



HEVELIN ALLANA DA SILVA SANTOS
RAUL VITOR RIBEIRO RAMOS

**COMO OS FATORES INTERNOS MOTIVAM A
ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS EM UMA REDE DE
LOJA POPULAR NO MUNICÍPIO DE BELO HORIZONTE**

Belo Horizonte
2013

HEVELIN ALLANA DA SILVA SANTOS
RAUL VITOR RIBEIRO RAMOS

**COMO OS FATORES INTERNOS MOTIVAM A
ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS EM UMA REDE DE
LOJA POPULAR NO MUNICÍPIO DE BELO HORIZONTE**

Monografia apresentada à disciplina de Estágio Supervisionado II do curso de Administração de Empresas como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel do Curso Superior em Administração – Faculdade Minas Gerais FAMIG.

Orientador: Professor Mardem Cezar F. Alencar

Belo Horizonte

2013

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus por ser nosso guia e nos proporcionar sabedoria para desenvolver este trabalho. Aos nossos familiares e amigos pelo apoio. Aos professores da Faculdade Minas Gerais, em especial ao professor Mardem Alencar, por compartilhar conosco seus conhecimentos. Aos nossos colegas de sala pela constante troca de conhecimento. À empresa pesquisada que nos proporcionou todos os meios necessários para desenvolver este trabalho e seus colaboradores pela presteza em nos auxiliar.

“Bem aventurado o homem que acha sabedoria, e o homem que adquire conhecimento”.
Provérbios 3:13

RESUMO

O presente trabalho buscou identificar os motivos que resultaram na saída de colaboradores de uma rede de loja popular no município de Belo Horizonte no período de 2012 e primeiro semestre de 2013. Com a elaboração deste trabalho é esperado analisar como os fatores internos causam a rotatividade de pessoal, bem como apresentá-los através da revisão de literatura. Para isto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica utilizando informações de diversos autores, além de uma entrevista estruturada no setor de recursos humanos da empresa analisada com o objetivo de identificar possíveis falhas nos processos de recrutamento, seleção e manutenção, foi aplicado também um questionário para os colaboradores da empresa com o propósito de identificar, na visão deles, os motivos de causaram a saída de pessoal. Após a coleta dos dados, estes foram analisados, a fim de responder o objeto proposto.

Palavras-chave: Rotatividade. Recursos humanos. Gestão de pessoas.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Etapas do processo de seleção.....	16
FIGURA 2 - Avaliação 360°.....	19

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Entrevista no setor de recursos humanos.....	32
QUADRO 2 - Colaboradores desligados / admitidos.....	41
QUADRO 3 – Cálculo do índice de rotatividade.....	42

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Gênero.....	34
GRÁFICO 2 - Nível de escolaridade.....	34
GRÁFICO 3 - Período que trabalha na empresa.....	35
GRÁFICO 4 - Rotatividade na empresa.....	36
GRÁFICO 5 - Treinamento.....	36
GRÁFICO 6 - Como os colaboradores avaliam o treinamento.....	37
GRÁFICO 7 - Incentivos oferecidos pela empresa.....	38
GRÁFICO 8 - Promoção.....	39
GRÁFICO 9 - Satisfação no trabalho.....	39
GRÁFICO 10 - Fatores que incentivaram a saída dos funcionários.....	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.2 Objetivo geral	11
1.3 Objetivos específicos.....	11
1.4 Justificativa.....	11
2 REVISÃO DE LITERATURA	13
2.1 Gestão de pessoas.....	13
2.2 Profissional de gestão de pessoas.....	14
2.3 Processos de Gestão de Pessoas	14
2.3.1 Processo de agregar pessoas.....	15
2.3.1.1 Recrutamento	15
2.3.1.2 Seleção.....	16
2.3.2 Processo de aplicar pessoas	17
2.3.2.1 Modelagem do trabalho	17
2.3.2.2 Avaliação do desempenho humano	17
2.3.3 Processo de recompensar pessoas	19
2.3.4 Processo de desenvolver pessoas	20
2.3.4.1 Treinamento	20
2.3.4.2 Desenvolvimento.....	21
2.3.5 Processo manter pessoas	21
2.3.5.1 Segurança e medicina do trabalho	22
2.3.5.2 Qualidade de vida no trabalho	22
2.3.6 Processo de monitorar pessoas	23
2.4 Comportamento organizacional.....	24
2.4.1 Motivação.....	24
2.4.2 Cultura organizacional.....	24
2.4.3 Administração de carreiras	25

2.4.4 Satisfação no trabalho	25
2.4.5 <i>Feedback</i>	26
2.5 Rotatividade de pessoal	27
2.5.1 Índice de rotatividade.....	28
3 METODOLOGIA	29
3.1 Pesquisa.....	29
3.1.1 Quanto aos fins	29
3.1.2 Quanto aos meios	29
3.1.3 Quanto aos meios de abordagem	30
3.2 Coleta e análise de dados.....	30
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
4.1 Apresentação da empresa.....	32
4.2 Entrevista no setor de Recursos Humanos	32
4.3 Causas da rotatividade na percepção dos funcionários	34
4.4 Colaboradores desligados / admitidos no período	41
4.4.1 Cálculo do índice de rotatividade	42
5 CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICES	47

1 INTRODUÇÃO

Lojas populares são de grande procura por pessoas que buscam fazer suas compras pagando preços populares, principalmente em épocas de festas, como festa junina, dia das crianças, natal e outras. Com isso se tem uma demanda de consumidores que buscam satisfazer seus desejos ou necessidades no momento oportuno, buscando brinquedos, acessórios, ferramentas, objetos de decoração e itens domésticos em geral com a praticidade de encontrar tudo em uma única loja.

