

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CAMPUS PASSO FUNDO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

RÓBERSON DA COSTA FERREIRA

**EMPRESAS FAMILIARES: um estudo de caso sobre as razões do *Turnover* elevado
na empresa X**

PASSO FUNDO

2014

RÓBERSON DA COSTA FERREIRA

**EMPRESAS FAMILIARES: um estudo de caso sobre as razões do *Turnover* elevado
na empresa X**

Trabalho de Conclusão apresentado ao curso de Ciências Contábeis da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Jorge Alberto Grubel Bandeira

PASSO FUNDO

2014

RÓBERSON DA COSTA FERREIRA

**EMPRESAS FAMILIARES: um estudo de caso sobre as razões do *Turnover* elevado
na empresa X**

Trabalho de Conclusão aprovado em ____ de _____ de _____, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis no curso de Ciências Contábeis da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Jorge Alberto Grubel Bandeira
UPF – Orientador

Prof.
UPF

Prof.
UPF

PASSO FUNDO

2014

Dedico à minha família e namorada, que sempre me deram apoio e incentivo no decorrer da
graduação.

AGRADECIMENTOS

Esta é uma etapa que chega ao fim, uma etapa muito importante, com muitas dificuldades; enfim, uma conquista realizada.

Agradeço a Deus, por ter me dado força para não desistir, e que dará mais ainda para continuar a caminhada em busca de novos objetivos.

Agradeço à minha família que mesmo sendo humilde sempre pregou o estudo em primeiro lugar.

Agradeço minha namorada que sempre me auxiliou nas dificuldades.

Agradeço também aos Professores da UPF, pela dedicação, pelo incentivo e sugestões ao longo da minha vida acadêmica.

“O que fazemos durante as horas de trabalho determina o que temos, o que fazemos nas horas de lazer determina o que somos.”

CHARLES SCHULZ

RESUMO

FERREIRA, Róberson da Costa. **Empresas Familiares**: um estudo de caso sobre as razões do *Turnover* elevado na empresa X. Passo Fundo, 2014. 46f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Ciências Contábeis). UPF, 2014.

O presente estudo tem como objetivo identificar e analisar quais os reais motivos do índice *turnover* na empresa x ser elevado. E os impactos que o problema gera para a organização. A baixa rotatividade de pessoal é fator determinante para o bom desempenho das atividades operacionais das empresas, garantindo a produtividade e qualidade no produtos ou serviços oferecidos. O estudo foi realizado em uma empresa do grupo familiar, devido sua importância econômica tanto para o país como para o mundo. Foi realizada uma pesquisa exploratória em forma de estudo de caso, foram levados questionários e aplicados a funcionários ativos e desligados na matriz e filiais.

Palavras-chave: *Turnover*. Empresas Familiares.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de trabalho	33
Gráfico 2 - Motivos de desligamento.....	34
Gráfico 3 - Avaliação de Satisfação.....	34
Gráfico 4 - Avaliação de Equipamentos e Materiais	35
Gráfico 5 - Avaliação do Ambiente da Empresa.....	35
Gráfico 6 - Expectativa de Crescimento	36
Gráfico 7 – Reconhecimento do Trabalho pela Empresa	36
Gráfico 8 – Processo de Seleção.....	37

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	10
1.2	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA	11
1.3	OBJETIVOS	11
1.3.1	Objetivo Geral.....	11
1.3.2	Objetivos Específicos	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	GESTÃO EM EMPRESA FAMILIAR.....	12
2.2	PROFISSIONALIZAÇÃO	13
2.2.1	Departamentalização e descentralização	15
2.3	CLIMA ORGANIZACIONAL	16
2.4	CULTURA ORGANIZACIONAL	16
2.5	COMPORTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	17
2.6	RECURSOS HUMANOS	18
2.6.1	Recrutamento e seleção	20
2.6.2	Qualidade de vida no trabalho	21
2.6.3	Rotatividade de pessoal	22
2.7	<i>TURNOVER</i>	24
2.7.1	Índices <i>turnover</i>	25
2.7.2	Fenômenos Externos e Internos para <i>Turnover</i>	27
3	METODOLOGIA.....	29
3.1	CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	29
3.2	PLANO DE COLETA DE DADOS	30
3.3	ANALISE DE TRATAMENTO DE DADOS	30
4	ESTUDO DE CASO	32
4.1	ANALISE DE RESULTADOS	33
5	CONCLUSÃO.....	38

REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICES	42
APÊNDICE A - ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO	43
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO FUNCIONÁRIOS ATIVOS	45

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O mundo contemporâneo, em seu atual cenário competitivo dos negócios, obriga as empresas a criar mudanças na forma de gestão. Entre os diversos tipos de empresa, há uma em especial que vem chamando a atenção de todos por sua gestão: a empresa familiar.

A cada dia aumenta a preocupação pela gestão familiar, é preciso que os gestores tenham um processo de profissionalização, o clima organizacional e a rotatividade maior do que em outras empresas do mesmo ramo também chama atenção de pesquisadores.

Com a entrada e saída constante de colaboradores, essas empresas saem perdendo com mais gastos com admissões e rescisões e com treinamento de novo pessoal.

Este estudo dirige-se especificamente a uma empresa familiar do ramo do comércio varejista do vestuário.

Primeiramente o estudo se dará na busca da causa do problema, fazendo um comparativo entre as filiais, isto é, analisando condições físicas e motivacionais que afetam sobremaneira o desempenho do indivíduo.

Após esta etapa será feito estudo das melhores possibilidades para soluções dos problemas.

Dessa forma acrescentará a empresa uma nova forma de gestão, ampliando as opções dos administradores.

1.2 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA

O trabalho será desenvolvido em uma empresa familiar do ramo do comércio varejista vestuário, que atende as regiões norte, noroeste e sul do estado.

Sua Matriz está situada em Passo Fundo/RS, onde ficam a parte de Recursos Humanos e contabilidade da empresa. No qual a rotatividade é resultado de uma série de questionamentos, a respeito do que leva os colaboradores não fixarem-se na empresa, desta forma surgiu o problema.

Justifica-se este pela busca da resposta para um problema identificado na empresa X. **Qual seria o motivo para, em uma empresa familiar, se ter mais dificuldades em manter seus funcionários e o índice *turnover* ser elevado?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é identificar quais as variáveis que influenciam na maior rotatividade de funcionários em empresas familiares.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Calcular o índice de *turnover* da empresa no último ano.
- Pesquisar com funcionários demitidos ou que pediram para sair, o motivo do desligamento. Analisar o clima das filiais com poucos casos de demissão
- Consultar gestores sobre uma possível mudança de tratamento aos seus subordinados.
- Propor implantação de benefícios aos colaboradores e de um modelo de plano de carreira ainda não existente na rede de lojas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO EM EMPRESA FAMILIAR

Empresas familiares são aquelas em que uma família detém o controle em termos de nomear a gestão, e alguns dos membros da família participam e trabalham na empresa. Segundo Casillas, Vasquez e Dias (2007) as próprias empresas familiares estão admitindo que sua natureza familiar é apenas mais uma característica da empresa que influencia inúmeros campos organizacionais.

Na maioria das vezes essas empresas começam com pequenos negócios com pouca estrutura e funcionários. As que crescem ainda guardam, na sua forma de pensar, os processos de quando eram pequenas.

Conforme Foguel e Souza (1995) empresa familiar é uma organização que visa obter lucros pelo proprietário, incluindo vários membros da família, como pai, mãe, filhos e até outras gerações como primo. Ressaltamos que além da complexidade dos familiares que são uma organização de múltiplas diferenças existe administração da empresa com particularidades onde surge dentro de seus sustentos, com tantas contratações surgem os conflitos de autoridade e poder difíceis de gerar pela presença de sentimentos envolvidos.

As questões emocionais e particulares são empecilhos para as organizações familiares, desentendimentos entre parentes e discussões sobre autoridade dificultam o crescimento da empresa.

