é parcial e deste modo pode mascarar os resultados por não considerar as novas entradas de colaboradores, alterando o efetivo disponível. (CHIAVENATO, 2009).

Quando a organização deseja analisar a perda de pessoal para diagnosticar os motivos que levaram os colaboradores a sair da empresa, leva-seem consideração somente os dados de desligamentos por iniciativa própria do colaborador, não incluindo assim as saídas provocadas pelos gestores. Neste caso, o índice de rotatividade cobre somente as retiradas por iniciativa dos colaboradores em relação a atitude e comportamento do pessoal e segundo Chiavenato (2009), usa-se a seguinte fórmula:

Índice de Rotatividade de pessoal

$$\frac{D \times 100}{\left(\frac{N_1 + N_2 + \dots + N_n}{a} \right)}$$

Na qual:

D = Refere-se as demissões espontâneas que a empresa devera substituir;

$N_1+N_2+\dots+N_n$ = Refere-se a soma do total de colaboradores no inicio de cada mês;

a= Refere-se a quantidade de meses que esta sendo analisado.

Para Chiavenato (2009), quando a organização quer analisar a rotatividade de pessoal por departamentos ou seções, deve seguir a seguinte formula:

Índice de Rotatividade de pessoal

$$= \frac{\frac{A + D}{2} + R + T}{EM} \times 100$$

Na qual:

R = Refere-se a entrada de colaboradores por transferências de outros setores;

T = Transferência de colaboradores para outras áreas ou unidades da empresa.

Uma organização estará saudável quando seu índice de rotatividade estiver equilibrado, segundo Chiavenato (2009), o índice de rotatividade ideal para as empresas seria aquele que permite a mesma de reter seus recursos humanos de boa qualidade e substituir aqueles que apresentem um desempenho difícil de ser corrigido. Desta forma, cada organização teria o seu índice ideal que permitisse a potenciação máxima de seus colaboradores sem afetar a quantidade de recursos humanos disponíveis.

Para Silva (2001, citado por SEIBEL et al., 2011) não há um número que defina o índice de rotatividade ideal para cada empresa, mas sim a situação específica que a organização em função de seus problemas e de sua própria situação externa de mercado. Sendo importante manter uma situação estável que pode ser atingida através de correções constantes das distorções apresentadas.

Chiavenato (2009) também destaca que cada organização devido seus problemas e a situação externa de mercado terá um índice de rotatividade ideal, pois não há um número exato que define esse índice, mas sim uma situação específica para cada contexto organizacional.

Awad, Both e Demarchi (2014, p. 16) ressaltam que “um pequeno índice de turnover, pode agregar valor à organização, quando bem trabalhado pelos gestores possibilita a entrada de novos colaboradores, com novas ideias e novo ânimo, mas em altos índices o turnover traz

prejuízos à organização”.

No contexto apresentado, o índice ideal seria aquele que permitisse à organização permanecer com seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas improdutivas e indesejáveis para a salubridade da empresa. Assim, cada organização teria seu índice ideal, variando de setor para setor, de cultura e clima organizacional, tipos de gestão, a fim de que permitisse a potencialização máxima da qualidade de seus recursos humanos, sem afetar a quantidade de recursos disponíveis.

2.4.2 Possíveis causas da Rotatividade

Na visão de Oliveira (2006, citado por ROLT; CAREGNATTO, 2012) os altos índices de rotatividade podem estar relacionados entre outros fatores, ao processo de recrutamento e seleção, treinamento, onde o colaborador não recebe uma capacitação adequada, pode ocorrer também a desmotivação por parte da pessoa por estar em um cargo ou atividade que seja divergente a proposto que fora apresentada.

Para Chiavenato (2009) as causas que influenciam na rotatividade podem estar associadas ao ambiente externo da organização, ou seja, sua conjuntura econômica e as oportunidades de emprego no mercado de trabalho, mas também se ressalta os fenômenos internos que ocorrem na organização, que estão ligadas a política salarial e benefícios, oportunidade de crescimento profissional, as condições físicas e ambientais de trabalho, a cultura organizacional e a motivação pessoal.

Steers e Mowday (1981, citado por SILVA; CAPPELLOZZA; COSTA, 2014), definem que um colaborador que deseja sair de uma organização demonstra um comportamento que passa pelas seguintes etapas: baixa expectativa de trabalho e valores que possam ser compartilhados com a empresa, respostas afetivas negativas, intenção de deixar a empresa e melhores oportunidades de trabalho no mercado, portanto é necessário compreender os aspectos que podem levar um colaborador a sair da organização em que trabalha.

Percebe-se que as pessoas são as peças mais significativas da organização e que são elas que contribuem para a existência e a permanência da empresa no ambiente mercadológico, bem como seu crescimento constante. Para a permanência de colaboradores que realmente fazem a diferença nas organizações, se faz necessário identificar os pontos de melhoria na empresa visando reter as mesmas.

Os fatores que influenciam na rotatividade são diversos e muitas vezes complexos e

podem estar relacionados ao tipo de cultura organizacional, a qualidade de vida no trabalho, ao clima organizacional, o processo adotado de recrutamento e seleção, a remuneração e também entre outros fatores como a liderança. Dificultando assim para as organizações, a tarefa de retenção dos colaboradores.

2.4.3 Consequências da rotatividade de pessoal

Seibel (2011), afirma que os efeitos causados pela rotatividade podem interferir de forma negativa no comportamento e na atitude dos demais empregados. Em certos casos as razões pelas quais os colaboradores saem da empresa assumem grande relevância após o seu desligamento, sendo essas razões não percebidas anteriormente pelas demais pessoas que trabalham no ambiente, gerando assim um *turnover* adicional.

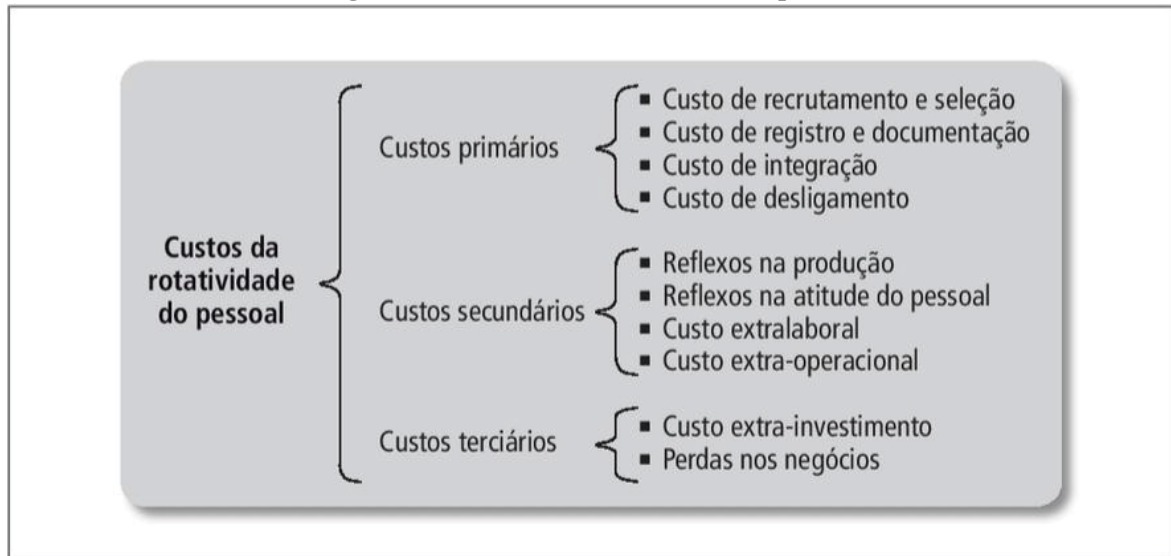
A rotatividade de pessoal quando muito elevada, pode trazer dificuldades para a organização. Os problemas podem surgir no âmbito financeiro, na produtividade e na insatisfação dos clientes, entre outros. Muitas vezes, os reflexos de insatisfação e baixa produtividade, podem refletir no resultado da empresa, ou seja, os problemas financeiros geralmente são consequências desses outros fatores. (AWAD; BOTH; DEMARCHI, 2014).

Borges e Ramos (2011) destacam que a rotatividade de colaboradores tem inúmeros aspectos negativos, principalmente quando exercida pela organização no sentido de obter em curto prazo, alguns resultados que podem ser falsas vantagens, como a redução de quadro de pessoal sem um planejamento adequado. Afirma ainda que esse processo gera altos custos para a empresa:

O elevado índice de *turnover* aponta que algo na empresa não está bem e precisa ser melhorado. Fora o gasto com admissões e demissões, que envolve os custos do processo de seleção, contratação, treinamento e encargos pagos; há todo um transtorno gerado na empresa por falta de mão-de-obra, como o não alcance de produção e o excesso de serviço que acumula nos demais funcionários, com isso a rotatividade pode abalar futuramente a produtividade de uma organização. (BORGES; RAMOS, 2011, p. 5).

Chiavenato (2009) também destaca que a rotatividade causa altos custos para a organização e envolve conforme a figura 04 abaixo os custos primários que estão diretamente relacionados com a saída de um colaborador, custos secundários que se referem aos efeitos colaterais e imediatos causados pela rotatividade e os custos terciários relacionados aos efeitos a médio e longo prazo desse processo.

Figura 4 - Os custos da Rotatividade de pessoal



Fonte: Chiavenato (2009, p. 58).

Silva (2001, citado por SEIBEL et al., 2011), aponta como ponto positivo da rotatividade a redução dos conflitos internos. Muitas vezes, questões pessoais referentes a tarefas e costumes administrativos diferentes acabam gerando conflitos e podem afetar o desenvolvimento da organização, sendo o desligamento a escolha mais eficaz para resolução desses impasses.

A presença da rotatividade traz benefícios no momento em que a chegada de novos profissionais insere novas ideias e novos modelos de se desenvolver o trabalho, evita-se assim a acomodação e a falta de inovação dos colaboradores antigos, pois é imprescindível que a organização esteja aberta para receber novas opiniões e experiências, agregando cada vez mais valor nos seus processos. Já o excesso de rotatividade implica na perda de profissionais que possuem uma parcela importante nas atividades cotidianas da organização, assim o profissional deixa a organização e vai executar suas habilidades na concorrência.

2.4.4 Entrevista de desligamento

A partir do cálculo do índice de rotatividade, consegue-se observar a porcentagem de colaboradores que circularam na organização em um determinado período de tempo, mas para que sejam identificados os motivos que levaram a esse percentual faz-se necessária uma pesquisa que analise os principais fatores que levaram á saída das pessoas da empresa. Deste modo a entrevista de desligamento é uma ferramenta que pode ser utilizada para conduzir a organização ao diagnóstico das causas que levaram ao desligamento de pessoal.

Conforme Serrat (2010, citado por VIDOTTO et al., 2013) a entrevista de

desligamento é uma ferramenta que auxilia na captação do conhecimento das pessoas que estão saindo da organização sendo que, estes dados quando arquivados ao longo do tempo são mais efetivos para o diagnóstico das reais causas que afetam o desligamento dos colaboradores. Cabendo destacar ainda que a saída de pessoas de uma organização pode ser motivada por fatores internos e externos, e identifica-los é um dos objetivos das entrevistas de desligamento.

Ribeiro (2012) destaca que a saída de funcionários em uma organização pode ser provocada por vários motivos, nesse sentido a entrevista de desligamento permite coletar dados que ajudaram a aperfeiçoar a função de Recursos Humanos e também a identificação de falhas que a empresa possa examinar. Enfatiza ainda que a entrevista aperfeiçoa a política de pessoal da organização, pois: “permite que se obtenham dados sobre a qualidade dos serviços, favorece a identificação de possíveis problemas administrativos, de produção, de liderança e controla a qualidade da seleção de pessoal”. (RIBEIRO, 2012, p. 104).

Segundo Marras (2011, p. 184), a entrevista de desligamento ou entrevista de saída “consiste em pesquisar junto a organização o seu nível de satisfação com relação as políticas e práticas da empresa, ambiente de trabalho, relacionamento com colegas e com supervisores etc”. O autor salienta ainda que o resultado desta pesquisa deve ser analisado e interpretado por vários setores da organização para tomar providências, principalmente com base nas insatisfações apontadas pelos empregados em desligamento no sentido de evitar que outros colaboradores possam ter a mesma insatisfação.

A entrevista de desligamento deve ser de caráter voluntário por parte do colaborador que está se retirando, e contribui para a captura de conhecimentos indispensáveis a empresa apontando eventuais deficiências no ambiente de trabalho que podem ser evitadas a fim de que não ocorra outras demissões de pessoas importantes para o crescimento da organização. (VIDOTTO et al., 2013).

Constata-se que a entrevista de desligamento é uma ferramenta que trás informações relevantes para a compreensão do ambiente de trabalho, clima e cultura organizacional, e seus aspectos positivos e negativos. Para tanto a condução do tipo de entrevista a ser aplicada deve ser planejada de forma cuidadosa, a fim de que seu resultado tenha o máximo de qualidade.

2.4.5 Cultura Organizacional

Marchiori (2017) vê a cultura organizacional como uma propriedade da organização, algo que ela possui e que precisa estar em equilíbrio com o meio ambiente, e que compartilha

entre seus membros os valores e crenças que possui.

Para Brown (1998, citado por MARCHIORI, 2017) a cultura organizacional é definida como o padrão de crenças, valores e meios de lidar com as experiências que a empresa teve através de sua história, que se manifesta muitas vezes no comportamento de seus membros e em seus arranjos materiais.