Com facilidades na forma de pagamento e rápida acessibilidade, as lojas populares são muito requisitadas, resultando na necessidade de ter um número determinado de colaboradores nos respectivos estabelecimentos comerciais para proporcionar um atendimento de qualidade para seus clientes.

Nesse tempo de globalização e crescimento da demanda de consumidores, as organizações tendem a se preocupar não somente com a satisfação dos seus clientes, mas também com quem estão contratando e a manutenção dos colaboradores mais experientes. Desta forma é possível identificar a necessidade de analisar como a empresa se encontra em relação a seus colaboradores e como os mesmos apresentam-se diante da empresa, negativamente ou positivamente, sendo que estes são parte fundamental no negócio das lojas populares.

Com este cenário apresentado foi realizada uma pesquisa que demonstra de forma abrangente os fatores internos que motivam a rotatividade em uma rede de lojas populares no período de 2012 e primeiro semestre de 2013. Dentro da região central do município de Belo Horizonte, foi escolhida uma organização que optou pelo sigilo da razão social, para manter a integridade de seus negócios diante da grande concorrência na capital mineira.

Ao decorrer da pesquisa desenvolvida, com base nos métodos de gestão de pessoas, se obtém resultados interessantes para melhor aproveitamento pessoal e profissional mediante os determinados fatores analisados.

1.1 Problema

De que forma o ambiente interno pode causar a rotatividade de funcionários em uma rede de lojas no município de Belo Horizonte?

1.2 Objetivo geral

Identificar as razões que levam a rotatividade de funcionários em uma rede de loja popular no município de Belo Horizonte.

1.3 Objetivos específicos

- Analisar o processo de recrutamento e seleção;
- Identificar os processos de manutenção de pessoal utilizados na empresa;
- Identificar os motivos que causam a saída dos colaboradores;
- Medir o índice de rotatividade.

1.4 Justificativa

A crescente concorrência no mundo globalizado impulsiona as empresas a manterem seus colaboradores agregando valor para a organização, pois, com a saída destes a organização perde capital intelectual e abre para o mercado a oportunidade de conhecer suas estratégias.

Manter os colaboradores por um longo período na organização é um grande desafio, deixá-los motivados e satisfeitos todo o tempo é quase impossível. O papel da organização é proporcionar um ambiente saudável e seguro, mas isso não impede que eles abram mão do emprego. Controlar a rotatividade é um fator determinante para o sucesso organizacional, além de evitar perdas, reduz os processos de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal.

A escolha deste tema justifica-se em ajudar a empresa pesquisada a analisar sua forma de relacionamento com seus colaboradores, buscando identificar os fatores

que impulsionaram na saída dos mesmos e medir o nível da rotatividade, auxiliando assim, o setor de recursos humanos a controlar o nível de rotatividade.

Esse trabalho irá proporcionar uma ampla visão sobre como lidar com os recursos humanos, sendo que os idealizadores poderão usufruir deste no meio empresarial como base de conhecimento e informação. Já futuros acadêmicos terão oportunidade de estudar sobre o tema não somente como algo obsoleto e sim como um estudo em uma empresa real, podendo este, ser aplicado futuramente com base em todos os conceitos desenvolvidos no decorrer do curso, como incentivos a projetos empresariais, aplicações em organizações de pequeno, médio e grande porte, palestras, auditorias e outros aspectos oportunos relacionados a essa tema.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Gestão de pessoas

A expressão Administração de Recursos Humanos foi substituída por Gestão de Pessoas, atualmente as pessoas são vistas como parceiras da organização o que não se justifica pela expressão recursos humanos, que remete apenas a pessoas como recursos se misturando aos recursos materiais e financeiros, conforme Gil (2011).

Chiavenato (2010) amplia este conceito, a saber:

As pessoas passam a ser consideradas como parceiros da organização que tomam decisões a respeito de suas atividades cumprem metas e alcançam resultados previamente negociados e que servem o cliente no sentido de satisfazer suas necessidades e expectativas (CHIAVENATO, 2010, p. 42).

Ainda segundo Chiavenato (2010) a gestão de pessoas auxilia no desenvolvimento da empresa, as pessoas que antes só executavam as atividades solicitadas agora tomam decisões sobre suas tarefas e conseguem manter um melhor relacionamento entre empresa e cliente.

As pessoas constituem o grande diferencial competitivo de uma organização, elas perceberam que investir em material e tecnologia é possível para todos, porém, um treinamento diferenciado, voltado para a missão da organização é a base para o sucesso, pois, são as pessoas que tem a capacidade de criar, desenvolver, produzir e melhorar esses materiais e tecnologias, Chiavenato (2010).