As empresas familiares se diferenciam das outras organizações de uma forma peculiar onde existem pontos positivos e negativos. Pontos positivos é a confiança que existe nos componentes familiares e pontos negativos a inexistência de pessoas qualificadas para exercer a função desejada. Essa confiança demasiada nos componentes da empresa também causa preocupação a analistas, tomadas de decisões equivocadas e falta de

comprometimento podem levar uma organização familiar a ruína.

Esse tema tem sido constantemente abordado por ser um modelo de empresa importante para o desenvolvimento mundial e do país com grande representatividade em relação ao número de empresas existente, com inúmeros casos de sucesso e outros de fracasso.

A falta de qualificação não só e, organizações familiares é um problema recorrente que no cenário mundial é encarado com muita seriedade por administradores e governantes.

As principais causas citadas por Hampton (1990) para o fracasso são a falta de planejamento estratégico e estruturado, concentração por tradição em um único produto e brigas por sucesso. O medo da mudança atrapalha esse tipo de organização, erros em avaliações de investimentos também afeta para esse fracasso.

A maior parte dos casos de sucesso passam por uma terceirização de gestores e profissionalização de empregados, selecionando uma gama maior de produtos, focando um ambiente saudável na empresa possibilitando melhor relacionamento entre gestores, funcionários e clientes.

Na realidade em todo tipo de organização necessita de pessoas qualificadas, com gestores focados em resultados e um ambiente adequado de trabalho, a procura por vagas nessas empresas crescerá assim como a lucratividade dos sócios.

2.2 PROFISSIONALIZAÇÃO

A profissionalização é um fator chave para a evolução de qualquer organização faz parte do amadurecimento e do planejamento de crescimento de uma empresa que queira prosperar em um mercado competitivo como o atual.

O processo de desenvolvimento do funcionário tem como finalidade “desenvolver o talento e despertar de suas potencialidades, permitindo que aflorem e cresçam o nível desejado de resultados. (MARRAS, 2009).

Em qualquer tipo de organização é necessário ter profissionais capacitados para desenvolver corretamente as tarefas passadas a cada setor.

Em empresa familiares há particularidades que podem dificultar no sistema de profissionalização da empresa. É comum perceber que profissionais que não tem o nível

adequado de conhecimento são designados para ocuparem cargos de liderança na empresa.

O parentesco e os laços de amizade são alguns dos fatores que influenciam nessa errônea decisão. Cargos de confiança ou de gestão devem ser ocupados por pessoas com boa experiência e grau de escolaridade elevado, o que facilitará nas tomadas de decisão.

De acordo com Lodi, (1999) “Profissionalização é o processo pelo qual a organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernos e menos personalizados”.

Esse modelo moderno deve ser seguido para obter sucesso tanto nas organizações convencionais, como nas organizações familiares.

Segundo Etilioni (1990) a distinção entre família e empresa é necessário, porém nada simples de fazer, pois há influência natural de um sobre o outro.

A separação entre familiares e profissionais deve ser feita gradativamente, nem todos os familiares devem se ausentar da empresa, apenas os desqualificados e sem interesse em aprender devem ficar fora do ciclo.

Partindo desse princípio Lodi (1999) cita três características básicas para a profissionalização empresa familiar, a integração da família na gerência ou direção da empresa; a adoção de práticas administrativas mais racionais; a adoção com sucesso de consultoria de assessoria externas trazendo para dentro da empresa as experiências vividas por outras organizações mais avançadas, ou sendo essas experiências resultadas de estudos universidades ou centro de pesquisa.

A assessoria externa é de extrema importância para apurar importância para apurar erros e apontar características que dificultam o sucesso da organização familiar.

O mercado enfatiza a necessidade da empresa serem profissionalizadas independente de sua origem ser familiar ou não. (HAMPTON, 1999).

O fator de ter um profissional contratado não significa que a empresa seja profissionalizada. É necessário a adoção de uma nova conduta baseada em fatos e critérios que tornem a empresa mais ágil com o foco no resultado, independente de os profissionais serem ou não ligados à família. Independentemente de ser proprietário, herdeiro ou funcionário é fundamental que todos sejam capacitados para seus respectivos cargos e posições dentro da organização, para dessa forma se tenta um processo sucessório seguro e transparente.

No momento em que o mercado vive está evidente que as organizações que não tiverem profissionais qualificados tendem a falhar.

2.2.1 Departamentalização e descentralização

A departamentalização é um processo cada vez mais usado em empresas familiares, atribui-se a cada departamento responsabilidade por certo procedimento da empresa, e ao final do processo é cobrado e valorizado o setor.

Esse sistema acaba descentralizando as tomadas de decisões o que em empresas familiares acaba sendo um fator decisivo no sucesso da organização.

Com a maioria das organizações utilizando uma estrutura funcional, o controle era centralizado ou seja toda tomada de decisão passava pelo mesmo setor.

Conforme Hampton (1990) descentralizar as decisões nada mais é que remanejar as tarefas do dia-a-dia.

A centralização ou descentralização depende das circunstâncias de cada organização, no caso de organizações familiares é mais difícil conseguir descentralizar as decisões pois os familiares querem participar ativamente dos negócios.

Segundo Cury (2000) prática de descentralizar grandes empresas é cada vez mais usada e na maioria das vezes alcança sucesso. Acrescenta ainda que a descentralização está intimamente ligada ao processo de departamentalização.

Alguns fatores devem ser levado em conta para a departamentalização, o clima organizacional, os produtos, e principalmente o preparo dos funcionários a adaptar-se as mudanças.

Foguel e Souza (1995) defendem que a departamentalização deve começar por uma divisão específica do trabalho. Cada cargo deve ter sua função específica, os setores devem ser cobrados somente pelas suas atribuições.

Se necessário deve fazer um organograma com departamentos, funções e cargos bem definidos. Na prática, em organizações familiares, não é tão simples assim o medo da mudança e muitos familiares em cargos de confiança, dificultam cobranças de função.

Somente uma reformulação interna as empresas familiares conseguiram

departamentalizar e descentralização cobranças e decisões.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2003) define clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho, embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, nem a mesma percepção.

Pelo entendimento de Cury (2000) clima organizacional também pode ser definido como um conjunto de variável que busca identificar os aspectos que precisam ser melhorados em busca da satisfação e bem estar dos colaboradores.

Segundo Etilioni (1990) quanto mais otimista for expectativa que os dirigentes tem de participação do trabalhador, maior será a necessidade de garantia de um excelente clima.

Chiavenato (2006) acrescenta que o clima organizacional está internamente relacionada com a grande motivação de seus participantes.

Com as frequentes mudanças no cenário das organizações a gestão do clima organizacional é fundamental ao desenvolvimento de qualquer empresa. Isso mostra um dilema em comum no esforço de descrever e compreender o comportamento humano, diante disso incentivam os trabalhadores mostrando o quanto ele é importante para a existência de um clima harmonioso.

Portanto o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é são atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupo relacionam no ambiente de trabalho.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um fator determinante, todos os membros da empresa participam diretamente na cultura que determina a forma de sentir dos seus membros.

Para que a cultura reflita na organização de maneira a proporcionar-lhe o alcance do objetivo e metas inseridos no ambiente organizacional é preciso harmonizar o interesse da empresa com seus colaboradores.

A cultura influencia a empresa como um todo, cada tomada de decisão, cada planejamento ou projeção. Já Barbosa (2002) afirma que:

a cultura organizacional são valores, crenças e símbolos que impactam no comportamento das pessoas, no desempenho econômico e nos processos de mudanças organizacional.

Segundo Cury (2000) a cultura se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros que deferência uma organização dos demais, é um conjunto de característica chave que a organização valoriza.

É preciso tentar conciliar os interesses de cada trabalhador com os da companhia ou de quem tomou a decisão, de modo que, quando as pessoas agirem por interesse próprio, sirvam igualmente ao interesse geral.

Quando a cultura organizacional é compreendida pelo seus integrantes, através do conhecimento dos objetivos e metas da empresa esta cultura se torna forte.

Toda a empresa desenvolve uma cultura organizacional que é identificada como a personalidade dessa empresa. A cultura da organização evolui com o passar do tempo.