Robbins (2002) afirma que, cultura organizacional se refere a um conjunto de valores que são compartilhados pelos integrantes de uma organização, dessa forma a torna diferente das demais organizações existentes pelo fato de possuírem características que capturam sua essência como o grau de inovação, a atenção aos detalhes, à orientação para os detalhes/pessoas, sua agressividade e estabilidade.

“A cultura organizacional se refere a maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de gostarem ou não delas. Trata-se de um termo descritivo”. (ROBBINS, 2002, p. 499). Representando uma percepção comum que é mantida pelos integrantes da empresa, sendo um sistema compartilhado de valores.

A cultura organizacional na visão de Tamayo (2008) é um conjunto de representações sociais que se constituem sob a forma de valores, crenças e histórias que são compartilhados por meio da comunicação que de alguma forma criam uma identidade pessoal dos membros da organização atuando assim como ferramenta que auxilia na resolução de problemas internos e externos da organização.

Costa (2014), evidencia que alguns fatores são responsáveis pela consolidação da cultura organizacional como os traços, valores e o ambiente cultural de origem dos donos da empresa, o tipo de negócio que a mesma atua, as políticas de gestão de pessoas que são adotadas, o ambiente físico. Também o modo como as pessoas se vestem demonstra se a cultura é mais ou menos informal, participativa, voltada ou não para os avanços tecnológicos, inovadora, criativa ou voltada para a qualidade de vida dos colaboradores. Destaca também que a localização geográfica influencia nos traços culturais da organização.

Desempenhando diversas funções dentro da organização a cultura cria distinções entre uma organização e outra, proporciona um senso de identidade as pessoas que a constituem, orienta e da forma as atitudes e comportamentos dos funcionários, ajudando assim a manter a organização coesa e estimulando a estabilidade do sistema social. (ROBBINS, 2002).

Cabe destacar também que a cultura organizacional possui aspectos que podem afetar a eficácia da organização ou seja, quando os valores que são compartilhados não estão de acordo com aqueles que podem melhorar os aspectos positivos da empresa, quando novos funcionários são contratados porem uma cultura enraizada elimina as diferenças que são

trazidas pelo histórico das pessoas para dentro da organização se tornando insensível as diferenças pessoais e também a cultura tem forte relação com as fusões e aquisições que podem ser realizadas pela empresa, pois deve-se levar em consideração a compatibilidade cultural para que de fato se torne viável a negociação. (ROBBINS, 2002).

Na visão de Marras (2011), muitas organizações ainda nos tempos atuais não investem em programas que desenvolvam sua própria cultura, permitindo assim que diversas patologias atinjam a empresa, por consequência causam distorções no ambiente de trabalho e afetando principalmente a produtividade e a qualidade dos resultados.

Segundo Hofstade (1991, citado por GREGORY, 2014), a cultura organizacional distingue os membros de uma organização e outra, ressaltando que a rotatividade pode estar diretamente relacionada à cultura organizacional, pois se o colaborador não se adaptar à maneira e à forma de pensamento e trabalho da organização, acabará saindo ou sendo dispensado, fazendo com que os índices de rotatividade da organização aumentem.

2.4.6 Clima Organizacional

O clima interno em uma empresa envolve questões referentes a comportamento, relacionamento, satisfação e insatisfação que impactam o bem-estar e o trabalho, e por sua vez são fundamentais para que haja um clima organizacional harmonioso para os colaboradores. Gramns e Lots conceituam o clima organizacional da seguinte forma:

Podemos afirmar que clima organizacional é a percepção, por parte da empresa, dos sentimentos dos colaboradores em relação aos valores, bem como esta relacionado ao relacionamento com colegas e gestores, às políticas e práticas de gestão de pessoas, a forma como a empresa estabelece metas, recompensas e punições, e a situação econômica da empresa. (GRAMNS; LOTS, 2017, p. 42).

O clima organizacional na visão de Ferreira (2017, p. 55) “pode ser entendido como a percepção da atmosfera da organização e impacta a satisfação com o trabalho, as interações entre os grupos e até mesmo os comportamentos que exprimem afastamento dos empregados do ambiente de trabalho (absenteísmo, rotatividade, entre outros)”.

Gramns e Lots (2017) destacam ainda que, fatores como a rotatividade, a ausência no ambiente de trabalho, a falta de produtividade, conflitos interpessoais e desperdícios de recursos, estão diretamente relacionados a falta de qualidade do clima em uma organização.

Ambientes de trabalho com um clima organizacional insatisfatório, predominando a desmotivação, conflitos entre supervisores e pessoas, ausência de objetivos tanto individuais como coletivos, a ausência de transparência na gestão, comunicação deficiente e alta

rotatividade geram elevados problemas e custos invisíveis para a organização. (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

Os acontecimentos internos como, conflitos, situações positivas e negativas são os que mais impactam no clima organizacional, porém os fatores externos ao ambiente de trabalho (contexto sócio econômico e político) também afetam a organização. Deste modo os gestores devem identificar como se encontra o clima organizacional da empresa, isso contribui para diagnosticar e implementar ações que satisfaçam as necessidades dos integrantes, direcionando o comportamento dos colaboradores em relação aos objetivos organizacionais (FERREIRA, 2017).

As empresas que apresentam um clima organizacional com maior ênfase ao apoio do que a agressividade é essencial que seus colaboradores apresentem um alto grau de amabilidade, e para as organizações que enfatizam mais a inovação do que a padronização devem possuir pessoas com alto grau de abertura para experiências, assim se ajustaram melhor ao tipo de organização que atuam. Os gestores devem seguir essas orientações na concepção de Robbins (2002) no momento da seleção e contratação de colaboradores podendo resultar em pessoas mais satisfeitas ao trabalho que exercem e conseqüentemente menores índice de rotatividade, pois a adequação entre o colaborador e a organização se baseia na concepção de que indivíduos saem de empregos que não são compatíveis com sua personalidade.

Para as empresas segundo Vieira e Vieira (2004, p. 10) é colocado um desafio, “investir efetivamente na melhoria do clima organizacional, adotando práticas de gestão abertas e transparentes que privilegiem as pessoas na busca do comprometimento e do envolvimento com o negócio”. Na concepção dos mesmos autores para que haja um bom ambiente de trabalho a empresa deve fazer a sua parte, mas também as pessoas que nela trabalham precisam estar em espírito de equipe, ter uma comunicação aberta e demonstrarem confiança entre todos, pois somente quando todos possuem um objetivo claro e trabalham por uma causa comum haverá um bom clima organizacional.

2.4.7 Liderança

Robbins (2002, p. 304) define Liderança como “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”. Para o autor as empresas precisam de uma liderança e administração forte com uma visão de futuro e que sejam capazes de inspirar os membros da organização para conseguir alcançar os objetivos propostos.

Os líderes devem tratar da mesma maneira todos os seus liderados porém, devido as pressões do tempo segundo Robbins (2002) os líderes acabam estabelecendo um relacionamento diferenciado com uma parcela do grupo de seus liderados, ou seja, acabam mantendo um melhor relacionamento com alguns colaboradores. Essa relação diferenciada gera como consequência para o grupo que apresenta maiores competências, atitudes e características de personalidade mais bem estruturadas, uma melhor avaliação perante a organização, maior satisfação com seus superiores e menor intenção de rotatividade.

Para Borges e Ramos (2011) o tipo de liderança que é adotado por uma empresa, afeta a rotatividade de colaboradores, deste modo as organizações precisam criar um clima que seja harmonioso com os funcionários para que estes desempenhem melhor suas funções e apresentem maior produtividade.

Robbins (2002) enfatiza que alguns líderes nem sempre conseguem obter um impacto sobre os resultados dos seus subordinados. Para o autor a liderança é uma variável entre outras como o comportamento organizacional e a satisfação no trabalho, que pode contribuir para explicar fatores como baixa produtividade, absenteísmo e rotatividade.

As empresas adotam e difundem o papel de líder organizacional como aquela pessoa que faz com que o grupo participe das atividades, delega responsabilidades e não somente tarefas e que de contrapartida realiza a recompensa à altura, financeiramente e também psicologicamente ao seu liderado. (MARRAS, 2011).

Assim, fica evidente que o estilo de liderar dos responsáveis por equipes, grupos ou pessoas, muitas vezes orientam o comportamento destes a romperem com a organização, desligando-se desta, e às vezes onerando a mesma com a custa da rescisão contratual e altos índices de rotatividade, ou o inverso, tornando o vínculo trabalhador e empresa ainda mais forte.

2.4.8 Qualidade de Vida no trabalho

Segundo Ferreira (2017, p. 111), a QVT “surgiu visando possibilitar o equilíbrio entre o individuo e a organização, considerando tanto as exigências e necessidades da tecnologia como as do trabalhador, ou seja, os cargos deveriam ser adaptados aos trabalhadores e à tecnologia da organização”. Dando uma maior atenção aos impactos do emprego na saúde e no bem-estar dos colaboradores.

A qualidade de vida no trabalho visa a satisfação do colaborador, buscando diminuir o excessivo esforço físico no trabalho e o mal-estar que este pode ocasionar, tendo como

objetivo maior a busca de melhores alternativas para manter um ambiente de trabalho saudável para todos que a constituem, e conseqüentemente haja maior produtividade e qualidade nos produtos e serviços ofertados. (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013).

Um dos principais autores relacionado ao tema, Walton (1973, citado por FLINK et al., 2012) pressupõe que a qualidade de vida no trabalho pode ser tomada como uma expressão que caracteriza determinados valores ambientais e humanos que foram sendo suprimidos em relação ao avanço tecnológico, a produtividade industrial e ao crescimento econômico. Na visão de Walton, deve-se destacar critérios de indicadores que demonstram se os colaboradores estão satisfeitos ou não com a qualidade de vida que a empresa oferece, formuladas pelas seguintes categorias: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida e relevância social do trabalho.

A QVT teve inicialmente ênfase nas questões que priorizavam o combate ao sedentarismo e ao stress no ambiente de trabalho, mais recentemente passou a considerar condições mais abrangentes que envolvem o local de trabalho e seu ambiente como um todo, destacando o bom relacionamento entre os colaboradores de todos os setores e as políticas organizacionais para que haja um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal do trabalhador. (GRAMNS; LOTZ, 2017).

A construção da qualidade de vida no trabalho se dá a partir do momento em que a empresa começa a ter uma visão sistêmica do todo que a envolve, considerando a qualidade do ambiente de trabalho e as condições em que este é realizado, visando aumentar a satisfação, o comprometimento e a permanência do colaborador na empresa, para que assim haja um melhor posicionamento competitivo no mercado em que atua. (FERREIRA, 2017).

França (2014, p. 168), destaca que “do ponto de vista das pessoas, pode-se afirmar que qualidade de vida é a percepção de bem-estar, a partir das necessidades individuais, ambiente social e econômico e expectativas de vida”. Afirma também que no trabalho, “a qualidade de vida representa hoje a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico dos bons padrões de relacionamento”. (FRANÇA, 2014, p. 168).

Para Kops, Silva e Romero (2013), a falta de qualidade de vida no trabalho pode estar relacionada a diversos fatores como, sobrecarga de trabalho, esgotamento físico e mental, conflitos, poucas perspectivas de progresso, pressões, fatores ambientais inadequados e insalubres e falta de autonomia.

Na visão de Gramns e Lots (2017) para que a QVT seja permanente e incessante dentro das empresas, é de fundamental importância que ela faça parte de todas as bases da empresa, ou seja, em sua estratégia e em sua arquitetura, precisa ser parte da cultura e essência empresarial.

Sendo assim as necessidades das pessoas e os novos desafios no trabalho apresentam para os gestores uma nova competência, de estruturar as atividades em prol da qualidade de vida no trabalho, com capacidade de administrar um conjunto de ações, incluindo diagnóstico e implantação de melhorias alinhada sob a ótica da cultura organizacional, priorizando sempre o bem-estar dos colaboradores da empresa. (FRANÇA, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A definição de metodologia é dada por Dieh e Tatim (2004, p. 47) como sendo, “o estudo e avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica”. Portanto, neste capítulo foram apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para desenvolver a pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Conforme Gil (2008, p. 49) o delineamento da pesquisa “refere-se ao planejamento em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados”. O delineamento considera o ambiente onde são coletados os dados e as formas de controle das variáveis envolvidas.

Com objetivo de responder a abordagem do problema de pesquisa, este estudo caracterizou-se por ser de cunho quantitativo e qualitativo. Segundo Diehl e Tatim (2004) as abordagens qualitativas e quantitativas são duas estratégias diferentes pela sua sistemática e pela forma que é abordado o problema que constitui o objetivo de estudo.

A pesquisa com cunho qualitativo descreve a complexidade de certo problema e a interação de determinadas variáveis, procurando compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais e busca o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. (DIEHL; TATIM, 2004).

Roesch (2013, p. 154) afirma que, “a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa”. Deste modo, o caráter qualitativo proporcionou uma melhor visão e compreensão do contexto do problema com base nas informações coletadas com gestores e ex-colaboradores da empresa estudada.

Já a pesquisa quantitativa na visão de Diehl e Tatim (2004,) se caracteriza pelo uso da quantificação tanto na coleta de dados como no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas. Com base na proposta de estudo esse tipo de abordagem proporcionou a quantificação na coleta dos dados em relação ao índice de rotatividade da empresa.