Para Milkovich e Boudreau (2010) as instalações físicas, móveis, equipamentos e os recursos financeiros são importantes para a organização, mas as pessoas são essenciais e ainda completa:

Os recursos humanos trazem o brilho da criatividade para a empresa. As pessoas planejam e produzem produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam os recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010, p. 19).

Os recursos humanos são a base da organização, pois, são eles que auxiliam no desenvolvimento organizacional.

2.2 Profissional de gestão de pessoas

O gestor de pessoas é a mesma pessoa do administrador de recursos humanos, agregando o conceito dos colaboradores como parceiros da organização, como pessoas que aplicam capital intelectual e obtém retorno financeiro de seu serviço, Gil (2011).

Segundo Lacombe (2011), os administradores de recursos humanos são todos que exercem algum cargo de chefia, como os chefes ou gerentes que são capazes de formar equipes e liderá-las. Chiavenato (2010) diz que o profissional de gestão de pessoas é aquele que trabalha em tempo integral com recursos humanos, juntamente com os demais profissionais da organização, como os selecionadores e treinadores e ainda completa mencionando que esses profissionais devem desempenhar a função operacional e estratégica, para que dessa forma eles possam agregar valor, atingir os objetivos e criar vantagens competitivas na organização onde trabalham.

2.3 Processos de Gestão de Pessoas

Gestão de pessoas também pode ser definido como “um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos” (CHIAVENATO, 2010, p.15).

De acordo com Chiavenato (2010) existem seis processos de gestão de pessoas, são eles:

- Processo de agregar pessoas;
- Processo de aplicar pessoas;
- Processo de recompensar pessoas;
- Processo de desenvolver pessoas;
- Processo manter pessoas;
- Processo de monitorar pessoas.

2.3.1 Processo de agregar pessoas

É um processo utilizado para adicionar pessoas na organização por meio do recrutamento e seleção, Chiavenato (2010).

2.3.1.1 Recrutamento

As atividades de recrutamento, conforme Bulgacov (2006) devem ser atraentes fazendo com que os candidatos desejem fazer parte da organização. Com isso antes de qualquer ação o setor de recursos humanos deve buscar o conhecimento junto ao gestor sobre a área que detém o cargo pretendido, sobre os pré-requisitos que os candidatos devem possuir para sua ocupação. Outra questão seria analisar a possibilidade de promoção de algum colaborador que já esteja na empresa e que tenha o perfil do cargo. Este tipo de informação mostra o método de recrutamento a ser utilizado, podendo ser interno ou externo.

Ainda segundo Bulgacov (2006) o recrutamento interno pode ser executado através de transferência, promoção, programas de desenvolvimento de pessoal e plano de carreira. Já Stoner e Freeman (1999) citam vantagens para esta forma de recrutamento, os indivíduos já conhecem a cultura organizacional da empresa, a promoção interna promove a lealdade, estimula os colaboradores a crescerem e reduz custos de contratações externas. Existem também desvantagens como reduzir a entrada de novas ideias através de pessoas novas e faz com que os colaboradores pensem que o tempo de casa é um pré-requisito para a promoção.

O recrutamento externo na visão de Bulgacov (2006) busca atrair candidatos que não fazem parte da organização e estão disponíveis no mercado de trabalho ou trabalhando em outras organizações.

Os métodos mais utilizados de recrutamento segundo Gil (2011) são: cartazes, recomendação, pessoal dispensado, agências, associações profissionais, anúncios, *headhunters* (caça-talentos) e internet.

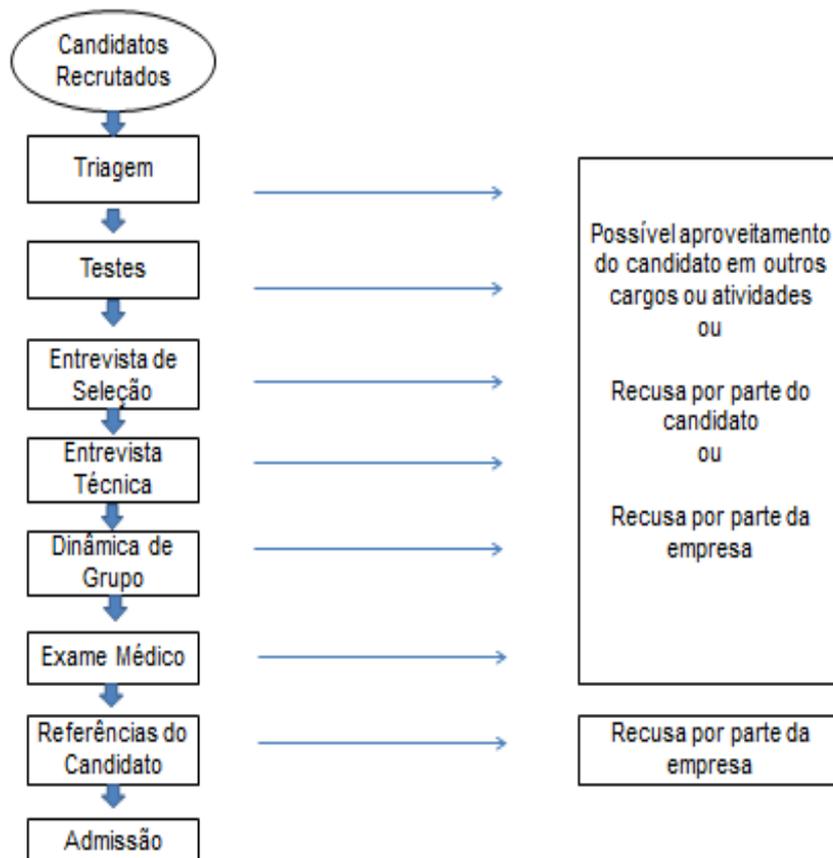
2.3.1.2 Seleção

É o processo que escolhe o melhor candidato para ocupar a vaga, “a seleção é uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização” (CHIAVENATO, 2010, p. 133).