Pensando nisso Hampton (1990) cita que o desenvolvimento da cultura relaciona –se com o estágio de vida da organização. Isso significa que no nascimento e nos primeiros momentos da vida, uma organização é muito dependente de seus fundadores e idealizadores, e a cultura serve como um forte de identidade e calor que mantém a organização da unidade.

A influência da cultura familiar na cultura organizacional é onde mais motiva, pois refere-se a origem de valores e crenças da família. Toda essa influência reflete nas ações de seus diretores e funcionários trazendo para dentro das organizações comportamentos específicos.

2.5 COMPORTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

O comportamento nas organizações serve para melhorar o ambiente de trabalho dentro das organizações avaliando assim o relacionamento entre a equipe, a postura dos integrantes e a relação entre chefia. Sendo utilizado também para melhorar o convívio nas organizações. A pesquisa sobre comportamento nas organizações virou um fator de grande valor para os departamentos, pois nada mais é que a leitura de postura dos integrantes da

empresa.

Segundo Etilioni (1990) o comportamento organizacional se preocupa com o estudo de quais pessoas fazem nossas organizações e de como esse comportamento afeta o desenvolvimento destas organizações em forma geral.

Isso demonstra a importância do desenvolvimento do comportamento humano dentro das organizações que busca tratar de forma exclusiva os seus indivíduos, grupo e de toda sua estrutura, sobre o comportamento dentro das organizações para que haja atitude e maturação, assim promova a melhora da eficácia organizacional.

Para Chiavenato (2003) o comportamento organizacional estuda o comportamento do indivíduo e os impactos no ambiente das organizações.

Essas análises visam trazer maior entendimento sobre as lacunas empresárias para o desenvolvimento contínuo de soluções promovendo harmonia entre os colaboradores.

Foguel e Souza (1995) já citavam um esboço de análise muito utilizado nas organizações que destacava dois níveis de estudo de comportamento organizacional: Nível individual que estuda as expectativas, motivações e competências demonstradas individualmente pelo colaborador; ou Nível grupal que analisa a formação das equipes, grupos e função de desempenhadas, a interação dos funcionários e a influência de liderar.

Esses entendimentos possibilitam mapear os profissionais que necessitam de aprimoramento e desenvolvimento em alguns quesitos identificando os que mais destacam – se em determinada função.

Uma avaliação de comportamento organizacional negativo propicia características como apatia, frustrações, insatisfação, conflitos entre colaboradores e desmotivação.

O recurso humano deve estar sempre atento a mudanças de comportamento, conseguindo analisar as situações que influenciam o bem estar dos colaboradores.

2.6 RECURSOS HUMANOS

Recursos humano é uma especialidade que surgiu pelo crescimento e dificuldade em realizar as tarefas nas organizações.

Segundo Chiavenato (2003) o surgimento do recursos humano tem como objetivo

inicial, organizar a vida do trabalhador na empresa, desta forma era visto como uma atitude mediadora de pouca relevância no qual as pessoas não eram vistas como recurso importante.

Não fazendo referência aos dias atuais onde o setor de recurso humano é um dos mais importantes da organização. O foco no bem estar dos funcionários e a falta de mão de obra ajudou no crescimento desse setor.

Atualmente a maioria das empresas brasileiras de grande e médio porte mantém departamento de recurso humanos, porém a adoção dessa designação parece estar relacionada ao interesse em apresentar uma característica de modernidade.

Conforme Barbosa (2002), cita o setor de recursos humanos exerce um papel de coordenação entre os interesses da empresa e dos colaboradores, buscando um equilíbrio.

Esse equilíbrio caracteriza pelo interesse de funcionários em exercer determinada função e em contraponto os benefícios que a organização era disponibilizar para executar as tarefas.

Os objetivos da área de recursos humanos deve estar bem clara aos diretores para assumir e cobrar dos integrantes do setor.

De acordo com Cury (2002), os objetivos do recursos humanos é esclarecer o que os administradores podem esperar de cada colaborador avaliando nos que tem mais dificuldades.

Partindo disso cabe ao encarregado do setor promover cursos e treinamentos na busca de uma melhora profissional dos colaboradores. Quem trabalha nesse setor deve ter um preparo especial para conseguir lidar e trabalhar efetivamente com pessoas.

Entender o comportamento humano e ajudar a construir uma mão de obra adequada para organização faz parte das atribuições do recurso humanos.

As empresas atualmente buscam um aumento em sua produtividade, o que leva o gestor de pessoas, como é conhecido o responsável pelo recursos humanos, identificam melhor caminhos para o planejamento do trabalho.

As principais características para assumir a área de recursos humanos nas organizações são agilidade, visão ampla sobre gerenciamento e raciocínio rápido na tomada de decisões. Pois o gestor de pessoas precisa se preocupar com as formas que utilizarão para manter colaboradores motivados e focados no trabalho.

Em empresas familiares infelizmente esse setor está abaixo do esperado, em função de maioria das organizações o setor dos recursos humanos ainda é comandado por pessoas sem qualificações. As contratações são feitas por integrantes da família e o gestor de pessoas também possui parentesco.

Para atingir o êxito também em organizações familiares cabe aos diretores proporcionar a estrutura e os profissionais necessários para o departamento dos recursos humanos, que se tornou um dos mais importantes setores das organizações nos dias atuais.

Recursos humanos ainda é responsável por ações como recrutamento de pessoal, seleção, treinamento, remuneração e benefícios aos colaboradores.

2.6.1 Recrutamento e seleção

A atividade de recrutamento e seleção de pessoas está conquistando seu espaço a medida que identifica as competências individuais necessárias ao alcance das estratégias organizacionais.

Chiavenato (2003) comenta a forma de recrutamento que é feito a parte das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. Consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer a organização um número suficiente de pessoas necessárias ao recrutamento de seus objetivos. É uma atividade que tem por objetivo imediato através candidatos dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização. Já a seleção funciona um filtro que permite que apenas aquelas pessoas que apresentam características desejadas pela empresa ingressão na mesma.

O recrutamento segundo Cury (2000) é:

“Atrair candidatos para as posições em aberto nas organizações. A seleção é o processo de escolha de candidatos antes de serem recrutados.”

Para Casillas, Vasques e Dias (2007) o recrutamento é a etapa inicial do processo de busca e atração de pessoas para organização. Considerando também que no processo de seleção significa as escolhas de pessoas mais qualificadas para determinada função que a organização necessita.

O recrutamento é de fundamental importância para as organizações, e nessa etapa que a empresa divulga as oportunidades e necessidades dela. O passo seguinte é a seleção

que é feita através de entrevistas, textos, e habilidades demonstrada pelos concorrentes.

Esses dois processos na maioria das organizações e feita pela equipe de recursos humanos, passando pelo responsável e psicóloga da empresa.

Para Gil (2001) o principal objetivo é “atrair pessoas qualificadas e capazes de ocupar cargos dentro da empresa”. Esse estágio é essencial para a saúde da empresa, pois e o momento de escolher as pessoas que vão ajudar a dar lucro e fazer ela crescer.

Em empresas familiares a particularidade nesse processo, as vezes os resultados não intervém nas contratações, deixando de lado critérios relevantes para o recrutamento e seleção, deixando-se levar pelas amizades ou parentesco.

Para obter sucesso nesse processo é necessário que seja feito um levantamento de informações para conhecer a oferta de profissionais habilitados e de interesse, bem como proposta oferecida pelos concorrentes.

A tomada de decisão nessas duas etapas é o fator chave para conseguir bons profissionais no mercado de trabalho, pois uma escolha errada pode causar grandes problemas para a organização.

2.6.2 Qualidade de vida no trabalho

Antigamente as pessoas trabalhavam para “ganhar a vida”, hoje é o trabalho que ganha a vida de grande parte das pessoas. É inquestionável que nos dias atuais a maioria das pessoas é consumida pelo trabalho, tornando-o uma finalidade na vida humana.