Quanto aos propósitos da pesquisa, entende-se que a mesma foi definida pela pesquisa exploratória, a qual Diehl e Tatim (2004, p. 53) destacam que a pesquisa “envolve o levantamento bibliográfico e a realização de entrevistas com pessoas que possuem experiência prática com o problema pesquisado e a análise de exemplos que estimulem a compreensão”.

Contribuindo desta forma para que fosse explicito os fatores que levam a empresa estudada a ter rotatividade de colaboradores.

E como procedimento técnico, adotou-se o estudo de caso que para Gil (2008, p. 57), “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”. Esse método de pesquisa é fundamental, pois envolve um estudo mais profundo e detalhado da organização.

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO/CATEGORIAS DE ANÁLISE

Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 98) as variáveis e estudo São “definições gerais e operacionais das variáveis relacionadas à problemática do estudo”. Deste modo, as variáveis estudadas neste projeto, são:

- **Rotatividade de pessoal:** Se caracteriza como o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período. (POMI, 2005).

-**Fatores que impactam a rotatividade:** Os altos índices de rotatividade podem estar relacionados entre outros fatores, ao processo de recrutamento e seleção, treinamento, onde o colaborador não recebe uma capacitação adequada, pode ocorrer também a desmotivação por parte da pessoa por estar em um cargo ou atividade que seja divergente a proposto que fora apresentado. (OLIVEIRA 2006, citado por ROLT; CAREGNATTO, 2012).

-**Índices de rotatividade:** Baseia-se no volume de entradas e saídas de colaboradores em relação a quantidade de pessoal disponível em certa área ou departamento da empresa, dentro de um determinado período de tempo e em percentual. (CHIAVENATO, 2009).

3.3 UNIVERSO DA PESQUISA

Por se tratar de um estudo de caso, a unidade de análise foi à empresa Guarda Comercio de Frutas e Serviços que atua no setor de fruticultura e prestação de serviços, com foco em entrevistas com gestores (donos da empresa), responsáveis pelos setores do pomar e classificação e ex-colaboradores.

Segundo Diehl e Tatim (2004), população é um conjunto de elementos passíveis de

serem mensurados com respeito as variáveis que se pretende levantar, podendo ser formada por pessoas, famílias e empresas, conforme os objetivos da pesquisa. Em relação à amostra Gil (2008), destaca que a mesma se baseia nas leis estatísticas que conferem fundamentação científica.

Esta pesquisa teve como população três gestores (donos da empresa) responsáveis pelas decisões empresariais, um técnico agrícola responsável pelos pomares de frutas da empresa e informam as reais necessidades de mão de obra do seu setor, uma auxiliar de produção responsável pelo processo de classificação, embalagem das frutas e corte de legumes para prestação de serviço e 14 empregados que deixaram a empresa no período de janeiro de 2016 até dezembro de 2017, buscando identificar os principais motivos que levaram ao desligamento destes empregados.

A amostragem da população foi não probabilística, sendo que a seleção da amostra foi feita de forma intencional, dirigida aos elementos considerados típicos da população que se desejou estudar, donos da empresa, dois responsáveis pelos setores de classificação e pomar com o intuito de conhecer a percepção deles aos motivos, causas e problemas que ocorrem na empresa perante os desligamentos e ex-colaboradores que deixaram a empresa no período de janeiro de 2016 até dezembro de 2017 aos quais a pesquisadora conseguiu contato telefônico através de arquivos da empresa e se disponibilizaram a responder a pesquisa. Para esse tipo de amostragem não são utilizadas formas aleatórias de seleção, podendo ser feita de forma intencional, na qual o pesquisador se dirige a determinados elementos que são considerados típicos da população que deseja estudar. (DIEHL; TATIM, 2004).

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados possibilita que através das informações colhidas possam-se obter resultados que contribuem para o diagnóstico da organização estudada. Existem vários instrumentos que podem ser empregados para obter as informações, porém as técnicas devem ser escolhidas e aplicadas pelo pesquisador conforme o contexto da pesquisa e ter em mente que todas elas apresentam qualidades e limitações e devem ser aplicadas de forma adequada para sua eficácia. (DIEHL; TATIM, 2004).

Para Diehl e Tatim (2004) as informações podem ser obtidas através de pessoas, que são considerados dados primários, pois são colhidos e registrados pelo próprio pesquisador em primeira mão e também com base em dados secundários, que são aqueles existentes na forma de arquivos, bancos de dados, índices ou relatórios e fontes bibliográficas, ou seja, não

são criadas pelo pesquisador.

As fontes primárias foram obtidas através de informações coletadas ao aplicar entrevista junto aos donos e principais responsáveis dos setores da empresa, e por meio de entrevistas com alguns colaboradores que foram desligados da organização no período em estudo. Já as fontes secundárias foram coletadas com nos registros de funcionários inativos da empresa onde se obteve as informações para o cálculo do índice de rotatividade.

Os instrumentos de coleta de dados para o estudo foram obtidos através de entrevista estruturada com os gestores da organização, contendo dez questões, sendo que as questões de 1 a 4 eram para identificar o perfil (faixa etária, escolaridade, estado civil, etc.) dos mesmos, as demais questões de 5 a 10 são para analisar a percepção dos gestores sobre o nível de rotatividade, os motivos e problemas que causam os desligamentos, o que poderia ser realizado para diminuir a rotatividade e uma questão voltada aos processos de RH praticados pela empresa.

Para os responsáveis pelos setores foi aplicada uma entrevista com nove questões, sendo que as questões de 1 a 4 eram para identificar o perfil (faixa etária, escolaridade, estado civil, etc.) dos mesmos e as questões de 5 a 9, serviam para identificar suas percepções sobre o nível e motivos da rotatividade, bem como os problemas enfrentados pelo setor nesse contexto de entrada e saída de pessoas.

Para Gil (2008, p. 109) a entrevista é definida como “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”. A entrevista é adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes. (GIL, 2008). Segundo Diehl e Tatim (2004) uma entrevista estruturada segue um roteiro previamente estabelecido e é realizado a partir de um formulário elaborado.

Para a coleta de dados perante os colaboradores que não fazem mais parte da organização, foi aplicado um questionário estruturado conforme modelo de entrevista de desligamento elaborado pela pesquisadora pelo fato da empresa não usufruir deste instrumento no momento que ocorre o desligamento dos empregados. Com questões fechadas, com o intuito de obter informações sobre o perfil dos colaboradores - faixa etária, escolaridade, sexo, estado civil, função que exerciam na empresa e para entender as causas e motivos do desligamento, as condições de trabalho, benefícios oferecidos e relacionamento interno, sendo utilizado a escala Likert em duas perguntas para obter uma maior uniformidade nas respostas e questões abertas buscando identificar seus anseios em relação a empresa.

Gil (2004, p. 121) explica que o questionário é, “uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado”.

A análise documental segundo Gil (2004) são dados obtidos de maneira indireta que tomam a forma de documentos, como livros, jornais, papéis oficiais e registros estatísticos e podem contribuir para a investigação de determinado fato ou fenômeno. Através dos registros fornecidos pela empresa de funcionários inativos e ativos a pesquisadora extraiu informações da quantidade de colaboradores que entraram e saíram da empresa no período estudado para a realização do cálculo do índice de rotatividade.

Os dados das entrevistas com os donos da empresa e responsáveis pelos setores de produção e pomar foram coletados pessoalmente pela pesquisadora, onde a mesma por escrito obteve as respostas. A coleta de dados com ex-empregados ocorreu do seguinte modo: Foram aplicadas doze entrevistas pessoalmente pela pesquisadora e duas entrevistas aplicadas por telefone pela impossibilidade de contato pessoal por se tratar de pessoas que residiam em outras cidades. A coleta dos dados ocorreu no período de 13/04/2018 até 06/05/2018.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para Gil (2008, p. 156), “a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”. Segundo Diehl e Tatim (2004) a interpretação tem por finalidade dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos.

O modelo de análise utilizado foi a análise de conteúdo por ser um estudo de caso. As entrevistas com os gestores e responsáveis pelos setores foram apresentadas de forma narrativa para relatar a percepção dos mesmos perante os fatores que levam a empresa a ter alta rotatividade. As entrevistas aplicadas aos colaboradores inativos foram tabuladas em formato de tabela por meio do Excel. Para os cálculos do índice de rotatividade utilizou-se a fórmula do autor Chiavenato (2009) e após, exposto através de tabela e gráfico por meio do Excel e analisado pela pesquisadora, através da análise descritiva dos dados e fundamentados na pesquisa dos autores pesquisados no presente trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Guarda Comércio de frutas e Serviços Ltda. situada no interior do município de Arvorezinha - RS é uma empresa voltada ao cultivo, classificação, embalagem e comercialização de frutas; ameixa, pêssago e maior área voltada ao cultivo da maçã e também Prestação de serviço a uma empresa que atua no mercado com produtos vegetais supercongelados.

A organização teve como ponto de partida a união de dois irmãos em 2007 iniciando o plantio das frutas como pequenos produtores rurais nas áreas de terra próprias e arrendadas, onde até o momento não existiam concorrentes nesse setor e sendo uma região com clima propício para produzir frutos de alta qualidade, destacaram assim um mercado favorável.

No ano de 2015 A empresa fora fundada pelos dois irmãos e mais a esposa de um deles pela necessidade de maior enfoque nas atividades de produção nos pomares, armazenamento, classificação, embalagem e comercialização de seus produtos, onde as vendas se concentram principalmente em centrais Estaduais de abastecimentos (Ceasa). A organização atualmente conta com 40 hectares de lavoura produtiva, cada hectare possui 10.000 metros quadrados, com 2.500 mudas de fruta cada. Porém esta quantidade de produção somente supre as necessidades do mercado na temporada da safra, não tendo produto para comercializar na entressafra, o que ocasiona perda de mercado perante os concorrentes que atendem o mercado o ano todo.

Nos últimos dois anos a empresa atua também como prestadora de Serviços por analisar o ambiente interno e reconhecer no ambiente externo uma alternativa e oportunidade de mercado para diminuir os gargalos ocasionados na entressafra em que a empresa somente cuida dos processos necessários nos pomares (banhos e podas nas plantas), sendo que somente a atividade principal da empresa, a fruticultura como demonstrado, não supria com as reais necessidades financeiras para a sustentabilidade da organização nesse período.

Hoje a empresa conta com um quadro de funcionários que varia conforme as necessidades da empresa, 10 empregados atuam nos pomares, classificação e embalagem, administrativo e comercialização e, aproximadamente 15 a 20 são contratados conforme a demanda pela mão de obra em períodos de safra (produção) e prestação de Serviços.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção apresentam-se os resultados dos dados coletados nos arquivos da empresa para o cálculo do índice de rotatividade, os questionários aplicados com os gestores e responsáveis pelos setores e as entrevistas aplicadas aos ex-colaboradores da empresa em estudo.

4.2.1 Índices de Rotatividade

A empresa estudada apresenta índices de rotatividade dos dois períodos analisados: janeiro à dezembro de 2016 e janeiro à dezembro de 2017 conforme as informações contidas no quadro 1 e quadro 2. Os cálculos foram constituídos através da fórmula citada pelo autor Chiavenato (2009).

Índice de Rotatividade de pessoal

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

Quadro 1 - Cálculo de Rotatividade

| CÁLCULO DE ROTATIVIDADE JAN- DEZ/2016 | |
|---|--|
| jan/16 | fev/16 |
| Admitidos: 7 Demitidos: 1 EM: $12+18/2 = 15$ Percentual de rotatividade: 26,67% | Admitidos: 2 Demitidos: 2 EM: $18+18/2 = 18$ Percentual de rotatividade: 11,11% |
| mar/16 | abr/16 |
| Admitidos: 0 Demitidos: 0 EM: $18+18/2 = 18$ Percentual de rotatividade: 0% | Admitidos: 2 Demitidos: 7 EM: $18+13/2 = 15,5$ Percentual de rotatividade: 29,03% |
| mai/16 | jun/16 |
| Admitidos: 0 Demitidos: 1 EM: $13+12/2 = 12,5$ Percentual de rotatividade: 4,00% | Admitidos: 0 Demitidos: 5 EM: $12+7/2 = 9,5$ Percentual de rotatividade: 26,32% |
| jul/16 | ago/16 |
| Admitidos: 13 Demitidos: 0 EM: $7+20/2 = 13,50$ Percentual de rotatividade: 0% | Admitidos: 5 Demitidos: 1 EM: $20+24/2 = 22$ Percentual de rotatividade: 13, 64% |
| set/16 | out/16 |
| Admitidos: 5 Demitidos: 0 EM: $24+29/2 = 26,5$ Percentual de rotatividade: 0% | Admitidos: 1 Demitidos: 5 EM: $29+25/2 = 27$ Percentual de rotatividade: 11,11% |
| nov/16 | dez/16 |
| Admitidos: 9 Demitidos: 8 EM: $25+26/2 = 25,5%$ Percentual de rotatividade: 33,33% | Admitidos: 0 Demitidos: 12 EM: $26+14/2 = 20$ Percentual de rotatividade: 30,00% |

Fonte: Dados Primários (Maio/2018).