Segundo Lacombe (2011) para ter uma boa seleção a empresa deve considerar as habilidades, atitudes e comportamentos dos candidatos, pois, estas não podem ser adquiridas durante o treinamento, precisa ainda de uma ampla quantidade de candidatos para ter uma grande probabilidade de escolher a pessoa certa.

Existem várias etapas para escolher o melhor candidato para ocupar a vaga, de acordo com Bulgacov (2006) e cada organização desenvolve seu próprio método de seleção. Na figura 1 podemos visualizar algumas etapas básicas do processo de seleção:

Figura 1 - Etapas do processo de seleção



Fonte: adaptado de BULGACOV, 2006, p. 339

Bulgacov (2006) explica que o profissional que fará a seleção deve ter conhecimento do perfil do candidato que a empresa espera para o futuro ocupante da vaga, recomenda a importância de anotar todas as informações obtidas e utilizar roteiros pré-definidos como forma de aperfeiçoar a coleta de dados no momento da entrevista.

2.3.2 Processo de aplicar pessoas

Como o novo colaborador irá ingressar na organização, nesse processo são avaliadas a modelagem do trabalho e a avaliação de desempenho, Chiavenato (2010).

2.3.2.1 Modelagem do trabalho

É a forma de visualizar como “o trabalho foi planejado, modelado e organizado” (CHIAVENATO, 2010, p. 198).

Usando os conceitos de Chiavenato (2010), o cargo é a forma de aplicar pessoas nas tarefas da organização, ele descreve todas as atividades a serem desempenhadas por um colaborador.

2.3.2.2 Avaliação do desempenho humano

É o processo que avalia o desempenho do funcionário, como ele está executando suas tarefas e se está alcançando os objetivos determinados pela organização onde trabalha.

Segundo Robbins (2002) a avaliação de desempenho promove informações necessárias para a tomada de decisões, como as promoções, transferência de pessoal e até demissões. O seu resultado pode mostrar se existe necessidade de treinamento e desenvolvimento do pessoal.

Existem diversas formas de avaliar o desempenho do colaborador, Chiavenato (2010) relaciona algumas:

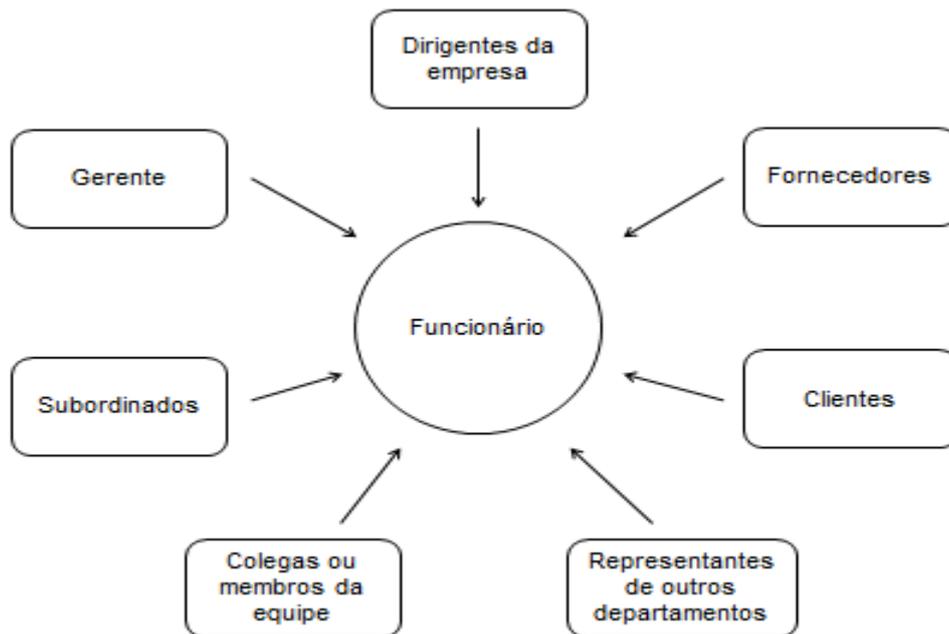
- Auto avaliação - Nesse tipo de avaliação cada indivíduo da organização avalia a si mesmo, segundo Chiavenato (2010) as pessoas medem seu desempenho, eficiência e eficácia utilizando um questionário pré-definido pelo superior responsável. Em contrapartida Robbins (2002) declara que esta avaliação é um ótimo meio de incentivar discussões sobre como é o desempenho profissional entre funcionários e seus superiores e apresenta algumas desvantagens como resultados distorcidos e os resultados quase nunca se aproximam da avaliação feita pelos superiores.