A busca por qualidade de vida tem incentivado pesquisas sobre cultura, valores do ambiente social, preservação ambiental, hábitos alimentares, e atividades físicas. De uma forma geral qualidade de vida segundo Cury (2000) “é a plena satisfação pessoal e profissional”.

O trabalho ganhou grande importância na vida das pessoas, ocupando um espaço cada vez maior, passou a ser determinado para a sobrevivência e qualidade de vida do indivíduo.

A atividade profissional tornou-se muito importante na vida das pessoas, tendo em vista que a grande maioria delas trabalha e se dedica maior parte do tempo de sua vida as atividades laborais na empresa.

Barbosa (2002) afirma que o trabalho detém um valor significativo na sociedade atual onde as pessoas são inseridas neste mercado cada vez mais jovens, podendo – se comprovar que a empresa em que trabalha passa a ser uma referência em suas vida até para sua identificação.

As condições de trabalho mudaram relativamente ao longo da história, com benefícios, redução de esforços físicos e da jornada de trabalho. Os ganhos científicos também ajudaram nos procedimentos que exigiam muito energia dos colaboradores.

A definição de qualidade de vida no trabalho envolve muitos elementos dentre eles os destacados por Foguel e Souza (1995) são os aspectos de gestão dinâmica, já que a organização e colaboradores mudam constantemente, e o caráter contingencial porque depende da realidade da empresa, e observar o ser humano como um todo, considerando suas dimensões.

Isso está relacionado com uma perfeita gestão estratégica que passa gerar competitividade, fácil relacionamento entre funcionários gerando qualidade do serviço prestado. Porém esse conjunto de consequências positivas só acontece a partir da satisfação do empregado com o seu trabalho, o que em síntese reflete a importância da qualidade de vida do trabalho.

As condições de trabalho, pressões nos setores, desgaste físico e mental, geram estresse, ou seja manifestações de que a qualidade de vida dos colaboradores não vai bem. Cabe a empresa proporcionar um ambiente adequado que facilite as atividades e entendimentos de seus colaboradores, está provando que quando a qualidade de vida dos trabalhadores da empresa está bem, a organização tende a ter sucesso.

2.6.3 Rotatividade de pessoal

No cenário atual do comércio, a estabilidade do profissional na empresa está ficando cada vez mais difícil, devido as exigências no mercado de trabalho. A rotatividade pode ser considerada como sendo a diferença entre o número de profissionais que entram e saem de uma mesma empresa.

O desligamento de colaboradores segundo Chiavenato (2003), pode ocorrer de três maneiras:

- por iniciativa do empregador ocorre quando a organização decide desligar o funcionário, ou seja, demitir e substituí-lo por outro mais adequado as suas necessidades.
- por iniciativa do funcionário ocorre quando o mesmo decide por motivos próprios encerrar a relação de trabalho com o empregador.
- demissão por justa causa ocorre quando há algum erro ou falta grave comprovada do colaborador

Na maioria das vezes a opção mais utilizada é o desligamento pedido pelo empregador, o funcionário dificilmente pedira demissão para não perder seus direitos trabalhistas.

Na realidade de empresas familiares os “acordos” são muitos comuns apesar de não ter embasamento legal.

Conforme Cury (2000), define como rotatividade de pessoal é o fluxo de entrada e saída de uma organização.

Essa rotatividade principalmente em empresas familiares leva mais em conta características pessoais do que propriamente a análise da qualidade do funcionário.

As decisões sobre demissões cabe ao departamento de recursos humanos que deverá analisar detalhadamente as qualidades e defeitos dos funcionários e a importância dele para a organização.

A rotatividade é considerada um problema para as organizações especialmente pela dificuldade em conseguir mão de obra no mercado. O investimento realizado em treinamentos e cursos proporcionados aos colaboradores, em caso de desligamento, acaba sendo perdido.

Para Lacombe (2011) a rotatividade pode significar investimentos perdidos, desperdiçados, que não retornam para a empresa, como também podem afetar significativamente o nível de produtividade acarretando queda nas vendas e conseqüentemente no lucro.

Os custos com a rotatividade do pessoal são variados. Barbosa (2002) cita os gastos com recrutamento e seleção, registro e documentação e o custo de desligamento como sendo fatores relevantes para a tomada de decisão dos administradores.

Assim pode se observar os prejuízos causados pelo alto nível de rotatividade de pessoal, não só para a organização, mas também para o governo que fica responsável pelo custo do seguro desemprego.

Em relação as organizações familiares a impressão na sociedade não segura seus funcionários é ainda pior. Profissionais qualificados dificilmente participarão de seleções para essas empresas, pois perdem a credibilidade no mercado.

Na realidade todas as organizações seja ela tradicional ou familiar devem manter políticas internas de manutenção de colaboradores, assim criara uma confiança com a sociedade e não terá problemas de recrutamento.

2.7 TURNOVER

Turnover é um termo da língua inglesa que significa virada, renovação, reversão sendo utilizado em diferentes contextos. Na área de recursos humanos para designar a rotatividade de pessoal em uma organização, ou seja, as entradas e saídas de funcionários em determinado período de tempo.

O cálculo de *turnover* tem função de determinar a percentagem de substituições de funcionários antigos por novos e conseqüentemente analisar a capacidade da empresa em manter seus colaboradores.

Muitas organizações tem dificuldade em manter seus funcionários por um bom tempo de acordo Chiavenato (1999), a rotatividade de pessoal e o resultado da saída de alguns funcionários e entrada de outros para substituí-los. Para se obter os índices as organizações fazem um cálculo que geralmente a rotatividade de pessoal e expressa por meio de uma relação percentual entre admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização no decorrer de certo período de tempo.

Um alto percentual de *turnover* dependendo o tipo de atividade da empresa e um indicador de que algo está errado, sendo necessária avaliação das causas de incapacidade de retenção de pessoal.

O absentéismo e a ausência do colaborador ao trabalho, este e uma grave problema que os gestores enfrentam, pois quando um pessoa falta ou se ausenta da organização por determinado período, acarreta transtornos na rotina de trabalho de todos na organização,

sendo assim algo deverá ser feito para suprir a falta deste com suas obrigações rotineiras.

Ter funcionários nem sempre significá-los trabalhando durante todos os momentos do horário de trabalho. As ausências dos empregados do trabalho provocam certas distorções quando se refere ao volume e disponibilidade da força de trabalho. Ausências são faltas ou atrasos ao trabalho. O absenteísmo e sua principal consequência oposto do absenteísmo e a presença. Ela se refere ao tempo em que o funcionário está disponível ao trabalho. Absenteísmo ou absentismo e a frequência ou duração do tempo de trabalho perdido quando os empregados não vêm ao trabalho. O absenteísmo constitui a soma dos períodos em que o funcionários se encontram ausentes no trabalho, seja por falta, atraso ou algum motivo interveniente. (CHIAVENATO, 2004).

A falta do colaborador ao trabalho traz várias consequências para a organização como diminuição da produção, custos, além de sobrecarregar os demais colaboradores portanto e de suma importância analisar cuidadosamente os atrasos, faltas ou saídas durante o expediente de trabalho pois somando num todo certamente faz a diferença no final de cada mês ou ano.

2.7.1 Índices *turnover*

O índice *turnover* exprime um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados. Assim, se o índice de rotatividade de pessoal for de, por exemplo 5% (cinco por cento), isto e significa que a organização pode contar apenas com 95% (noventa e cinco por cento) de sua força de trabalho naquele período. Para poder contar com 100% (cem por cento) a organização deveria planejar um excedente de 5% para compensar esse fluxo.