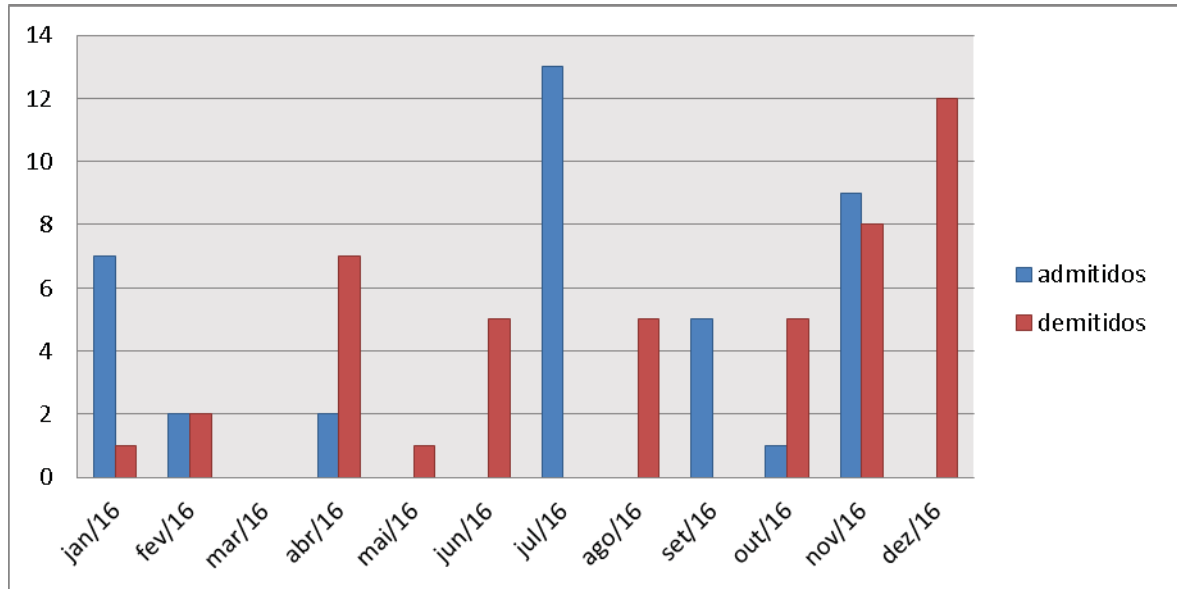
Observa-se no quadro acima que, os meses de maior rotatividade foram os de Novembro/2016, com 33,33%; dezembro/2016, com 30,00%; abril/2016, com 29,03%; seguidos dos meses de janeiro/2016, com 26,67%; junho/2016, com 26,32%; agosto/2016, com 13,64%; fevereiro/2016, com 11,11%; outubro/2016, também com 11,11%; e maio/2016, com 4,00%; não apresentando rotatividade no mês de março/2016 por não ter tido entrada e saída de nenhum colaborador mantendo assim um quadro de funcionários sem variação, também não tendo rotatividade nos meses de julho/2016 e setembro/2016 devido a empresa nesses dois meses somente ter contratado colaboradores e não ter demitido nesse período pelo fato de a mesma estar prestando serviço a uma empresa contratante, o que acarretou em maior necessidade de mão de obra.

A média de rotatividade no ano de 2016 foi de 15,43%. Essa taxa indica que a cada 20

empregados contratados no ano, 3 são substituídos.

Abaixo pode-se visualizar no gráfico 1 o índice de rotatividade da empresa durante o primeiro período analisado.

Gráfico 1 - Índices de Rotatividade



Fonte: Dados Primários (Maio/2018).

Observa-se no gráfico acima que, no período de 2016 a análise demonstra que em alguns meses como maio, junho e agosto houve somente demissões, porém no mês de julho o gráfico apresenta uma alta admissão de colaboradores devido a empresa iniciar uma nova prestação de serviço e demandar maior pessoal, também destaca-se que no mês de dezembro houve somente demissões, apresentando assim variações contínuas entre as contratações e demissões no quadro de colaboradores.

Quando há elevados índices de rotatividade em uma empresa, os processos ficam desequilibrados, gerando altos custos e tempo para que os profissionais de RH desenvolvam novos processos de Recrutamento, seleção, treinamento e adaptação da nova pessoa contratada, o que ocasiona menor produtividade e até mesmo aumento de acidentes dependendo da função que a mesma exerce. (POMI, 2005).

Segundo Silva, Cappellozza e Costa (2014), a rotatividade tem efeitos nos custos financeiros de contratação e demissão, na qualidade do trabalho durante o período de treinamento do recém contratado e principalmente na perda de conhecimento acumulado pelo colaborador que sai da empresa, ainda pode ocorrer prejuízos estratégicos dependendo das informações que o profissional pode levar para os concorrentes.

No período de janeiro a dezembro de 2017 a empresa apresentou um índice de

rotatividade conforme o quadro 2 abaixo.

Quadro 2 - Cálculo de Rotatividade

| CÁLCULO DE ROTATIVIDADE JAN- DEZ/2017 | |
|--|---|
| jan/17 | fev/17 |
| Admitidos: 3 Demitidos: 1 EM: $14+16/2 = 15$ Percentual de rotatividade: 13,33% | Admitidos: 1 Demitidos: 1 EM: $16+16/2 = 16$ Percentual de rotatividade: 6,25% |
| mar/17 | abr/17 |
| Admitidos: 4 Demitidos: 0 EM: $16+20/2 = 18$ Percentual de rotatividade: 0% | Admitidos: 1 Demitidos: 0 EM: $20+21/2 = 20,5$ Percentual de rotatividade: 0% |
| mai/17 | jun/17 |
| Admitidos: 2 Demitidos: 5 EM: $21+18/2 = 19,5$ Percentual de rotatividade: 17,94% | Admitidos: 0 Demitidos: 7 EM: $18+11/2 = 14,5$ Percentual de rotatividade: 24,13% |
| jul/17 | ago/17 |
| Admitidos: 2 Demitidos: 0 EM: $11+13/2 = 12$ Percentual de rotatividade: 0% | Admitidos: 9 Demitidos: 3 EM: $13+19/2 = 16$ Percentual de rotatividade: 37,5% |
| set/17 | out/17 |
| Admitidos: 5 Demitidos: 1 EM: $19+23/2 = 21$ Percentual de rotatividade: 14,28% | Admitidos: 3 Demitidos: 2 EM: $23+24/2 = 23,5$ Percentual de rotatividade: 10,63% |
| nov/17 | dez/17 |
| Admitidos: 0 Demitidos: 0 EM: 0 Percentual de rotatividade: 0% | Admitidos: 2 Demitidos: 11 EM: $24+15/2 = 19,5$ Percentual de rotatividade: 33,33% |

Fonte: Dados Primários (Maio/2018).

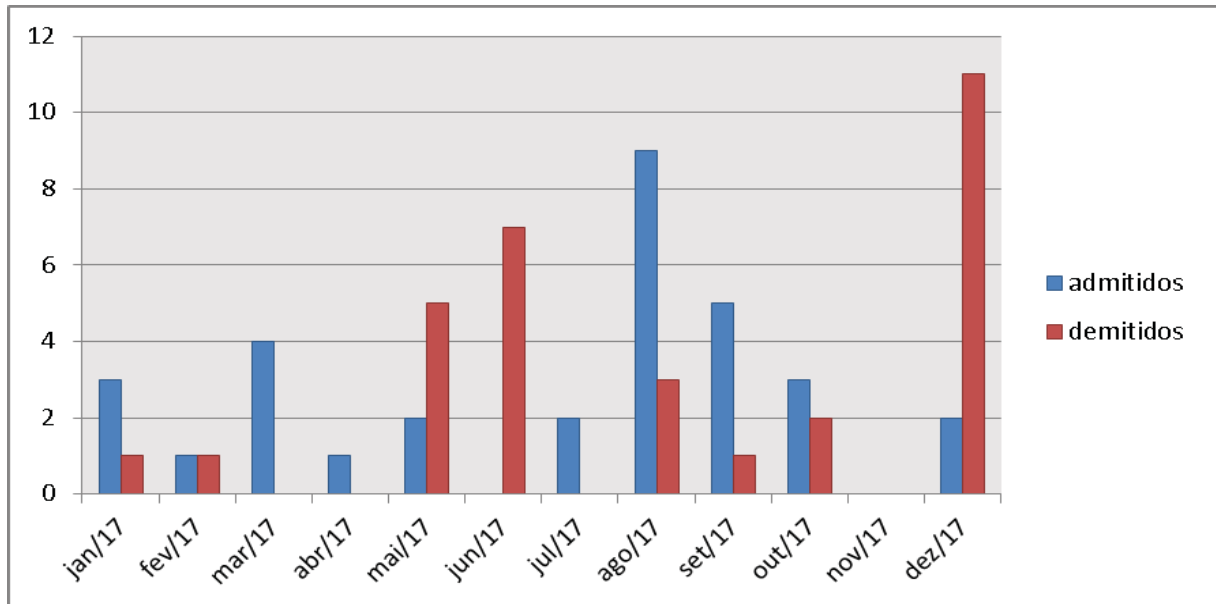
Pode-se observar no quadro 2 que, os meses que apresentaram maiores índices de rotatividade foram os meses de Agosto/2017, com 37,5%; dezembro/2017, com 33,33%; junho/2017, com 24,13%; seguidos dos meses de maio/2017, com 17,94%; setembro/2017, com 14,28%; janeiro/2017, com 13,33%; outubro/2017, com 10,63%; e fevereiro/2017, com 6,25%; nos meses de março, abril e julho/2017 a empresa não apresentou rotatividade pois somente teve entrada de novas pessoas no quadro de colaboradores, e novembro/2017 também não apresentou rotatividade permanecendo sem variação de colaboradores.

A média de rotatividade no ano de 2017 foi de 13,11%. Essa taxa indica que a cada 20 empregados contratados no ano, 2,6 são substituídos.

Pode-se visualizar no gráfico 2 abaixo, o índice de rotatividade da empresa no período

de 2017.

Gráfico 2 - Índices de Rotatividade



Fonte: Dados Primários (Maio/2018).

Observa-se que no segundo período analisado conforme consta no gráfico também há uma troca constante de empregados, em alguns meses há somente entrada de pessoas para suprir a demanda de produção como é o caso de março, abril e julho e em outros mais demissões como é o caso do mês de junho, onde a organização estava com baixo volume de frutas para embalar e dezembro que apresenta um maior número de colaboradores demitidos pelo fato da empresa estar com menor volume de serviço internamente (término da prestação de serviço) e ainda não estar em período de classificação e embalagem de frutas, acarretando assim nas demissões apresentadas.

Borges e Ramos (2011) destacam que, na prática das empresas brasileiras os índices são calculados de forma mensal ou anual, e é natural e saudável que normalmente ocorra um pequeno volume de entradas e saídas de pessoas dentro da empresa.

A rotatividade pode ser mais intensa quando a empresa contrata novos colaboradores, pois, para que haja compatibilidade entre a organização e a pessoa devem ser realizados testes no período em que o colaborador está em contrato de experiência, para que assim todas as dúvidas do colaborador a respeito de seu cargo sejam esclarecidas e consequentemente se o mesmo se identifica ou não com o trabalho. (SILVA, 2001, citado por SEIBEL et al., 2011).

Para Franco e Matos (2010, p. 4) a rotatividade pode ser ocasionada tanto pelo colaborador como pela empresa: “Por um lado as “incompetências” do trabalhador podem ser um fator determinante para sua demissão, os desligamentos de pessoal podem ser também

causados por “incompetências organizacionais”“.

4.2.2 Análise dos Colaboradores

A empresa estudada não tem como procedimento interno a aplicação da entrevista de desligamento com empregados que pedem demissão ou mesmo com aqueles que são demitidos pela empresa. Deve-se destacar que a entrevista de desligamento aperfeiçoa a política de pessoal da organização pois: “permite que se obtenham dados sobre a qualidade dos serviços, favorece a identificação de possíveis problemas administrativos, de produção, de liderança e controla a qualidade da seleção de pessoal”. (RIBEIRO, 2012, p. 104).

Deste modo a pesquisadora buscou contato com pessoas que trabalharão na empresa no período de janeiro de 2016 a dezembro de 2017 aplicando uma entrevista estruturada com base em entrevistas de desligamento.

4.2.2.1 Perfil dos colaboradores

Os 14 colaboradores entrevistados responderem as seguintes variáveis que compõem o perfil dos mesmos, tais como faixa etária, sexo, estado civil, escolaridade, função desempenhada e tempo de empresa.

Dados coletados da faixa etária dos empregados correspondem à tabela 1.

Tabela 1 - Faixa Etária - colaboradores

| Faixa etária | Nº. | Representatividade (%) |
|--------------|-----------|------------------------|
| 20 a 25 anos | 9 | 64,29 |
| 26 a 30 anos | 1 | 7,14 |
| 31 a 35 anos | 1 | 7,14 |
| 36 a 40 anos | 2 | 14,29 |
| 41 a 46 anos | 1 | 7,14 |
| TOTAL | 14 | 100,00 |

Fonte: Dados Primários (Maio/2018).

Pode-se analisar que a maioria dos colaboradores são jovens: 9 (nove) colaboradores concentram-se na faixa etária entre 20 e 25 anos, 1 (uma) pessoa encontra-se entre a faixa etária de 26 a 30 anos, 1 (uma) pessoa entre 31 a 35 anos, 2 (duas) pessoas estão na faixa etária de 36 a 40 anos e na faixa de 41 a 46 anos encontra-se 1 (uma) pessoa. Percebe-se que 64,29% dos colaboradores entrevistados são trabalhadores jovens.