- Gerente - Este é o método mais utilizado pela maior parte das organizações de acordo com Chiavenato (2010), o gerente ou superior imediato avalia o desempenho dos seus subordinados com o auxílio do setor de recursos humanos que disponibiliza todas as técnicas necessárias para fazer a avaliação.

- A equipe de trabalho - Robbins (2002) declara que esta é uma das avaliações mais confiáveis, pois, os colegas de trabalho podem fazer vários julgamentos diferentes, ao contrário da avaliação do gerente que tem apenas uma visão e proporciona apenas uma avaliação. Ainda segundo o autor esse método apresenta algumas desvantagens: os colegas não se sentem satisfeitos em julgar o desempenho de seu parceiro de trabalho e podem influenciar os resultados misturando amizade e afinidade no resultado da avaliação.

- Avaliação 360° - Esta avaliação “é mais rica por produzir diferentes informações vinda de todos os lados” (CHIAVENATO, 2010, p. 246), todas as pessoas que tem contato direto com o funcionário faz sua avaliação sobre ele.

Na figura 2 podemos visualizar as pessoas envolvidas nesse tipo de avaliação.

Figura 2: Avaliação 360°

Fonte: adaptado de ROBBINS, 2002, p 477

Como observado na figura todas as pessoas que possuem relação direta ou indireta com o colaborador podem avaliá-lo, isso amplia o resultado da avaliação, visto que as pessoas que não convivem diariamente com o avaliado podem expressar sua opinião sobre o trabalho do colaborador evitando resultados baseados na afinidade.

2.3.3 Processo de recompensar pessoas

O meio pelo qual a empresa gratifica seus colaboradores pelo trabalho executado é através da remuneração, de acordo com Chiavenato (2010) existe uma troca de interesse, os funcionários investem com seu trabalho, dedicação, aplicam seus conhecimentos e habilidades, em contrapartida, as organizações investem em recompensas a partir do momento que os colaboradores alcancem os objetivos pré-estabelecidos. A maneira de administrar salários “devem atender às necessidades específicas da empresa e devem ser modeladas para cada caso e situação” (BULGACOV, 2006, p. 357).

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010) existem diversas maneiras de remunerar os colaboradores e mantê-los motivados:

- Pagamento com base no mérito - esse modelo de pagamento é baseado na avaliação de desempenho, o colaborador que obtém maior desempenho na função recebe maiores recompensas.
- Bônus - a organização acrescenta bônus a remuneração do pessoal quando os lucros aumentam.
- Remuneração por habilidades - baseado nas habilidades que os colaboradores empregam “ou com a variedade de funções que ele é capaz de desempenhar” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 245).
- Plano de participação nos lucros – envolve todos os membros da organização, ela recompensa seus funcionários de acordo com o lucro obtido.
- Participação nas melhorias - as recompensas estão relacionadas aos ganhos com o aumento da produtividade do grupo em um dado período.
- Plano de participação acionária para funcionários – as organizações vendem ações para seus funcionários com valores bem abaixo do mercado, dessa forma os colaboradores tem “a sensação psicológica de posse da empresa” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 246).

2.3.4 Processo de desenvolver pessoas

Como o colaborador irá desenvolver-se dentro da organização de acordo com os conhecimentos adquiridos no treinamento, esse processo envolve o treinamento e o desenvolvimento, Chiavenato (2010).

2.3.4.1 Treinamento

O treinamento é o meio que as empresas utilizam para preparar seus colaboradores no desenvolvimento de suas atividades, contribui “para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade ou prepará-la para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades” (LACOMBE, 2011, p. 380).

Existem diversas maneiras de definir treinamento, Chiavenato (2010) menciona que:

o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes (CHIAVENATO, 2010, p. 367).

Robbins, Judge e Sobral (2010) declaram que as empresas investem bilhões de reais todos os anos com treinamento, pois “as habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas. Novas habilidades precisam ser aprendidas” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 538).

2.3.4.2 Desenvolvimento

É o processo que auxilia no desenvolvimento do funcionário em longo prazo, é uma complementação do treinamento, pois desenvolve todas as habilidades adquiridas dentro da organização, Milkovich e Boudreau (2010).

Milkovich e Boudreau (2010) conseguiram descrever a essência da definição de desenvolvimento.

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010, p. 338).

2.3.5 Processo manter pessoas

Manter seus colaboradores motivados é essencial para o crescimento da organização. Para motivá-los é necessário ter uma boa relação entre empresa e empregado, a empresa tem que saber administrar conflitos, proporcionar aos seus colaboradores a livre associação com o respectivo sindicato e acima de tudo proporcionar um ambiente físico, psicológico e social de trabalho adequado e seguro, Chiavenato (2010).

2.3.5.1 Segurança e medicina do trabalho

A higiene e segurança do trabalho conhecida atualmente, segundo Lacombe (2011), como segurança e medicina do trabalho, detalha os aspectos de proteção do trabalhador no ambiente de trabalho.