Formula clássica para cálculo *turnover*:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ DE DEMISSOES} + \text{N}^\circ \text{ DE ADMISSOES}}{2} \times 100$$

$$\text{N}^\circ \text{ DE FUNCIONARIOS ATIVOS NO ULTIMO MÊS}$$

A tabela abaixo mostra o índice de *turnover* calculado nas filiais ao longo do ano;

Tabela 1 - Índice de *turnover* calculado nas filiais ao longo do ano

MATRIZ PASSO FUNDO

Eventos	abr-13	mai-13	jun-13	jul-13	ago-13	set-13	out-13	nov-13	dez-13	jan-14	fev-14	mar-14	Média Anual	Total Anual
<i>Turnover</i>	10,00%	16,95%	15,38%	17,02%	22,22%	30,00%	2,50%	21,05%	36,00%	2,94%	46,81%	2,13%	18,58%	223,01%
Admitidos	5	3	1	3	8	7	1	6	30	20	1	1	7,17	86,00
Demitidos	6	10	8	8	10	12	1	8	18	2	22	1	8,83	106,00
Nº. de Funcionários Efetivos	60	59	52	47	45	40	40	38	50	68	47	47	49,42	593,00

FILIAL CARAZINHO

Eventos	abr-13	mai-13	jun-13	jul-13	ago-13	set-13	out-13	nov-13	dez-13	jan-14	fev-14	mar-14	Média Anual	Total Anual
<i>Turnover</i>	5,00%	9,30%	9,09%	4,88%	0,00%	2,50%	2,56%	0,00%	0,00%	13,33%	10,26%	0,00%	4,74%	56,93%
Admitidos	5	5	1	1	0	0	1	0	6	0	0	0	1,58	19,00
Demitidos	2	4	4	2	0	1	1	0	0	6	4	0	2,00	24,00
Nº. de Funcionários Efetivos	40	43	44	41	40	40	39	39	39	45	39	35	40,33	484,00

FILIAL VACARIA

Eventos	abr-13	mai-13	jun-13	jul-13	ago-13	set-13	out-13	nov-13	dez-13	jan-14	fev-14	mar-14	Média Anual	Total Anual
<i>Turnover</i>	5,71%	12,12%	18,75%	29,63%	0,00%	8,33%	7,69%	15,38%	3,45%	0,00%	19,44%	3,45%	10,33%	123,97%
Admitidos	0	3	1	1	4	4	2	1	7	1	0	1	2,08	25,00
Demitidos	2	4	6	8	0	2	2	4	1	0	7	1	3,08	37,00
Nº. de Funcionários Efetivos	35	33	32	27	20	24	26	26	29	35	36	29	29,33	352,00

FILIAL ERECHIM

Eventos	abr-13	mai-13	jun-13	jul-13	ago-13	set-13	out-13	nov-13	dez-13	jan-14	fev-14	mar-14	Média Anual	Total Anual
<i>Turnover</i>	5,00%	10,53%	15,79%	3,03%	11,11%	9,09%	6,45%	16,67%	0,00%	0,00%	25,00%	4,00%	8,89%	106,67%
Admitidos	0	4	1	4	1	1	1	1	5	1	1	1	1,75	21,00
Demitidos	2	4	6	1	4	3	2	5	0	0	8	1	3,00	36,00
Nº. de Funcionários Efetivos	40	38	38	33	36	33	31	30	26	31	32	25	32,75	393,00

Fonte: Elaborado pelo Autor.

As organizações têm gastos desnecessários com a rotatividade de funcionários que conforme Chiavenato (2004) “a razão que a rotatividade envolve vários custos tais como; custo de recrutamento, custo de seleção, custo de treinamento e custo de desligamento” Para que empresa possa fazer uma estatística sobre as causas da rotatividade e necessário que a mesma faça entrevistas de desligamento onde possa abranger os motivos da saída, conforme Chiavenato2004 os aspectos a serem abrangidos nela são:

- Motivo que determinou o desligamento (Motivo da organização ou do funcionário)
- Opinião do funcionário sobre a empresa, gerentes e colegas,
- Opinião sobre o cargo, horário e condições de trabalho,
- Opinião sobre salário, benefícios sociais e oportunidade de progresso.
- Opinião a respeito do relacionamento humano e moral e sobre a atitude das pessoas.
- Opinião sobre as oportunidades existentes no mercado de trabalho.

2.7.2 Fenômenos Externos e Internos para *Turnover*

As pessoas podem deixar a empresa por várias razões, das quais podem ser citadas:

- **Mudança no comando da empresa:** a qualidade das decisões da gerência piora, ou líderes em que os funcionários ainda não confiam assumem o comando. Nas empresas familiares é muito comum principalmente no processo de sucessão.
- **Conflitos com Supervisores imediatos:** relacionamentos com os chefes se torna estressante ou problemático, e eles não veem nenhuma outra opção.
- **Amigos Íntimos saem:** Um ou mais colegas de quem o funcionário gosta e tem respeito deixa a empresa. Uma mudança desfavorável de responsabilidade, o cargo muda e o trabalho deixa de ser atraente. (MARRAS, 2009).

Apesar de muitas organizações acreditarem que quando uma saída de colaborador é por decisão própria, e por isso, não afetará isto é um engano. Qualquer saída de colaborador é ruim para a empresa, por mais argumentos que escutam ao seu favor. Imagine-se o quanto foi gasto com treinamento dessa mão-de-obra, com burocracia de contrato, encargos operacionais de uma forma ou de outra a empresa sempre sai perdendo nesse caso. (ARTIGO DE CONTABILIDADE/ ADM. PF. ME. PATRICIA, 2007).

Para reduzir o índice de retroatividade de pessoal, devemos em primeiro lugar, pesquisar as principais causas que podem está acontecendo internamente na organização. Ver se está sendo valorizados os talentos da empresa e suprimindo suas necessidades, para conseguir manter um bom funcionário uma valorização é o primeiro passo.

O instrumento mais utilizados nos últimos anos para medir o *turnover* na empresa é a pesquisa de clima que é uma forma de se conhecer o nível de satisfação e os fatores de motivação dos empregados. Em empresas familiares a aceitação de opinião dos colaboradores fica mais restrita ficando mais difícil a descoberta dos fatores de *turnover* elevado.

3 METODOLOGIA

Metodologia é o campo em que se estuda os melhores métodos praticados em determinada área para a produção de conhecimentos.

Segundo Oliveira (2011) metodologia é a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento não e reduz, portanto a uma metodologia ou tecnologia da medida dos fatos científicos.

A metodologia deve ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo, pois suas exigências não são de submissão restrita a processo rígidos, mas antes na profundidade de seus resultados. (CRESWEEL, 2010).

3.1 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DE PESQUISA

Esta pesquisa pode ser classificada como exploratória-descritiva. Neste sentido Rauber e Soares (2002) define tratar-se de estudo exploratórios os que tem por objetivo descrever completamente determinado fenômeno como por exemplo o estudo de caso para qual serão realizados análises empíricas e teóricas.

De acordo com Cresweel (2010) pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral de tipo aproximado, a cerca de determinado fato.

Nesse caso podem ser encontradas descrições quantitativas e ou qualitativas dependendo as informações a serem obtidas.

Qualitativa tem caráter exploratório, estimula os entrevistadores pensar e falar livremente sobre algum tema objeto ou conceito, forma espontânea de opinião.

Quantitativas apuram opiniões e atitudes explícitas. E conscientes dos entrevistadores, pois utilizam instrumentos padronizados. Usam percentuais, médias, desvio padrão, possibilitando uma margem de rejeição maior.

No projeto elaborado houve uma execução de pesquisa mista, pois associa as pesquisas qualitativas e quantitativas. Sendo assim é mais do que uma simples coleta e análise dos dois tipos de dados, pois inclui também o uso das duas abordagens em conjunto. (CRESWEEL, 2010).

3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS

Conforme cita Cresweel (2010) a coleta de dados ocorre após definição clara e precisa do tema ou problema que se pretende investigar, definição de objetivos, revisão bibliográfica e identificação das variáveis.

A coleta se dará através de questionários com os funcionários da organização, buscando adquirir informações necessárias para análise do clima organizacional e rotatividade da empresa.

Questionário: instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. (RAUBER; SOARES, 2002).