A tabela 2 refere-se ao gênero dos colaboradores.

Tabela 2 - Sexo - colaboradores

| Sexo | Nº. | Representatividade (%) |
|--------------|-----------|------------------------|
| Feminino | 9 | 64,29 |
| Masculino | 5 | 35,71 |
| TOTAL | 14 | 100,00 |

Fonte: Dados Primários (Maio/2018).

Nota-se que, 9 (nove) colaboradores são do gênero feminino e 5 (cinco) são do gênero masculino. Por ser uma atividade que acarreta de serviços braçais a maioria dos homens trabalham nos pomares, enquanto a maioria das mulheres trabalham na parte da classificação/corte e embalagem de produtos.

Na tabela 3, pode-se visualizar sobre a variável ‘estado civil’ dos colaboradores.

Tabela 3 - Estado Civil - colaboradores

| Estado Civil | Nº. | Representatividade (%) |
|--------------|-----------|------------------------|
| Solteiro | 6 | 42,86 |
| Casado | 8 | 57,14 |
| TOTAL | 14 | 100,00 |

Fonte: Dados Primários (Maio/2018).

A tabela acima mostra o estado civil dos colaboradores. Os dados mostram que 6 (seis) são solteiros e 8 (oito) são casados. Percebe-se que 57,14% ou seja, uma maior parcela de colaboradores são casados na empresa em estudo.

Os dados obtidos quanto à escolaridade dos colaboradores estão na tabela 4.

Tabela 4 - Escolaridade - colaboradores

| Escolaridade | Nº. | Representatividade (%) |
|-------------------------------|-----------|------------------------|
| Ensino Fundamental Incompleto | 3 | 21,43 |
| Ensino Fundamental Completo | 1 | 7,14 |
| Ensino Médio Incompleto | 3 | 21,43 |
| Ensino Médio Completo | 7 | 50,00 |
| TOTAL | 14 | 100,00 |

Fonte: Dados Primários (Maio/2018).

Pode-se observar que a maioria dos colaboradores entrevistados, isto é 7 (sete) tem ensino médio completo, 3 (três) tem a formação no ensino médio incompleto, também 3 (três) possuem ensino fundamental incompleto e 1 (um) dos colaboradores possui ensino fundamental completo.

Os dados referentes a função desempenhada estão expressos na tabela 5.

Tabela 5 - Função Desempenhada - colaboradores

| Função | Nº. | Representatividade (%) |
|----------------------|------------|-------------------------------|
| Auxiliar de Produção | 2 | 14,29 |
| Classificador | 8 | 57,14 |
| Trabalhador Agrícola | 3 | 21,43 |
| Tratorista | 1 | 7,14 |
| TOTAL | 14 | 100,00 |

Fonte: Dados Primários (Maio/2018).

Em relação a função desempenhada dentro da empresa 8 (oito) são classificadores devido a maior demanda de mão de obra na etapa de classificação, embalagens das frutas e corte de hortaliças em períodos de prestação de serviço, 3 (três) são trabalhadores agrícolas, 2 (dois) auxiliares de produção e 1 (um) tratorista.

Sobre o tempo que os colaboradores permaneceram na empresa, visualiza-se na tabela 6.

Tabela 6 - Tempo de Empresa - colaboradores

| Tempo de Empresa | Nº. | Representatividade (%) |
|-------------------------|------------|-------------------------------|
| 0 a 5 meses | 6 | 42,86 |
| 6 meses a 1 ano | 4 | 28,57 |
| 1 a 2 anos | 4 | 28,57 |
| TOTAL | 14 | 100,00 |

Fonte: Dados Primários (Maio/2018).

Na tabela acima, percebe-se que a empresa tem mudanças constantes em seu quadro de colaboradores. 6 (seis) colaboradores tiveram menos de cinco meses de empresa, 4 (quatro) permaneceram na empresa de seis meses a um ano e 4 (quatro) ficaram entre um e dois anos na empresa. Os dados da tabela demonstram que 42,86% dos entrevistados permaneceram na empresa por um curto período de tempo, pois os mesmos foram contratados para suprir a demanda de mão de obra na prestação de serviço, onde o contrato entre a empresa contratando se dá por tempo indeterminado ou seja, a empresa admite um volume de colaboradores para suprir a demanda de volume de serviço (produto) a ser entregue à empresa contratante. Em se tratando de períodos que a empresa trabalha com frutas o volume de serviço é altamente dependente de fatores climáticos para que haja maior produção, acarretando assim no desligamento em menor tempo de alguns colaboradores.

O capital humano, composto pela experiência, conhecimento, habilidades e atitudes dos funcionários, não é propriedade da organização e sim dos colaboradores que ali exercem suas funções. Portanto, quando uma pessoa deixa a organização para explorar novas opções

no mercado ela leva consigo o seu conhecimento que, em algumas situações, pode ser de suma importância para o desenvolvimento das atividades da organização. (VIDOTTO et al., 2013).

4.2.2.2 Análise das entrevistas com ex-colaboradores

Neste tópico encontram-se as análises coletadas junto aos ex empregados da empresa estudada. Através dos dados obtiveram-se as respostas sobre, os motivos pelos quais ingressou na empresa, tipo e causas do desligamento, as condições de trabalho como: ambiente, treinamento, equipamentos de proteção, salário, crescimento profissional, relacionamento entre colegas e chefia e benefícios. Uma pergunta voltada a possibilidade de retorno à empresa e contribuição dos mesmos para o processo de melhoria da organização.

A tabela 7 apresenta o resultado de como os colaboradores procuraram a empresa.

Tabela 7 - O que levou a procurar a Empresa – colaboradores

| O que levou a buscar a Empresa | Nº. | Representatividade (%) |
|-----------------------------------|-----------|------------------------|
| Boa imagem da empresa | 2 | 14,29 |
| Necessidade de trabalho | 8 | 57,14 |
| Influência da família/ conhecidos | 4 | 28,57 |
| TOTAL | 14 | 100,00 |

Fonte: Dados Primários (Maio/2018).

Conforme os dados obtidos, constata-se que 8 (oito) pessoas procuraram a empresa por estarem desempregados necessitando de trabalho, 4 (quatro) relataram ter sido influenciados por algum familiar/amigo que trabalhava na empresa e 2 (dois) colaboradores destacaram a boa imagem da mesma.

Segundo dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018), “2017 foi o pior ano para o mercado de trabalho no país desde 2012. Com uma taxa média de 12,7%, o desemprego atingiu o maior nível da série histórica”. Foram quase 6,5 milhões de desempregados a mais de 2014 para 2017, tendo um crescimento de 96,2% nesse período. Grupos de atividades expressivos como agricultura, indústria e construção, apresentaram maior queda de trabalhadores. (IBGE, 2018).

A tabela 8 a seguir, apresenta a forma de desligamento dos colaboradores.

Tabela 8 - Tipo de desligamento - colaboradores

| Tipo de desligamento | Nº. | Representatividade (%) |
|---|------------|-------------------------------|
| Demissão solicitada pela empresa sem justa causa | 7 | 50,00 |
| Demissão solicitada pelo colaborador | 4 | 28,57 |
| Término do contrato de experiência solicitado pela empresa | 2 | 14,29 |
| Término do contrato de experiência solicitado pelo Colaborador. | 1 | 7,14 |
| TOTAL | 14 | 100,00 |

Fonte: Dados Primários (Maio/2018).

Na tabela acima pode-se destacar que no período analisado, 7 (sete) pessoas relataram ter sido demitidas pela própria empresa sem justa causa, 4 (quatro) pessoas relataram ter pedido demissão e 2 (duas) pessoas relataram terem sido demitidas pela empresa com o término do contrato de trabalho e 1 (uma) solicitou a saída após o tempo de experiência. Destacando assim que 50% dos colaboradores entrevistados foram demitidas sem justa causa.

Na visão de Borges e Ramos (2011), a rotatividade de pessoal exerce inúmeros aspectos negativos na organização, principalmente quando a iniciativa parte da empresa no sentido de obter em curto prazo, alguns resultados que podem ser falsas vantagens, como a redução do quadro de pessoal sem um planejamento adequado.

Na tabela 9 pode-se observar o motivo do desligamento dos colaboradores da empresa.

Tabela 9 - Motivos desligamento - colaboradores

| Motivos desligamento | Nº. | Representatividade (%) |
|-----------------------------|------------|-------------------------------|
| Outro emprego | 2 | 14,29 |
| Salário | 1 | 7,14 |
| Desmotivação | - | - |
| Não se adaptou a função | 2 | 14,29 |
| Relacionamento com líderes | - | - |
| Relacionamento com colegas | - | - |
| Ambiente de trabalho | - | - |
| Outro | 9 | 64,28 |
| TOTAL | 14 | 100,00 |

Fonte: Dados Primários (Maio/2018).

Conforme consta na tabela acima, dos 14 ex-colaboradores entrevistados 9 (nove), ou seja, 64,28% relataram que o motivo da saída da empresa foi: término da prestação de serviço a empresa contratante, baixa produção de maçã para classificar e embalar e corte de custos feitos internamente. 2 (dois) empregados destacaram não ter se adaptado a função que exerciam de trabalhadores agrícolas por ser um trabalho que estavam expostos as temperaturas climáticas e braçal. 2 (duas) pessoas afirmam ter se desligado da empresa devido ao surgimento de outro emprego (trabalho autônomo) e 1 (Um) empregado relata que o

salário foi o motivo que o levou a sair da organização.

Segundo Borges e Ramos a rotatividade pode ser ocasionados por diversos fatores, estes podem ser internos ou externos à organização.

Como fatores internos pode-se citar a seleção malfeita, contratando uma pessoa inadequada para determinado cargo; o salário, que faz com que as pessoas migrem de uma organização para outra em busca de melhorias salariais, o estilo de supervisão, que pode influenciar na satisfação de seus funcionários, as chances de crescimento dentro da empresa, os benefícios oferecidos por essa empresa, entre outros. Como fatores externos temos o mercado de trabalho e o nível de emprego e desemprego. Assim, o *turnover* pode ter efeitos positivos e/ou negativos, para a organização, para o funcionário e para os indivíduos que permanecerem na organização. (BORGES; RAMOS, 2011, p. 2).

A tabela 10 mostra os dados em relação a avaliação dos colaboradores perante algumas condições internas da empresa.

Tabela 10 - Avaliação Condições Internas - colaboradores

| Avaliação condições internas | Excelente | Boa | Indif. | Não muito boa | Péssima |
|---|-----------|-----|--------|---------------|---------|
| Condições físicas (Limpeza, Organização, ruído, luminosidade) | 1 | 13 | - | - | - |
| Treinamentos inicial para o desenvolvimento das tarefas | 6 | 7 | - | 1 | - |
| Uniformes e equipamentos de proteção individual | 5 | 9 | - | - | - |
| Volume de serviço | 4 | 10 | - | - | - |
| Salário em relação ao cargo desempenhado | 4 | 8 | - | 2 | - |
| Salário em relação as outras empresas | 3 | 6 | 4 | 1 | - |
| Possibilidade de crescimento profissional | - | 5 | 2 | 5 | 2 |
| Refeitório | - | 9 | 3 | 2 | - |
| Relacionamento com colegas | 5 | 8 | 1 | - | - |
| Divisão de tarefas | 2 | 10 | - | 2 | - |

Fonte: Dados Primários (Maio/2018).

A tabela acima mostra que em relação as condições físicas da empresa 13 (treze) pessoas assinalaram ser boa e 1 (um) destacou ser excelente. 7 (sete) pessoas disseram ser bom o treinamento inicial para o desenvolvimento das tarefas e 6 (seis) excelente. Em se tratando dos uniformes e equipamentos de proteção individual 9 (nove) deles consideram ser bons e 5 (cinco) excelente. 10 (dez) consideram que o volume de serviço é bom. Quanto ao salário em relação ao cargo desempenho 8 (oito) afirmam ser bom, enquanto 2 (dois) não muito bom. 6 (seis) pessoas destacam que o salário quando comparado com outras empresas é bom e 4 (quatro) afirmam indiferença sobre a questão.

Quando questionados sobre a possibilidade de crescimento profissional 5 (cinco) assinalaram não ser muito bom e 2 (dois) péssimo devido as incertezas de permanência no emprego. Na variável refeitório 9 (nove) afirmam ser bom e 3 (três) destacam ser indiferentes

por não utilizarem do mesmo. 8 (oito) pessoas afirmam que o relacionamento com colegas é bom. Quanto a divisão de tarefas 10 pessoas assinalaram ser boa, e 2 (dois) não muito boa.

Para Chiavenato (2009) as causas que influenciam na rotatividade podem estar associadas ao ambiente externo da organização ou seja, sua conjuntura econômica e as oportunidades de emprego no mercado de trabalho, mas também se ressalta os fenômenos internos que ocorrem na organização, que estão ligadas a política salarial e benefícios, oportunidade de crescimento profissional, as condições físicas e ambientais de trabalho, a cultura organizacional e a motivação pessoal.

Sobre o relacionamento com a chefia, observam-se abaixo os dados na tabela 11.