Ainda segundo Lacombe (2011), as organizações têm por obrigação manter o serviço de medicina e segurança de trabalho para todos os profissionais especializados, de acordo com a variedade de risco exercido e o total de colaboradores. A segurança é responsabilidade não só do órgão especializado, mas também responsabilidade de cada chefe do setor, sendo estes preparados para repassar aos subordinados detalhes sobre a segurança.

Já Marras (2011) menciona que a segurança do trabalho também conhecida como segurança industrial, tem como função a prevenção de acidentes e a eliminação de causas de acidentes de trabalho. Para uma boa execução de um programa de prevenção de acidentes, deve-se ter como base dois aspectos:

- Humano: centrado no bem estar e na preservação da vida humana do trabalhador no seu expediente.
- Econômico: devido às faltas do trabalhador que sofreu acidente no trabalho e o custo sobre isto.

2.3.5.2 Qualidade de vida no trabalho

Segundo Marras (2010) a qualidade de vida no trabalho está associada às condições de trabalho, a estrutura do ambiente físico, da clara definição das tarefas a serem executadas, o autor ainda menciona que a qualidade de vida está associada às:

condições de vida no trabalho favoráveis ao bem-estar, tendo o equilíbrio biológico, psicológico, social e organizacional com valores e metas contínuos. Isso porque se destaca o intenso “desalento” pela possibilidade de desemprego ou assédio moral durante o exercício profissional. (MARRAS, 2011, p. 228)

Completando este conceito, “qualidade de vida no trabalho refere-se, habitualmente, a um estado geral de bem-estar das pessoas em seu ambiente de trabalho” (MORIN; AUBÉ, 2009, 148). Ainda segundo Morin e Aubé (2009) existem quatro categorias de programas para desenvolver a qualidade de vida no trabalho dentro de uma organização, a saber:

- O trabalho - existem diversos fatores relacionados ao bem-estar e desempenho das pessoas no trabalho, entre eles podemos relacionar:

a adequação entre o indivíduo e seu cargo, o desenvolvimento das competências, a carga de trabalho, a clareza dos papéis profissionais e da utilidade no trabalho, o *feedback* quanto a performance do funcionário (MORIN; AUBÉ, 2009, 149).

- As relações profissionais - a qualidade das relações desenvolvidas no ambiente de trabalho possui uma grande força no bem-estar e comprometimento dos colaboradores com o trabalho, esses relacionamentos podem ser com os superiores, colegas, subordinados ou com os clientes.

- As condições de exercício do trabalho - está relacionada com o tipo de função que a pessoa exerce, se for uma profissão de risco a organização pode criar dispositivos que garantam a segurança de seus colaboradores.

- O equilíbrio entre trabalho e vida particular - as organizações perceberam que a relação trabalho e vida particular quando entram em conflito podem causar faltas ou até mesmo a saída de pessoal, com isso, as empresas modernas criaram horários flexíveis com a intenção de obter equilíbrio profissional e pessoal e manter seus colaboradores na organização.

2.3.6 Processo de monitorar pessoas

De acordo com Chiavenato, o último processo de gestão de pessoas é o monitoramento que “significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas dentro de determinados limites e variação” (CHIAVENATO, 2010, p. 498).

Bulgacov (2006) relata que esse monitoramento é realizado através de etapas que no fim, formam um processo: “estabelecimento de padrões desejados; observação do desempenho dos empregados; comparação do desempenho com os padrões desejados; e ação corretiva” (BULGACOV, 2006, p. 367-368).

2.4 Comportamento organizacional

2.4.1 Motivação

Segundo Vergara (2005) motivação é uma força que nos leva a colocar em ação um determinado objetivo. Ninguém pode motivar outra pessoa, o que se pode fazer é oferecer estímulos que podem levar a motivação.

Robbins (2002) amplia esse conceito, a saber:

Processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Como a motivação, de maneira geral, se relaciona com o esforço em relação a qualquer objetivo (ROBBINS, 2002, p. 151).

Robbins (2002) desmembra o conceito de motivação em três partes: a primeira é intensidade que revela quanto de esforço a pessoa emprega para atingir seus objetivos, a segunda é direção, saber conduzir a direção certa para empregar seus esforços e a terceira é a persistência, os indivíduos motivados conseguem se concentrar na tarefa até atingir seu objetivo.

2.4.2 Cultura organizacional

A cultura de uma organização é o conjunto de valores existente entre todos os membros de uma organização que a torna diferente das demais, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010) que ainda menciona a existência de sete características que revelam os fundamentos desta cultura, a saber:

- 1- Inovação- é grau em que se espera que os funcionários são estimulados a ser inovadores e a assumir riscos.
- 2- Atenção aos detalhes- é o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.

3- Orientação para os resultados- é o grau em que os dirigentes focam mais resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance.

4- Foco na pessoa- é o grau em que as decisões dos dirigentes levam em considerações o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.

5- Foco na equipe- é o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em torno da equipe do que nos indivíduos.

6- Agressividade- é o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de tranquilas.

7- Estabilidade- é o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em vez de crescimento (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 501).

As decisões tomadas por uma organização, bem como a forma de lidar com a equipe e a constante busca por resultados tem por referência sua cultura, “uma cultura bem definida garante a consistência e coerência nas ações e decisões proporcionando, em média, melhores condições para alcançar as metas aprovadas” (LACOMBE, 2011, p. 275).