Os questionários serão aplicados as lojas da rede, inicialmente na matriz e no decorrer do período passado as filiais. Possui questões objetivas e dissertativas abordando motivos de desligamento, ambiente de trabalho, relação com supervisores, pontos positivos e negativos da empresa e sugestões para diminuir o índice de rotatividade de pessoal

3.3 ANALISE DE TRATAMENTO DE DADOS

A análise dos dados tem por finalidade unir o referencial teórico a pesquisa aplicada em forma de questionário aos funcionários da empresa. Análise de dados consiste em trabalhar o material coletado buscando tendências, padrões, relações e referências a busca de ambientação. (PARRA FILHO; SANTOS, 2002).

Gil (2002) afirma que a análise dos dados tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. O estudo se dará inicialmente pela busca dos motivos da alta rotatividade e o

clima organizacional nas lojas da empresa X.

Após esta etapa ter analisado quais são os fatores e possíveis soluções para os problemas encontrados nas lojas. Os índices analisados serão apresentados em forma de percentual e gráficos para um melhor entendimento do leitor.

Em seguida será feito um comparativo entre filiais apontando em quais cidades o problema está maior.

Para finalizar a análise será disponibilizado os índices *turnover* que a empresa teve no período apurado.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo é desenvolvido através de informações recebidas durante todo o trabalho de pesquisa, buscas através de coleta de dados primários e tabulação dos questionários obtidos através do estudo das entrevistas de desligamento.

Quanto aos resultados estão sistematicamente expressos através de gráficos e tabelas seguidos de comentários.

O presente estudo de caso consiste em fazer a relação do tema estudado e a realidade da empresa. A empresa utilizada na pesquisa apresenta uma rotatividade de pessoal a qual pode prejudicar seu desempenho econômico e financeiro.

O número de colaboradores que entram e saem da empresa é relevante com relação ao seu número de efetivo médio.

No tipo de pesquisa foi utilizado a referência literária e pesquisa exploratória para atingir o objetivo do presente estudo, proporcionando maiores informações sobre o assunto abordado.

A metodologia utilizada proporcionou uma maior familiaridade com o problema facilitando sua investigação. A abordagem foi uma pesquisa de caráter quantitativo, pois utilizou-se de técnicas estatísticas e cálculos. E também qualitativa pois foi utilizado questionários para saber a opinião dos colaboradores sobre os procedimentos da empresa.

A amostra de população que respondeu o questionário foi de 60 colaboradores, 40% deles estavam desligando-se e 60% estão ativos na empresa. A escolha dos funcionários ativos foi aleatória permitindo a possibilidade de um maior alcance de resultados.

4.1 ANALISE DE RESULTADOS

Após a coleta de todas as informações necessárias, foi realizada a análise e cálculo de percentual baseado no questionário aplicado.

Abaixo gráfico de avaliação do tempo de permanência dos colaboradores na empresa.



Gráfico 1 - Tempo de trabalho

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Baseado nos dados pode-se perceber que grande parte dos colaboradores não possui 1 ano de empresa, sabendo-se que a maioria dos contratos de experiência tem validade de noventa dias, o número de funcionários não efetivados é muito alto.

Colaboradores com mais de um ano de empresa são encontrados apenas na filial carazinho, e com mais de dois anos somente na área administrativa, com um número alto de parentes nesse setor, uma característica bem peculiar de empresas familiares.

Os motivos de desligamento na empresa é uma das análises mais importantes, pois mostra qual das partes faz a solicitação de demissão.

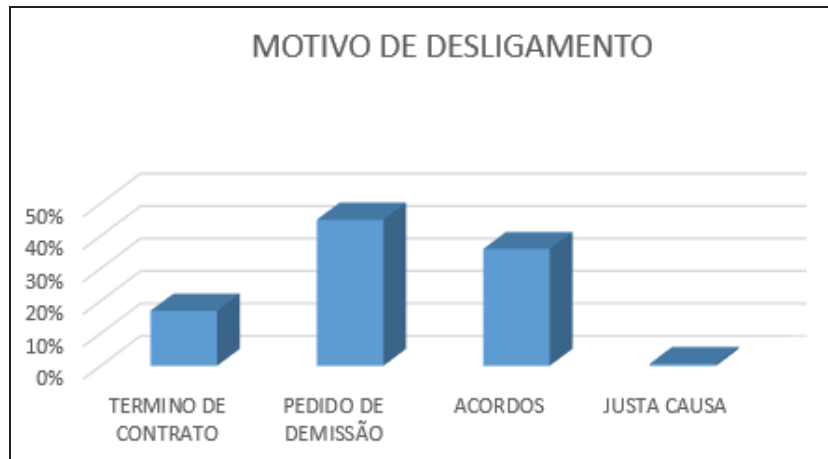


Gráfico 2 - Motivos de desligamento

Fonte: Elaborado pelo Autor.

O estudo mostrou que a um grande número de pedidos de demissão, o que significa a insatisfação do funcionário com a empresa. Cabe ressaltar que o número de “acordos” também fica com uma porcentagem elevada, mesmo não havendo um embasamento legal nessa situação. O Fácil acesso aos donos da empresa, por ser uma organização familiar, pode explicar esse índice alto. A justa causa aparece com valor baixíssimo na avaliação o que significa que não estão acontecendo faltas graves por parte dos colaboradores.

A satisfação do colaborador com seu cargo e remuneração afeta diretamente o ambiente e a produção da empresa e por consequência disso o lucro também cai. O gráfico 3 mostra esse índice.

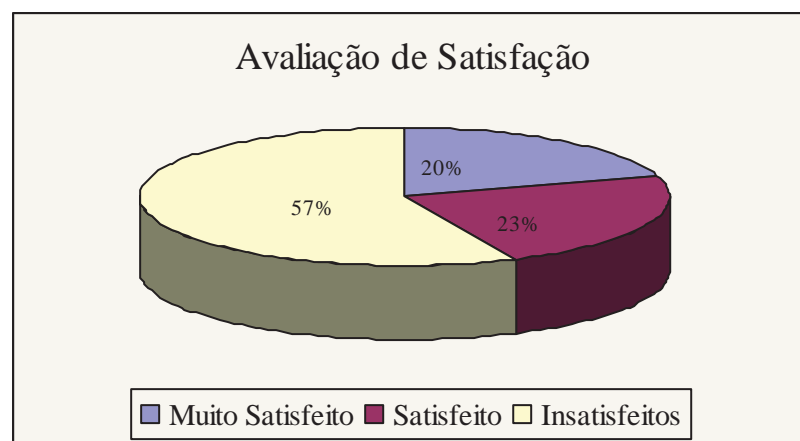


Gráfico 3 - Avaliação de Satisfação

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A pesquisa mostrou que 57%, mais da metade, dos colaboradores questionados estão insatisfeitos com remuneração, benefícios e cargo proporcionados pela empresa. Partindo do

princípio que toda a rede recebe o mesmo salário base e o programa de cargos é o mesmo o que varia na pesquisa entre a matriz e filiais é os benefícios. Dos 20% dos funcionários que estão muito satisfeito, todos são da filial da cidade de Carazinho/RS, isso pode se dar pela aplicação de uma regra sindical de pagamento de vale alimentação que é recebido só nesta filial.

A estrutura da empresa e seus equipamentos são de suma importância para realização de um bom trabalho por seus funcionários o gráfico 4 aponta que na avaliação de seus colaboradores, em sua maioria, pensam estar de acordo, as estruturas e equipamento, com o adequado para desenvolver o seu trabalho.