Tabela 11 - Relacionamento com a chefia - colaboradores

| Relacionamento com a chefia | Excelente | Boa | Indif. | Não muito boa | Péssima |
|---|-----------|-----|--------|---------------|---------|
| Abertura para dialogar e buscar respostas que contribuam para o desenvolvimento do meu trabalho e meu desenvolvimento | 5 | 9 | - | - | - |
| Contribuição para o desenvolvimento de meu trabalho e meu desenvolvimento | 4 | 9 | 1 | - | - |
| Oportunidade de diálogo | 3 | 10 | 1 | - | - |

Fonte: Dados Primários (Maio/2018).

Observa-se que 9 (nove) pessoas consideram boa a abertura para dialogar e buscar respostas que contribuam para o desenvolvimento pessoal e do trabalho e 5 (cinco) consideram excelente. Também 9 (nove) destacam ser boa seguido de 4 (quatro) excelente e 1 (um) indiferente a contribuição dos chefes para o desenvolvimento do trabalho individual. Em relação a oportunidade de diálogo 10 (dez) deles afirmaram ser boa, 3 (três) relatam ser excelente e 1 (um) indiferente.

As empresas adotam e difundem o papel de líder organizacional como aquela pessoa que faz com que o grupo participe das atividades, delega responsabilidades e não somente tarefas e que de contrapartida realiza a recompensa à altura, financeiramente e também psicologicamente ao seu liderado. (MARRAS, 2011).

A tabela 12 apresenta os resultados coletados quando aos benefícios concedidos.

Tabela 12 - Benefícios - colaboradores

| Benefícios | Nº. | Representatividade (%) |
|--------------|-----------|------------------------|
| Sim | 11 | 78,57 |
| Não | 3 | 21,43 |
| TOTAL | 14 | 100,00 |

Fonte: Dados Primários (Maio/2018).

Dos 14 ex-colaboradores entrevistados, 78,57% afirmaram receber algum tipo de

benefício além do salário fixo, sendo que 9 (nove) destes o benefício que recebiam era transporte pago pela empresa e 2 (dois) colaboradores recebiam uma bonificação variável sobre o rendimento da produção dos pomares que trabalhavam. 3 (três) pessoas destacaram não receber nenhum tipo de benefício, argumentando que como residiam próximo a empresa iam ao trabalho com veículo próprio, porém afirmam a importância da organização poder oferecer o mesmo benefício (vale combustível) para eles e também outros como, plano de saúde e vale alimentação.

Os benefícios sociais podem ser considerados um importante aliado ao pacote de remuneração, visando oferecer aos colaboradores como forma indireta de remuneração uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais. Esses benefícios podem ser apresentados na forma de: Transporte, alimentação, assistência médica e odontológica, seguro de vida, serviço social, entre outros. (CHIAVENATO, 2009).

Em relação ao questionamento quanto a possibilidade das pessoas trabalharem na empresa novamente os dados encontram-se na tabela 13.

Tabela 13 - Trabalharia na empresa novamente - colaboradores

| Trabalharia na empresa novamente | Nº. | Representatividade (%) |
|---|------------|-------------------------------|
| Sim | 13 | 92,86 |
| Não | 1 | 7,14 |
| TOTAL | 14 | 100,00 |

Fonte: Dados Primários (Maio/2018).

Observa-se que 13 (treze) pessoas retornariam no futuro a trabalhar na empresa novamente por ser um bom ambiente de trabalho e somente 1 (um) não retornaria, argumentando que a permanência em determinada empresa por um curto período acaba “sujando” a carteira de trabalho.

Ao serem questionados se a empresa teria algo a melhorar algumas pessoas afirmam que a mesma deveria dividir melhor as tarefas internas, que os proprietários buscassem mais opções de prestação de serviços e maior produção de frutas para que a empresa não precisasse demitir e contratar continuamente empregados.

4.2.3 Análise das entrevistas com Gestores e responsáveis de setores

A seguir apresenta-se os dados referentes às entrevistas realizadas com três gestores (donos) da empresa estudada e dois responsáveis pelos setores da mesma.

A pesquisa inicialmente buscou analisar o perfil dos mesmos, como faixa etária,

escolaridade, estado civil e tempo de empresa. Em seguida, os entrevistados foram questionados com perguntas abertas sobre os níveis de rotatividade da empresa, a visão dos mesmos sobre os motivos que ocorrem essas demissões e as consequências que acarretam nos setores e na empresa. Questionou-se também quais ações poderiam ser postas em prática para diminuir a entrada e saída de pessoas e sugestões sobre o tema abordado. Para os três donos da empresa buscou-se analisar alguns processos de Recursos Humanos que são utilizados na organização.

4.2.3.1 Perfil dos entrevistados

A tabela 14 demonstra as informações referentes à faixa etária dos gestores e responsáveis pelos setores.

Tabela 14 - Faixa etária - Gestores/responsáveis

| Faixa Etária | Nº. | Representatividade (%) |
|-----------------|----------|------------------------|
| 20 a 30 anos | 1 | 20 |
| 31 a 41 anos | 4 | 80 |
| Mais de 41 anos | - | - |
| TOTAL | 5 | 100,00 |

Fonte: Dados Primários (Maio/2018).

Observa-se na tabela acima que a maioria 4 (quatro) entrevistados possuem a faixa etária entre 31 a 41 anos sendo que se enquadram nessa idade os três donos da empresa e um responsável pelo setor, já 1 (um) responsável está na faixa etária de 20 a 30 anos.

A tabela 15 apresenta os dados referente a escolaridade dos gestores e responsáveis.

Tabela 15 - Escolaridade - Gestores/responsáveis

| Escolaridade | Nº. | Representatividade (%) |
|----------------------------|----------|------------------------|
| Ensino médio incompleto | - | - |
| Ensino médio completo | 5 | 100 |
| Ensino superior incompleto | - | - |
| Ensino superior completo | - | - |
| Pós graduação | - | - |
| TOTAL | 5 | 100,00 |

Fonte: Dados Primários (Maio/2018).

Nota-se em relação à escolaridade dos gestores e responsáveis pelos setores de produção e pomar, que todos os entrevistados possuem Ensino médio completo, destacando que um gestor e um responsável tem formação em técnico Agrícola atuando nas decisões que

envolvem a produção e manejo nos pomares de frutas e um gestor possui técnico em Contabilidade atuando assim na parte administrativa da empresa.

Os dados obtidos sobre o Estado civil dos entrevistados estão na tabela 16.

Tabela 16 - Estado Civil - Gestores/responsáveis

| Estado Civil | Nº. | Representatividade (%) |
|---------------------|------------|-------------------------------|
| Solteiro | 2 | 40 |
| Casado | 2 | 40 |
| Divorciado | 1 | 20 |
| Viúvo | - | |
| TOTAL | 5 | 100,00 |

Fonte: Dados Primários (Maio/2018).

Na tabela acima, percebe-se que 2 (dois) entrevistados são solteiros, sendo que um é dono da empresa e um é responsável por um setor. Também 2 (dois) donos são casados e 1(um) responsável encontra-se divorciado.

O tempo de empresa dos gestores e responsáveis encontra-se na tabela 17.

Tabela 17 - Tempo de Empresa - Gestores/responsáveis

| Tempo de Empresa | Nº. | Representatividade (%) |
|-------------------------|------------|-------------------------------|
| 1 a 2 anos | 1 | 20 |
| 2 a 3 anos | 1 | 20 |
| Mais de 3 anos | 3 | 60 |
| TOTAL | 5 | 100,00 |

Fonte: Dados Primários (Maio/2018).

Nesta tabela percebe-se que 3 (três) pessoas estão na empresa a mais de três anos, ressaltando que estes são os gestores (donos) da empresa. E 1 (um) responsável pelo pomar está na empresa de 2 a 3 anos, ou seja, foi contratado logo após o início de atuação da empresa no mercado; e 1 (um) responsável pela produção encontra-se na organização no período de 1 a 2 anos. Vale salientar que a empresa fora fundada no ano de 2015.

4.2.3.2 Análise da entrevista realizada com Gestores e Responsáveis pelos Setores da Empresa

A pesquisa buscou conhecer a percepção dos três gestores e dos dois responsáveis pelo setor de produção e pomar em relação aos índices de rotatividade da empresa estudada.

A primeira pergunta questionou os gestores e os responsáveis pelos setores sobre como eles avaliam o nível de rotatividade da empresa. 2 (dois) gestores e 1 (um) responsável

pelo setor relataram que o índice de rotatividade da empresa é alto, devido ser uma empresa que trabalha no ramo da fruticultura, abrangendo culturas que são altamente dependentes de fatores climáticos e possuem diferentes ciclos e etapas de manejo nos pomares, onde cada ciclo se difere dos demais pela necessidade de maior e menor mão de obra, e em se tratando de períodos em que a empresa presta serviço também há uma maior entrada e saída de colaboradores. Porém 1 (um) gestor e um responsável pelo setor dizem ser normal o índice de rotatividade da empresa, argumentando que a atividade da empresa é baseada na safra, por isso ocasiona a entrada e saída de colaboradores.

Para Silva (2001, citado por SEIBEL et al., 2011) não há um número que defina o índice de rotatividade ideal para cada empresa, mas sim a situação específica que a organização se encontra em função de seus problemas e de sua própria situação externa de mercado. Sendo importante manter uma situação estável que pode ser atingida através de correções constantes das distorções apresentadas.

Chiavenato (2009) também destaca que cada organização devido seus problemas e a situação externa de mercado terá um índice de rotatividade ideal, pois não há um número exato que define esse índice, mas sim uma situação específica para cada contexto organizacional.

Outra questão que foi levantada aos gestores e responsáveis pelos setores buscou entender a percepção deles sobre quais os motivos que ocorrem os desligamentos. Na visão dos 3 (três) gestores e 1 (um) responsável pelo setor de produção o motivo que ocasiona a entrada e saída de colaboradores é a empresa não possuir volume de frutas que atenda o ano todo e em grande quantidade, em alguns períodos a empresa busca comprar frutas de terceiros para classificação e comercialização acarretando em maior contratação e posteriormente o desligamento, o mesmo ocorre segundo os gestores em períodos que há prestação de serviço. Já o responsável pelo pomar enfatiza que alguns colaboradores deixam a empresa por não se adaptarem a função que exercem, devido a falta de experiência com o trabalho que envolve o manejo dos pomares.

Para Chiavenato (2009) as causas que influenciam na rotatividade podem estar associadas ao ambiente externo da organização ou seja, sua conjuntura econômica e as oportunidades de emprego no mercado de trabalho, mas também se ressalta os fenômenos internos que ocorrem na organização, que estão ligadas a política salarial e benefícios, oportunidade de crescimento profissional, as condições físicas e ambientais de trabalho, a cultura organizacional e a motivação pessoal

No que se refere aos problemas ocasionados pela rotatividade nos setores internos e na

empresa como um todo, os 3 (três) gestores destacam que essa entrada e saída de pessoas ocasiona altos custos de contratação e rescisão, o funcionário contratado necessita de novo treinamento e ocasionando menor produtividade até que o mesmo se adapte. Os 2 (dois) responsáveis destacaram ainda que há uma maior dificuldade de adaptação do colaborador ao ambiente de trabalho, leva um tempo até o colaborador criar confiabilidade com seu líder ocasionando assim um menor rendimento.

A rotatividade de pessoal quando muito elevada, pode trazer dificuldades para a organização. Os problemas podem surgir no âmbito financeiro, na produtividade e na insatisfação dos clientes, entre outros. Muitas vezes, os reflexos de insatisfação e baixa produtividade, podem refletir no resultado da empresa, ou seja, os problemas financeiros geralmente são consequências desses outros fatores. (AWAD; BOTH; DEMARCHI, 2014).

As empresas adotam e difundem o papel de líder organizacional como aquela pessoa que faz com que o grupo participe das atividades, delega responsabilidades e não somente tarefas e que de contrapartida realiza a recompensa à altura, financeiramente e também psicologicamente ao seu liderado. (MARRAS, 2011).

Ao serem questionados sobre ações que a empresa poderia realizar para diminuir o fluxo de entrada e saída de colaboradores, 2 (dois) gestores e 1 (um) responsável pelo setor de produção enfatizam a necessidade de a empresa produzir ou comprar de terceiros maior quantidade e variedade de frutas que supram a demanda interna a ano todo e buscar prestar mais serviços e criar parcerias com outras empresas, pois hoje a mesma só presta serviço a uma única empresa contratante, 1 (um) gestor e 1 (um) responsável pelo pomar relatam que em períodos de maior demanda nos pomares e menor quantidade de fruta para embalar a empresa poderia deslocar alguns colaboradores que ficam na parte de classificação ao trabalho no campo, capacitando os mesmos para desenvolverem mais que uma atividade, trazendo benefícios para a empresa e seus colaboradores.

Buscou-se analisar junto aos 3 (três) gestores se a empresa possui algum tipo de arquivo interno onde são identificados os colaboradores que entram e saem da organização, os mesmos relatam que a empresa busca arquivar em uma pasta os dados dos colaboradores que deixam a empresa para um possível novo contato futuro com alguns para retorno a empresa.

Aos 3 (três) gestores da empresa também foi aplicado algumas questões que norteiam as práticas de Recursos Humanos adotadas pela empresa.

Para Dessler (2003, citado por KOPS; SILVA; ROMERO, 2013) a Gestão de pessoas se trata de uma função administrativa, onde as pessoas que ocupam cargos de comando são denominadas gestores de pessoas por estarem envolvidos em atividades como recrutamento,

entrevistas, seleção, avaliação de desempenho e treinamento.