2.4.3 Administração de carreiras

Proporcionar um plano de carreira para os colaboradores é uma maneira de mantê-los na organização e reduzir o índice de rotatividade, de acordo com Dutra (2010) uma forma de inserir o plano de carreira em uma organização é através do recrutamento interno e das promoções adotando o critério antiguidade.

Carreira é uma série de posições exercidas por uma pessoal ao longo de sua vida profissional. Com uma boa avaliação de pessoal e um bom plano sucessório, é possível programar a carreira de cada pessoa para exercer funções para as quais demonstre aptidões (LACOMBE, 2011, p. 77).

Lacombe (2011) afirma que o principal agente pela carreira de cada pessoa é ela mesma, pois, no passado a maioria das organizações cumpria este papel, porém com as mudanças vindas com o tempo, vem sendo mais penoso continuar com esta função de planejamento de carreira.

2.4.4 Satisfação no trabalho

Satisfação se refere ao grau de interesse que o colaborador possui em relação ao trabalho que realiza, uma pessoa que está satisfeita no desempenho do seu trabalho

“apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas” (ROBBINS, 2002, p. 67).

Ainda segundo Robbins (2002) a satisfação está relacionada com a rotatividade de pessoal, a organização se empenha em manter somente os melhores colaboradores incentivando-os por meio de elogios e outras formas de recompensas a permanecerem no emprego, em contrapartida com os funcionários que o desempenho deixa a desejar acontece o contrário, poucos esforços são direcionados para que estes permaneçam em sua função.

É impossível falar de satisfação sem mencionar a insatisfação no trabalho, um colaborador insatisfeito deixa de desempenhar suas tarefas de forma satisfatória, podendo se tornar insubordinado ou até mesmo “contaminar” outros colaboradores. Robbins (2002) relaciona quatro maneiras de expressar sua insatisfação:

- Saída: comportamento dirigido para o abandono da empresa, incluindo a busca de um novo emprego e a demissão.
- Comunicação: tentativa ativa e construtiva de melhorar as condições, incluindo a sugestão de melhorias, a discussão dos problemas com os superiores e algumas formas de atividade sindical.
- Lealdade: espera passiva, mas otimista, de que as condições melhorem, incluindo a defesa da organização às críticas externas e a confiança na empresa e em seus dirigentes, crendo que farão “a coisa certa”.
- Negligência: deixar as coisas piorarem, incluindo o absenteísmo ou atrasos crônicos, redução do empenho e aumento dos índices de erros (ROBBINS, 2002, p. 77)

2.4.5 Feedback

Esse termo conhecido e bastante temido pelas pessoas que possuem cargo de chefia é a forma de relatar ao colaborador como está seu desempenho na organização, Robbins (2002) relata que apresentar o *feedback* do desempenho de seus colaboradores é uma tarefa desagradável, principalmente se ele for negativo, visto que alguns colaboradores podem apresentar resistência ao seu resultado.

Para adquirir a confiança dos subordinados, é preciso mantê-los informados, proporcionar *feedback* tempestivo e preciso, explicar as decisões e as políticas, ser sincero sobre os problemas e resistir à tentação de sonegar informações para manter os subordinados dependentes ou usá-las como recompensa (LACOMBE, 2011, p. 303).

Ainda segundo Lacombe (2011) para ter uma boa comunicação entre a organização e colaborador é necessário criar formas de trazer segurança e confiança ao colaborador, proporcionando reuniões informais e ouvindo-os.

2.5 Rotatividade de pessoal

Rotatividade segundo Chiavenato (2010) é a relação entre a saída de colaboradores e a entrada de outros para substituí-los, quase todas as vezes que alguém sai da organização outra pessoa entra no seu lugar, existem dois tipos de desligamento: desligamento por iniciativa do colaborador e desligamento por iniciativa da organização.

Chiavenato (2010) mostra as variáveis que podem motivar o desligamento de pessoal:

A rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc. Dentre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. (CHIAVENATO, 2010, p.90)

De acordo com Lacombe (2011) a rotatividade de pessoal tem um alto custo, pois, o processo de rescisão de contrato envolve aplicação de valores não planejados, o processo de recrutamento, seleção e treinamento de novos colaboradores também geram a aplicação de recursos por parte da empresa. “A saída de pessoas implica a perda de conhecimento e, às vezes, atraso na produção e perda de qualidade” (LACOMBE, 2011, p. 313).

Ainda segundo Lacombe (2011) nem sempre a rotatividade é causada pelo fator remuneração, pode ser causada pela maneira como os chefes imediatos tratam seus colaboradores e se estes auxiliam na solução de problemas. Saber lidar com seus colaboradores, de forma que não sintam insegurança em relação à manutenção do cargo, obter uma comunicação eficiente, ter uma chefia imediata qualificada pode auxiliar na redução do índice de rotatividade.

2.5.1 Índice de rotatividade

Chiavenato (2010) apresenta uma forma de calcular o índice de rotatividade, mede-se a proporção entre a quantidade de desligamentos e a quantidade de funcionários de uma organização. Representado pela fórmula:

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{\text{n}^\circ \text{ de funcionários desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

A rotatividade, segundo Lacombe (2011), pode ser calculada mensalmente, semestralmente ou anualmente, fazer uma análise isolada não oferece um resultado verdadeiro, para um resultado mais próximo da realidade existe a necessidade de ser comparado com outros períodos para obter uma melhor análise das possíveis causas de rotatividade e buscar soluções para reduzi-las.