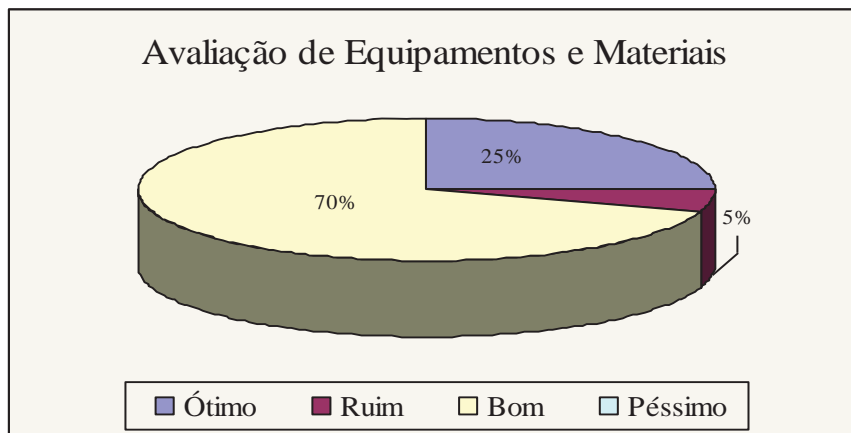


Gráfico 4 - Avaliação de Equipamentos e Materiais

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A questão do ambiente da empresa, com foco no relacionamento da equipe, mostra que no gráfico 5 uma boa avaliação dos funcionários, não fugindo essa regra em nenhuma das filiais.

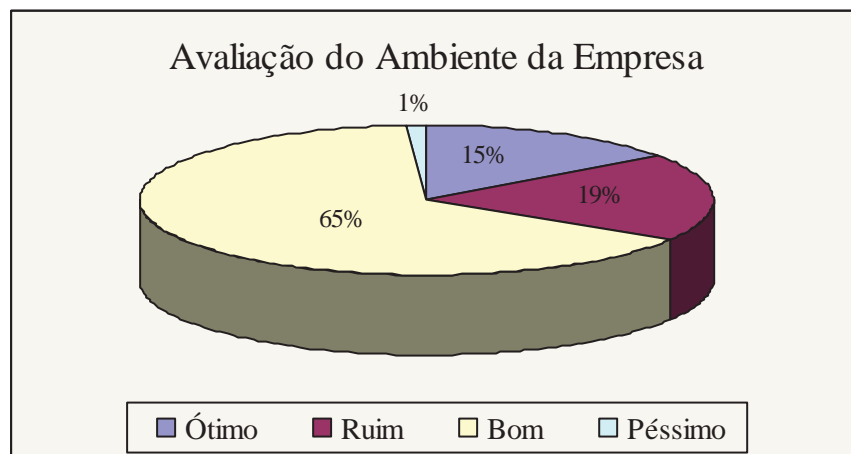


Gráfico 5 - Avaliação do Ambiente da Empresa

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A expectativa de crescimento só pode se dar com um bom plano de cargos proporcionando ao colaborador mais talentoso subir gradativamente na pirâmide da empresa.

O gráfico 6 mostra um dado alarmante para a empresa, 75% de seus colaboradores que responderam à pesquisa estão insatisfeitos com seu crescimento profissional na organização. Isso é muito preocupante pois afeta diretamente o desempenho individual do colaborador, influenciando nas vendas e não alcançando as metas estipuladas.

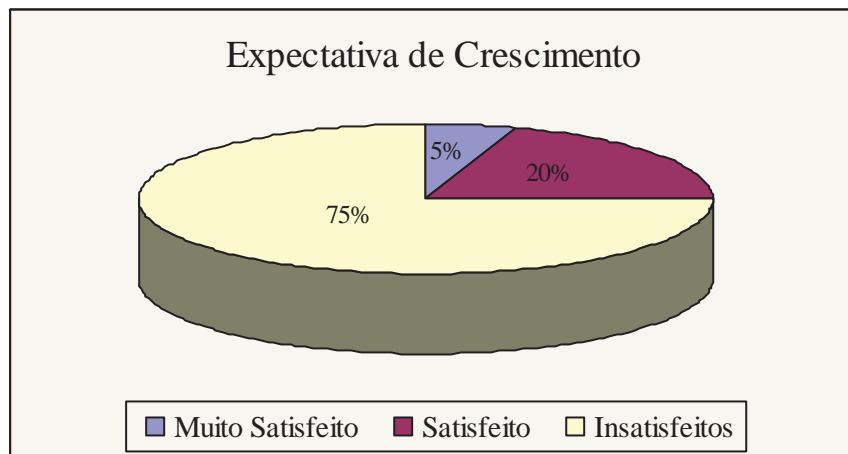


Gráfico 6 - Expectativa de Crescimento

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Seguindo essa linha o reconhecimento do trabalho pelo empregador, segue de mãos dadas com um ambiente de harmonia e boas vendas, o gráfico 7 abaixo evidencia que mais da metade dos questionados acha ruim o reconhecimento pelo seu trabalho e 15% péssimo, sendo um ponto importante a ser revisto pelo administrador.

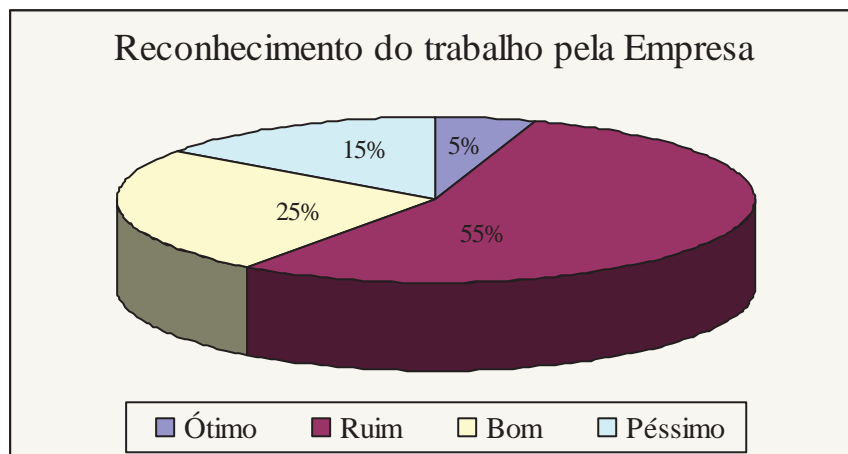


Gráfico 7 – Reconhecimento do Trabalho pela Empresa

Fonte: Elaborado pelo Autor.

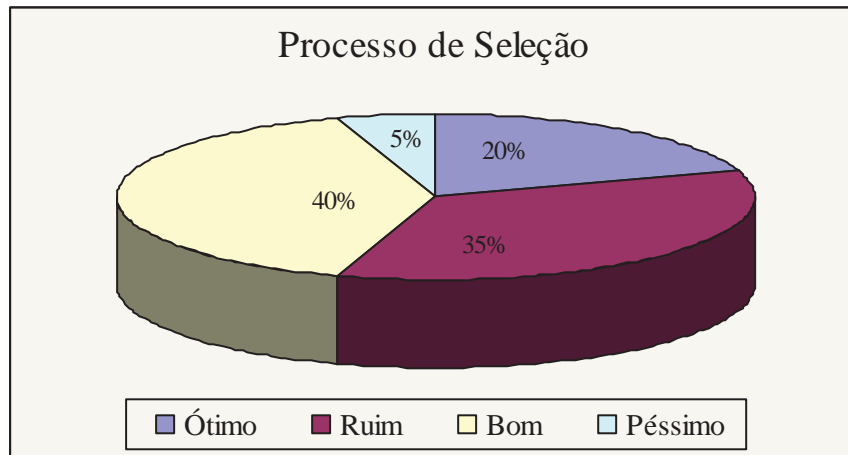


Gráfico 8 – Processo de Seleção

Fonte: Elaborado pelo Autor.

O Processo de seleção como citado anteriormente é de grande importância para ajudar a baixar o índice de rotatividade da empresa. Pela avaliação dos colaboradores conforme o gráfico acima, a pesquisa mostrou uma divisão nas opiniões 40% consideram bom o processo de seleção e 35% ruim. De positivo na pesquisa os 20% que consideraram ótimo o processo de seleção, em sua maioria eram da filial Carazinho/RS.

5 CONCLUSÃO

As organizações encontram-se cada vez mais obrigadas a criar ideias e fazer mudanças na sua gestão como forma de manter-se competitivas. Isso só será possível com uma equipe de recursos humanos qualificada.

A área de recursos humanos e pouco evoluída, na maioria das empresas familiares, como se observou na empresa analisada, que não possui departamentos e nem especialistas na área, e não utiliza serviços de consultoria para auxiliar na gestão.