A gestão de pessoas deve ser realizada a partir de uma visão integrada de questões importantes como, o que o colaborador quer da empresa e o que a organização deseja de seu colaborador, ou seja, o perfil desejado, a cultura organizacional e questões éticas. (FRANÇA, 2014).

A primeira pergunta se refere aos métodos utilizados de divulgação quando há disponibilidade de vagas. Os 3 (três) gestores relataram que pelo fato de a empresa estar localizada em uma cidade pequena os métodos mais utilizados são boca a boca, os próprios colaboradores indicam pessoas que estão precisando de trabalho e também buscam recontratar alguns colaboradores que já fizeram parte da empresa.

A seguinte questão foi quanto as formas de recrutamento que a empresa utiliza. Os 3 (três) gestores argumentaram que a maior parte das pessoas contratadas o recrutamento é feito externamente por ser uma empresa de pequeno porte e mais necessidade de colaboradores no setor operacional, utilizam cadastro de candidatos que no decorrer do tempo preenchem uma ficha presencialmente na empresa, também indicação de colaboradores e buscam no mercado pessoas que já possuam algum tipo de experiência no setor, em se tratando de recrutamento interno é feito uma análise de todos os colaboradores e indicado conforme a decisão dos gestores os colaboradores que mudam de função e sobem de cargo.

Para França (2014) o recrutamento é a fase inicial para o preenchimento de uma vaga em aberto. Este processo de procurar colaboradores é diretamente influenciado pelo mercado de trabalho, onde em períodos de poucos investimentos e crise econômica há uma maior oferta de mão de obra e em períodos de crescimento e desenvolvimento econômico há uma menor disponibilidade de trabalhadores no mercado.

Conforme Lotz e Burda (2015) para recrutar a pessoa certa a empresa precisa conhecer antecipadamente os requisitos e perfil necessários para que a função seja realizada com pleno desempenho. Com base na identificação dos requisitos e competências buscadas no colaborador haverá uma comunicação correta com o público-alvo e assim atrair profissionais com requisitos necessários para o cargo.

Das técnicas utilizadas no processo de seleção, os gestores expõem que a empresa busca entrevistar os candidatos para ter um conhecimento mais profundo dos mesmos sobre diversos aspectos relevantes, busca também referências do ultimo trabalho e posteriormente se reúnem para decisão conjunta de quais seriam contratados pela empresa.

A seleção de Recursos Humanos para Ribeiro (2012, p. 40) “é a escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, a escolha, entre os candidatos recrutados, dos mais

adequados aos cargos existentes, com o objetivo de manter ou aumentar tanto a produtividade quanto os resultados”.

Quanto aos treinamentos que a empresa oferece aos colaboradores e o resultado dos mesmos, os 3 (três) gestores relatam que é oferecido treinamento quando o colaborador entra na empresa e conforme a função que o mesmo irá exercer é passado as informações de forma individual pelo supervisor de cada setor e após o colaborador é direcionado a trabalhar por um período de tempo com colegas que estão a mais tempo na empresa. Quanto ao resultado dos treinamentos os gestores afirmam que na maioria das vezes o colaborador apresenta um bom resultado, porém alguns não se adaptam a rotina de trabalho e a função que exercem.

Conforme França (2014, p. 88) “treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. E deve ser visto pela organização como um processo que tem como principal objetivo o aumento de moral, de eficácia, de eficiência, de produtividade dos colaboradores, do ambiente de trabalho e conseqüentemente da própria organização. (FRANÇA, 2014).

Ao serem questionados de modo geral em relação ao atendimento das necessidades da empresa pelos empregados contratados, os 3 (três) gestores destacam que na maioria das vezes atendem as necessidades, porém algumas pessoas não se adaptam mesmo com o treinamento não mostrando resultados satisfatórios tendo que ser desligado da empresa.

Ao questionar os gestores sobre o que motiva o funcionário à permanecer no emprego, foi identificado que, o salário compatível com a função, coleguismo, bom ambiente de trabalho, treinamentos adequados, bom relacionamento com os supervisores e donos da empresa, e também a necessidade de trabalho, faz com que o colaborador queira permanecer na organização.

Para as empresas segundo Vieira e Vieira (2004, p. 10) é colocado um desafio, “investir efetivamente na melhoria do clima organizacional, adotando práticas de gestão abertas e transparentes que privilegiem as pessoas na busca do comprometimento e do envolvimento com o negócio”. Na concepção dos mesmos autores para que haja um bom ambiente de trabalho a empresa deve fazer a sua parte, mas também as pessoas que nela trabalham precisam estar em espírito de equipe, ter uma comunicação aberta e demonstrarem confiança entre todos, pois somente quando todos possuem um objetivo claro e trabalham por uma causa comum haverá um bom clima organizacional.

Por fim, a pesquisa buscou extrair dos gestores e responsáveis pelos setores alguma sugestão ou experiência a relatar sobre o assunto abordado. 2 (dois) gestores destacaram a

importância de analisar continuamente e corretamente todas as áreas e processos que ocorrem na organização, 1 (um) gestor argumenta que a empresa acarreta de maior volume de frutas e até outros serviços como vem ocorrendo nos últimos anos para suprir a demanda de recursos financeiros e conseqüentemente a diminuição da rotatividade. Os 2 (dois) supervisores relatam que se algumas medidas pudessem ser tomadas pela empresa para diminuir o índice de rotatividade melhoraria a qualidade e o rendimento do serviço realizado.

4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

De acordo com as análises realizadas nesse estudo e tendo como base o referencial teórico, podem-se apresentar algumas sugestões e recomendações para a organização.

a) Entrevista de desligamento: Levando em consideração a importância da entrevista de desligamento como instrumento e ferramenta de análise de eventuais deficiências no ambiente de trabalho, e como constatou-se que a empresa não faz o uso deste, sugere-se que a organização aplique de forma contínua a todos os colaboradores que se desligam uma entrevista de desligamento conforme modelo aplicado pela pesquisadora.

b) Contratação: Conforme projeto de Lei nº 6.787/2016 – Reforma trabalhista, a empresa pode buscar novas formas de contratação de seu pessoal. O trabalho intermitente seria uma alternativa viável para diminuir o índice de rotatividade apresentado, “nesse tipo de trabalho são alternados períodos de prestação de serviços e de inatividade, determinados em horas, dias ou meses, independentemente do tipo de atividade do empregado e do empregador” (DEPUTADOS, 2017).

c) Plano de benefícios: Implantar um plano de benefícios que contemple a todos os colaboradores, pois, como demonstrado na análise alguns empregados recebiam benefícios de vale transporte, bonificação sobre o rendimento da produção dos pomares e outros não. Sendo assim há uma necessidade de igualar os benefícios oferecidos e estabelecer algumas regras conforme o setor, para que os colaboradores possam usufruir dos benefícios de forma que todos se sintam motivados a permanecer na empresa. Esses benefícios podem ser atribuídos conforme a função exercida e também, cesta básica, vale transporte, vale-refeição e plano de saúde.

d) Avaliação dos funcionários: Outra sugestão que pode ser adotada pela organização é fazer avaliação contínua de desempenho dos colaboradores mostrando aos mesmos individualmente e em grupo através de indicadores de produtividade

(setor operacional) os pontos fortes e fracos apresentados e que podem ser ajustados, pois como constatado nas entrevistas com os gestores alguns colaboradores não conseguem alcançar os resultados que a organização almeja e por consequência efetuam seu desligamento.

e) Mensuração dos custos: Através dos resultados apresentados na pesquisa de constante entrada e saída de colaboradores, sugere-se que a empresa faça a mensuração dos custos tangíveis e intangíveis da rotatividade de pessoal, com mecanismos que possam auxiliar na obtenção desses dados.

f) Planejamento: Além das sugestões propostas, seria muito importante para a organização realizar pesquisas voltadas ao planejamento de estratégias de produção acerca do mercado em que atua, possibilitando uma melhor análise do quanto é produzido e quanto a organização precisaria produzir para atender as demandas do mercado/cliente todo período do ano. Permitindo assim por consequência menores demissões e contratações contínuas do quadro de colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mercado de trabalho competitivo que vivemos atualmente, os gestores devem mover ações para evitar que um colaborador que traz bons resultados saia da organização, levando consigo sua capacidade adquirida internamente e por consequência causando índices elevados de rotatividade, sendo assim, a empresa precisa identificar e diagnosticar as causas que contribuem para a elevação do índice de rotatividade de pessoal e tentar diminuí-lo.

Para que uma empresa obtenha sucesso, um fator primordial a ser destacado é o fator humano, as pessoas são o capital que contribui para o alcance dos objetivos organizacionais, deste modo cabe ressaltar a importância de manter um quadro de colaboradores que se sintam valorizados e motivados quanto ao suporte de suas necessidades profissionais e pessoais.

Com um índice de rotatividade reduzido e colaboradores que permanecem mais tempo junto à uma organização, a mesma terá mais condições de manter maior qualidade e produtividade, garantindo melhor desempenho da empresa perante o mercado em que atua.

Um fator que deve ser observado na organização é a implantação de benefícios além da remuneração salarial que contemplem a todos os colaboradores, para que haja motivação e comprometimento dos empregados ainda maior em relação aos resultados organizacionais.

Diante desse contexto, os objetivos propostos nesse trabalho como, analisar os principais fatores que geram o desligamento de colaboradores e identificar o índice de rotatividade da empresa em estudo, calculando o índice de rotatividade de dois períodos (24 meses) janeiro de 2016 a dezembro de 2017 e entrevistar ex-colaboradores, responsáveis pelos setores e gestores da empresa para identificar as causas e fatores que impactam na rotação de colaboradores foram atingidos, conforme mostra o capítulo 4 dessa pesquisa.

Os índices de rotatividade da empresa pesquisada no período de 2016 ficaram em média de 15,43% e no período de 2017 em média de 13,11%. Destacando que em alguns meses dos dois períodos analisados há um elevado número de contratações e em outros apenas desligamentos. Cabe ressaltar que um pequeno índice de *turnover*, pode agregar valor à organização, quando bem administrado pelos gestores possibilita a entrada de novos colaboradores, com novas ideias e novo ânimo, porém quando á elevados índices de rotatividade acaba trazendo prejuízos à empresa, como na qualidade e produtividade do trabalho durante o período de treinamento do novo colaborador e adaptação no ambiente de trabalho.

Evidenciou-se a permanência de 42,86% dos ex-colaboradores entrevistados por um período menor que 5 meses na empresa e 21,43% dos entrevistados permaneceram na

empresa apenas no contrato de experiência.

Com os resultados obtidos através das entrevistas aplicadas aos gestores e responsáveis pelos setores destaca-se que, os principais fatores que causam a rotação de colaboradores se da devido a atividade principal da empresa não ter produção suficiente para suprir a demanda do mercado em períodos de safra e entressafra tendo que diminuir o quadro de pessoal, e ter períodos de prestação de serviço com contrato por tempo indeterminado, ocasionando a contratação de um elevado número de pessoas e após tendo que ocasionar o desligamento dos mesmos.

Tais dados obtidos na realização desta pesquisa podem ser considerados contribuições relevantes para a organização, pois auxilia na compreensão de quais aspectos influenciam na entrada e saída de colaboradores na empresa e serve de iniciativa para que novos estudos venham a ser realizados tanto na área de Gestão de Pessoas como em outras áreas importantes para o sucesso de uma empresa.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Paulo Fernando de Souza. Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento. **Fruticultura - Análise da Conjuntura Agropecuária**. 2012. Disponível em: <http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/Prognosticos/fruticultura_2012_13.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2017.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRODUTORES DE MAÇÃ. **Anuário da maçã 2016**. 2017. Disponível em: <<http://www.abpm.org.br/>>. Acesso em: 27 ago. 2017.
- AWAD, Faisal; BOTH, Camila Cruz; DEMARCHI, Daniel Vinícius. **Estudo sobre a Rotatividade de funcionários no McDonald's – Erechim**. 2014. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/34/2014_34_9011.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2018.
- BORGES, Mara Santos; RAMOS, Noézia Mara. **Turnover: uma consequência de estratégias ineficientes de gestão empresarial?** Convibra Administração, Goiás, 2011. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2784.pdf>. Acesso em: 12 out. 2017.
- CAMPO, Almanaque do. **Fruticultura**. 2017. Disponível em: <<http://www.almanaquedocampo.com.br/verbete/exibir/172>>. Acesso em: 20 ago. 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- _____. **Planejamento, Recrutamento e Gestão de Pessoas: Como agregar talentos à empresa**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.
- _____. **Remuneração, Benefícios e relações de Trabalho: Como reter talentos na organização**. 6. ed. Barueri: Manole, 2009.
- COMEX. **Produtores apresentam “Frutas do Brasil” no maior evento de fruticultura do mundo: Desafios, capacitação, infraestrutura e logística**. 2016. Disponível em: <<https://www.comexdobrasil.com/produtores-apresentam-frutas-do-brasil-no-maior-evento-de-fruticultura-do-mundo/>>. Acesso em: 27 ago. 2017.
- COSTA, Silvia Generali da. **Comportamento organizacional: cultura e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: Ltc, 2014.
- DEPUTADOS, Câmara dos. **Reforma trabalhista regulamenta o trabalho intermitente**. 2017. Disponível em: <<https://cd.jusbrasil.com.br/noticias/451912167/reforma-trabalhista-regulamenta-o-trabalho-intermitente>>. Acesso em: 10 jun. 2018.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2014.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- FARMING, Sf Agro/. **Embrapa lança sistema de fruticultura integrada com lavouras e hortaliças: Novo modelo de integração é alternativa para o aproveitamento agrícola das**

entrelinhas dos pomares. 2017. Disponível em: <<http://sfagro.uol.com.br/embrapa-lanca-sistema-de-fruticultura-integrada-com-lavouras-e-hortalicas/>>. Acesso em: 29 ago. 2017.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Ltc, 2017. Org. RAMAL, Andrea.