O objetivo deste trabalho foi analisar os determinantes da rotatividade dos colaboradores da empresa x. Foi identificado o índice de *turnover* dos últimos doze meses e levantado as possíveis causas da rotatividade na percepção dos funcionários.

Com a pesquisa realizada identificou-se que o ambiente e equipamentos da empresa é bom, as pessoas que formam a equipe se relacionam bem e o que causa insatisfação dos colaboradores, em sua maioria, são os benefícios cedidos pela empresa.

Uma análise mais detalhada em cada filial mostrou que os índices de *turnover* são altos, com exceção da filial de Carazinho/RS que além de obter um índice baixo, foi a que melhor se saiu nos gráficos de satisfação.

Constatou-se que a empresa não possui um plano estratégico de contratações e demissões, partindo da premissa que se um funcionário é desligado outro deve substituí-lo, o RH não este preparado e adaptado para uma rápida seleção. Na visão do funcionário com relação ao processo de seleção, mostra a desconfiança nesse setor.

A falta de um plano de cargos desmotiva o colaborador, o compartilhamento dos objetivos e metas da organização faz com que as pessoas se comprometam em torno dos objetivos comuns, atingindo assim as metas, o que não acontece na empresa.

O fácil acesso aos gestores proporcionam um índice alto de acordos, como já citado

anteriormente a cultura da organização familiar facilita essa ideia. Situação que esta trazendo prejuízos financeiros consideráveis e alguns processos trabalhistas, por esses procedimentos não terem embasamento legal.

A baixa quantidade de funcionários com mais de um ano é um dado alarmante que deve ser estudado mais a fundo pelos gestores.

Sugestões

A fim de contribuir com o crescimento e formas de gerenciar a empresa sugere-se:

- Implantação de um programa de cargos e salários, garantindo assim a promoção dos funcionários dedicados.
- Cursos para os gestores para um melhor entendimento das políticas corporativas.
- Plano estratégico de demissões e admissões
- Qualificação no quadro de funcionários principalmente no setor de recursos humanos.
- Proporcionar benefícios de vale alimentação para todas as filiais, já que foi provado que na filial de Carazinho/RS onde existe o benefício, o índice de *turnover* é baixo.
- Programa de treinamentos para os funcionários, pensando no seu crescimento profissional na empresa.
- Manutenção do ambiente e equipamentos da empresa.
- Salários serem ajustados conforme convenção coletiva, sendo que não foi índices altos de insatisfação com o mesmo.
- Aumentar e melhorar o processo de seleção na empresa.

Assim conclui-se a pesquisa respondendo ao problema proposto e sugerindo novas contribuições para melhoria da empresa e redução do índice *turnover*. Pois a rotatividade elevada como a da empresa estudada, apresenta muitos prejuízos, visto que é de suma importância, atrair e desenvolver os colaboradores. Atrair e reter talentos são instrumentos fundamentais para o crescimento e lucro da organização.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, L. M. **A escola sensível e transformacionista: uma organização educativa para o futuro.** 2. ed.

CASILLAS, Jose Carlos; DIAZ, Carmem; VAZQUEZ, Adolfo. **Gestão de empresas familiares: concertos, casos, soluções.** São Paulo: 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos básicos de administração.** 6. ed. São Paulo: 2006.

_____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para administração participativa.** 3. ed. São Paulo: 2003.

_____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para administração participativa.** 4. ed. São Paulo: 2004.

CRESWEEL, Jolnw. **Inquerito qualitativo e quantitativo.** São Paulo.

CURY, Antônio. **Organização e métodos.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ETLIONI, Amitai. **Organizações modernas.** 8.ed. São Paulo: 1990.

FOGUEL, Sergio; SOUZA, Carlos Cesar. **Desenvolvimento organizacional.** 2. ed. São Paulo: 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

HAMPTON, David. **Administração comportamento organizacional.** São Paulo: Makron books, 1991

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2011.

LODI, João Bosco. **A ética em empresas familiares.** São Paulo: 1999.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2009.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de salários e benefícios**. São Paulo: Editora Atlas.

PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. **Apresentação de trabalhos Científicos**. 7. ed. São Paulo: 2002.

RAUBER, Jaime; SOARES, Marcio. **Apresentação de trabalhos científicos: normas e práticas**. 8. ed. São Paulo.

REVISTA DO CONTADOR. **Empresas familiares: Crescimento, rotatividade e legislação**. Disponível em: <://www.forumcontabeis.com.br/turnover/tabelas/indices/33239/htm>. Acesso em: 03 maio 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

1) Motivo do Desligamento: _____

- 1 - Demissão sem justa causa 2 - Pedido de demissão
3 - Dispensa por justa causa 4 - Antecipação término contrato Experiência
5 - Acordo 6 - Outros : _____

2) Causas do motivo do desligamento:**Por pedido:**

- salário
 insatisfação profissional
 horário de trabalho
 Estudos
 Próprio negócio
 Ambiente de Trabalho

Por dispensa:

- baixo desempenho
 relacionamento com chefia
 relacionamento com colegas
 Advertências, Suspensões
 Descumprimento de Normas
 aposentadoria

Considera justo seu desligamento? Por quê?

03. Ambiente de trabalho	Ótimo()	Bom()	Ruim()
--------------------------	----------	--------	---------

04. Crescimento Profissional	Ótimo()	Bom ()	Ruim()
------------------------------	----------	---------	---------

05. Avaliação da Chefia	Ótimo	Bom	Ruim
Conhecimento	()	()	()
Liderança	()	()	()
Tratamento	()	()	()
Acompanhamento	()	()	()
Divisão de tarefas	()	()	()
Comprometimento com desenvolvimento	()	()	()

06. Avaliação da Empresa

a) Avaliação: () Ótima () Boa () Ruim

07. Histórico Funcional

- () Recebeu alguma Promoção () Recebeu algum Prêmio/Reconhecimento
() Houve Advertência () Houve alguma Suspensão

08 - Cite Pontos Positivos

09 - Cite Pontos Negativos

10 – Sugestões de Melhorias / Comentários

Empregado

Entrevistador

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO FUNCIONÁRIOS ATIVOS

QUESTIONÁRIO FUNCIONÁRIOS ATIVOS

Prezado colega

Este questionário serve para analisar o ambiente e condições de trabalho que a empresa fornece ao empregado.

1. Tempo de empresa

- de 0 a 6 meses
- de 06 a 1 anos
- de 1 a 2 anos
- de 2 a 5 anos

2. Cargo inicial

- gerente
- vendedor (a)
- auxiliar vendas
- caixa

3. Na sua percepção, quais os motivos do desligamento dos colaboradores?**Por pedido**

- salário
- insatisfação profissional
- horário de trabalho
- estudos
- próprio negócio
- ambiente de trabalho

Por dispensa

- baixo desempenho
- relacionamento com chefia
- relacionamento com colegas
- advertências, suspensões
- descumprimento de normas
- aposentadoria

4. O que você sugere para diminuir o índice de rotatividade de seus colaboradores?

- salário compatível com o mercado
- bom ambiente de trabalho
- oferecer benefícios compatíveis
- contratar profissionais efetivos
- oferecer plano de carreira e salários
- investimento em reciclagem e treinamentos

5. Avalie sua satisfação e expectativa de crescimento na empresa ?

- Muito Satisfeito
- Satisfeito
- Insatisfeito

6. Avalie sua satisfação sobre cargo, salário e benefícios oferecidos pela empresa ?

- Muito Satisfeito
- Satisfeito
- Insatisfeito

7. Avalie o processo de seleção da empresa ?

- Ótimo
- Bom
- Ruim
- Péssimo

8. Determine o que você pensa sobre o reconhecimento da empresa pelo seu trabalho ?

- Ótimo
- Bom
- Ruim
- Péssimo

9. Avalie o ambiente da empresa(relacionamento equipe)?

- Ótimo
- Bom
- Ruim
- Péssimo

10. Avalie os equipamentos e matérias (estrutura) da empresa?

- Ótimo
- Bom
- Ruim
- Péssimo