FIEIRA, Ivandro et al. **Fatores determinantes da rotatividade de pessoas em uma indústria moveleira**. 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/40922485.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2018.

FIORAVANÇO, João Caetano; CZERMANSKI, Ana Beatriz Costa; ALVES, Silvio André Meireles. **Comunicado 123 técnico: Condições meteorológicas e sua influência na safra de maçã de 2011/12 em Vacaria, RS**. 2012. Disponível em: <<http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/comunicado/cot123.pdf>>. Acesso em: 29 ago. 2017.

FLINK, Richard J. S. et al. **A Qualidade de Vida no Trabalho tem Influência sobre a Rotatividade dos Trabalhadores no Setor de Produção?** Um Estudo Exploratório de uma Empresa do Segmento Metalúrgico. *Convibra Administração*, São Paulo, v. 1, n., p.1-16, mar. 2012. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/34/2012_34_4671.pdf>. Acesso em: 23 out. 2017.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2014.

FRANCO, Eliane Soares Mendes; MATOS, Ângelo Braz de. **Turnover e a gestão estratégica de pessoas: Superando a cultura da rotatividade de pessoal**. 2010. Disponível em: <<http://www.diferencialmg.com.br/site/images/artigos/turnover-atalizado-dezembro-2010.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis Estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

_____. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAMNS, Lorena Carmem; LOTS, Erica Gisele. **Gestão da qualidade de vida no trabalho**. Curitiba: Intersaberes, 2017.

GREGORY, Marluce. **Rotatividade de Funcionários em Pequenas Empresas Prestadoras de Serviços da Cidade de Lajeado/RS**. 2014. 83 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro Universitário Univates, Lajeado, 2014.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Brasil em síntese: Serviços**. 2007. Disponível em: <<http://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos.html>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

_____. **Desemprego recua em dezembro, mas taxa média do ano é a maior desde 2012**. 2018. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/19759-desemprego-recua-em-dezembro-mas-taxa-media-do-ano-e-a-maior-desde-2012.html>>. Acesso em: 25 maio 2018.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. (livro eletrônico). 1. ed. Curitiba: InterSaber, 2012.

KOPS, Lucia Maria; SILVA, Selma França da Costa e; ROMERO, Sonia Mara Thater. **Gestão de pessoas: Conceitos e estratégias**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

LOTS, Erika Gisele; BURDA, Jocely Aparecida. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Paulo: Difusora, 2017. (Comunicação organizacional).

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MORAES, Priscila Sampaio de. **Os fatores que influenciam a rotatividade no setor de montagem de uma indústria metalúrgica: Estudo de case**. 2014. 78 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2014.

MOREIRA, Wellington. **Como as empresas encaram a alta rotatividade de pessoal**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/9073/como-as-empresas-encaram-aalta-rotatividade-de-pessoal.html>>. Acesso em: 15 out. 2017.

OLIVEIRA, Elisete Alice Zampronio de et al. **Gestão de pessoas**. Londrina: Unopar, 2014.

POMI, Rugenia Maria. **A importância da gestão do turnover**. 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html>. Acesso em: 12 out. 2017.

RECKTENWALD, Adriana et al. **Conflito de Gerações e o Impacto na Rotatividade de Pessoal no setor de embalagens de uma empresa do ramo lácteo**. Revista de Carreiras e Pessoas (recape). Issn 2237-1427, [s.l.], v. 7, n. 2, p.496-510, 2 maio 2017. Revista Carreiras e Pessoas (RECAPE). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v7i2.32747>>.

REIFSCHNEIDER, Marina Becker. **Considerações sobre avaliação de desempenho**. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n58/a04v1658.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

REVISTA EXAME. **90% dos brasileiros não se alimentam de forma saudável, diz IBGE**. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/90-dos-brasileiros-nao-se-alimentam-de-forma-saudavel-diz-ibge>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

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

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. 8. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

ROLT, Giovanna Aparecida da; CAREGNATTO, Margareth Inês Motter. **Fatores que Impactam na Rotatividade de Funcionários da Escola de Educação Infantil Criança Cristal.** 2012. Disponível em: <<http://ojs.fsg.br/index.php/globalacademica/article/viewFile/61/56>>. Acesso em: 17 out. 2017.

SEIBEL, Danubia BeskonPetermann et al. **A Perspectiva do Turnover no Contexto Competitivo.** 2011. Artigo convibra. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2910.pdf>. Acesso em: 25 out. 2017.

SILVA, Rogério dos Santos; CAPPELLOZZA, Alexandre; COSTA, Luciano Venelli. **O Impacto do Suporte Organizacional e do Comprometimento Afetivo Sobre a Rotatividade.** Revista de Administração Imed, São Paulo, v. 4, n. 3, p.314-329, 17 fev. 2015. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/678/575>>. Acesso em: 12 out. 2017.

SOUSA, Kelly Mayana Pacheco de. **Introdução a gestão de pessoas.** 2013. Disponível em: <<https://psicologado.com/atuacao/psicologia-organizacional/introducao-a-gestao-de-pessoas>>. Acesso em: 10 out. 2017.

STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Cláudia Patricia Garcia. **Gestão de pessoas: Ferramentas estratégicas de competitividade.** Curitiba: Intersaberes, 2014.

TAMAYO, Alvaro (Org.). **Estresse e cultura organizacional.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

VIDOTTO, Juarez Domingos Frasson et al. **Entrevista de desligamento como ferramenta de gestão do conhecimento.** Revista de Gestão e tecnologia, Florianópolis, v. 3, n. 2, p.52-58, dez. 2013. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/140/107>>. Acesso em: 29 out. 2017.

VIEIRA, Rufina Gustemans; VIEIRA, Shirley Piccolo. **A influencia do Clima organizacional nas empresas e nas pessoas.** Revista de Divulgação Técnico-científica do Icpq, Santa Catarina, p.1-11, 2004. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2017

APÊNDICES

APÊNDICE A - ENTREVISTA COM EX-COLABORADORES DA EMPRESA

Caro colaborador,

Este questionário faz parte de meu Estágio supervisionado do curso de administração sobre - **FATORES QUE INFLUENCIAM A ROTATIVIDADE Estudo de caso: Empresa de Comércio de frutas e Serviços**. O objetivo é identificar sua percepção sobre alguns pontos e avaliarmos a sua relação com a empresa e os motivos de desligamento.

Importante: O presente questionário será apenas de uso exclusivo para realização do trabalho, com o propósito de avaliar os processos internos da empresa e detectar possíveis problemas. Saliento o caráter sigiloso de suas respostas, informando que seus dados não serão divulgados.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Sexo: _____
 Setor: _____ Função: _____
 Data entrada: ___ / ___ / ___ Data saída: ___ / ___ / ___ Tempo empresa: _____
 Escolaridade: _____
 Estado civil: _____
 Idade: _____

QUESTÕES

1- O que o levou a buscar a empresa na época de sua contratação?

2- Tipo de desligamento:

- Demissão solicitada pela empresa sem justa causa
- Demissão solicitada pela empresa por justa causa
- Demissão solicitada pelo colaborador
- Término de contrato de experiência solicitado pela empresa
- Término de contrato de experiência solicitado pelo colaborador
- Outro _____

3- Causas do motivo que o levaram a sair da empresa:

- outro emprego
- Salário
- Desmotivação
- Não se adaptou a função
- outro – especifique _____
- Relacionamento com líderes
- Relacionamento com colegas
- Ambiente de trabalho

4- Em relação aos aspectos abaixo citados faça uma avaliação:

1 - EXCELENTE 2 - BOA 3 – INDIFERENTE 4 - NÃO MUITO BOA 5 - PÉSSIMA

- () As condições físicas (limpeza, organização, ruído, luminosidade,) para o bom desempenho do trabalho;
- () Treinamentos iniciais para o desenvolvimento das tarefas;
- () Uniformes e equipamentos de proteção individual oferecidos;
- () Volume de serviço
- () Salário em relação ao cargo desempenhado
- () Salário em relação as outras empresas
- () Possibilidade de crescimento profissional (permanência na empresa)
- () Refeitório
- () Relacionamento com colegas (equipe de trabalho)
- () Divisão de tarefas

Observações:

5- Com define seu relacionamento a chefia:

1- EXCELENTE 2 - BOA 3 - INDIFERENTE 4 - NÃO MUITO BOA 5 - PÉSSIMA

- () Abertura para dialogar e buscar respostas que contribuía para o desenvolvimento do meu trabalho e meu desenvolvimento.
- () Contribuição para o desenvolvimento de meu trabalho e meu desenvolvimento.
- () Oportunidade de dialogo.

6- Você recebia algum tipo de benefícios além do salário?

- () Sim – qual? _____
- () Não – que beneficio você considera ser importante? _____

7- Você trabalharia na empresa novamente? Por quê?

8- O que você deixa como contribuição para o processo de melhoria da empresa?

APÊNDICE B - ENTREVISTA COM RESPONSÁVEL PELO POMAR E RESPONSÁVEL
PELA PRODUÇÃO (CLASSIFICAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇO)

Este questionário faz parte de meu Estágio supervisionado do curso de administração sobre - **FATORES QUE INFLUENCIAM A ROTATIVIDADE** Estudo de caso: **Empresa de Comércio de frutas e Serviços**. O objetivo é identificar sua percepção sobre os motivos que afetam o índice de rotatividade da empresa.

Assim, as informações aqui contidas serão mantidas em sigilo, não sendo divulgado nome, ou quaisquer outras informações pessoais dos entrevistados e somente serão utilizados como dados para tabulação dos resultados do presente estudo.

1. Faixa etária

- 20 a 30 anos
- 31 a 41 anos
- Mais de 41 anos

2. Escolaridade

- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto – Curso _____
- Ensino superior completo – Curso _____
- Pós graduação - Curso _____

3. Estado civil

- Solteiro
- Casado
- Divorciado
- Viúvo

4. Tempo de empresa

- De 1 a 2 anos
- De 2 a 3 anos
- Mais de 3 anos

5. Como você avalia o nível de rotatividade da empresa? (baixo, normal, alto)? Por quê?
6. Na sua percepção quais os motivos que do desligamento dos colaboradores:
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Outro emprego | <input type="checkbox"/> Relacionamento com líderes |
| <input type="checkbox"/> Salário | <input type="checkbox"/> Relacionamento com colegas |
| <input type="checkbox"/> Desmotivação | <input type="checkbox"/> Ambiente de trabalho |
| <input type="checkbox"/> Não se adaptam a função | |
| <input type="checkbox"/> outro – especifique_____ | |
7. Que tipos de problemas a entrada e saída de novos empregados causam no seu setor?
8. Quais ações você acha que empresa poderia fazer para diminuir o índice de rotatividade de seu setor?
9. Teria alguma sugestão final sobre o assunto abordado ou alguma experiência importante a relatar.

APÊNDICE C - ENTREVISTA COM DONOS DA EMPRESA

Caro gestor:

Este questionário faz parte de meu Estágio supervisionado do curso de administração sobre - **FATORES QUE INFLUENCIAM A ROTATIVIDADE** Estudo de caso: **Empresa de Comércio de frutas e Serviços**. O objetivo é identificar sua percepção sobre os motivos que afetam o índice de rotatividade da empresa.

Assim, as informações aqui contidas serão mantidas em sigilo, não sendo divulgado nome, ou quaisquer outras informações pessoais dos entrevistados e somente serão utilizados como dados para tabulação dos resultados do presente estudo.

1) Faixa etária

() 20 a 30 anos

() 31 a 41 anos

() Mais de 41 anos

2) Escolaridade

() Ensino médio incompleto

() Ensino médio completo

() Ensino superior incompleto – Curso_____

() Ensino superior completo – Curso _____

() Pós graduação - Curso_____

3) Estado civil

() Solteiro

() Casado

() Divorciado

() Viúvo

4) Tempo de empresa

() De 1 a 3 anos

() De 2 a 3 anos

() Mais de 3 anos

- 5) Como você avalia o nível de rotatividade da empresa? (baixo, normal, alto)? Por quê?
- 6) Quais os motivos que ocorrem os desligamentos?
- 7) Existe algum controle (arquivos) sobre quem são aquelas pessoas que entram e saem?
- 8) Que tipos de problemas os desligamentos causam para a empresa?
- 9) O que acha que a empresa poderia fazer para diminuir o fluxo de entrada e saída de pessoas?
- 10) Quanto ao processo de Recursos humanos:
 - a) Quais métodos de disponibilização de vagas são utilizados?
 - b) Quais as formas de recrutamento que a empresa utiliza?
 - c) Quais as técnicas utilizadas no processo de seleção?
 - d) É oferecido treinamento aos empregados? Quanto aos resultados é positivo ou negativo?
 - e) De modo geral os novos funcionários contratados atendem as necessidades da empresa?
 - f) Na sua opinião o que motiva o funcionário a permanecer no emprego?
 - g) Teria alguma sugestão final sobre o assunto abordado ou alguma experiência importante a relatar.