Marras (2011) expressa a rotatividade através de um número índice, que “é o número de empregados desligados da empresa em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos (MARRAS, 2011, p.50).

Esse índice é calculado pela fórmula:

$$Ir = \frac{\frac{nd}{Eip + Efp}}{2} \times 100$$

Onde:

nd = número de desligados

Eip = número de efetivos no início do período

Efp = número de efetivos no fim do período

Ir = índice de rotatividade

3 METODOLOGIA

3.1 Pesquisa

Pesquisa é um conjunto de procedimentos através de regras e costumes baseado na racionalidade e tem como objeto “alcançar o saber, para a satisfação do desejo de adquirir conhecimentos” (ANDRADE, 1999, p.104). Segundo Gil (1991), a pesquisa é necessária quando inexistem informações para responder um dado problema, a pesquisa é desenvolvida através de métodos, técnicas e outros meios científicos.

3.1.1 Quanto aos fins

A pesquisa quanto aos fins, também classificada como pesquisa quanto aos objetivos qualifica-se como descritiva e exploratória.

Na concepção de Andrade (1999) a pesquisa exploratória é a primeira parte da elaboração de uma monografia, sua principal finalidade é bibliográfica, pois, facilita o tema do trabalho, auxilia na formulação dos objetivos e expõe informações sobre determinado assunto. Através desse tipo de pesquisa “avalia-se a possibilidade de desenvolver uma boa pesquisa sobre determinado assunto” (ANDRADE, 1999, p.106).

Na pesquisa descritiva “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles” (ANDRADE, 1999, p.106), uma das características desse tipo de pesquisa é o uso da coleta de dados através de questionários e da observação sistemática. Falbo (2012) relata que esse tipo de pesquisa não tem a finalidade de explicar os fatos que descreve, porém, serve de base para tal explicação.

3.1.2 Quanto aos meios

Também conhecida como pesquisa quanto ao objeto pode ser bibliográfica e pesquisa de campo.

Baseando nos conceitos de Andrade (1999), para o desenvolvimento de uma pesquisa bibliográfica deve-se consultar a maior quantidade de obras sobre o assunto, elas podem ser livros, artigos, revistas científicas e periódicos online. Já a pesquisa de campo é realizada através da coleta de dados nos locais onde se deseja obter as devidas informações para o desenvolvimento da pesquisa.

3.1.3 Quanto aos meios de abordagem

Existem duas formas de abordagem da pesquisa: quantitativa e qualitativa.

A pesquisa quantitativa é tudo que pode ser traduzido em números, segundo Ventura (2004) a pesquisa realizada é transformada em dados estatísticos, como média, mediana, entre outros. Falbo (2012) expõe que esse tipo de pesquisa é realizada para emitir medidas precisas e confiáveis para fazer análises estatísticas, estas pesquisas podem ser realizadas através de formulários, observação estruturada e questionários.

Na pesquisa qualitativa de acordo com Falbo (2012) não existe coleta de dados para comprovar teorias, o pesquisador desenvolve novas ideias a partir dos conceitos e padrões encontrados nos dados. Na visão de Ventura (2004) é a coleta de dados no ambiente natural, sendo que o pesquisador é o elemento principal para fazer a pesquisa de caráter descritivo eles analisam as pessoas, as conversas e os locais. Esse tipo de pesquisa é seguido de estudo quantitativo.

3.2 Coleta e análise de dados

A metodologia utilizada nesta pesquisa é exploratória, através de uma pesquisa bibliográfica, visto que todo o conteúdo foi baseado em diversos autores, sendo também classificada como descritiva através da aplicação de questionários, abordando os meios quantitativo e qualitativo na obtenção dos dados.

A coleta de dados foi realizada apenas para os funcionários das lojas por meio de uma pesquisa quantitativa, através da aplicação de um questionário estruturado (Apêndice B) contendo 12 perguntas para os colaboradores da empresa analisada.

Foi realizada também uma entrevista estruturada (Apêndice A) com a pessoa responsável pelo setor de recursos humanos e análise do comportamento dos colaboradores nas lojas, através da observação feita pelos autores.

A população total (quantidade de funcionários nas lojas) soma 185 (cento e oitenta e cinco), dado apurado em setembro de 2013, foram respondidos 70 (setenta) questionários pelos colaboradores que se dispuseram a contribuir na elaboração deste trabalho. O período analisado abrange o ano de 2012 e o primeiro semestre de 2013.

Após aplicação dos questionários e concluída a entrevista, foi realizada a tabulação dos dados e apresentação dos mesmos de forma gráfica para obter uma análise mais precisa dos resultados e assim buscar responder o objetivo proposto.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Apresentação da empresa

A empresa pesquisada está inserida no ramo de comércio, a inauguração de sua primeira loja ocorreu no ano 2000 na cidade de Belo Horizonte e atualmente a rede está com dezenove lojas espalhadas por toda capital. A ideia inicial era vender produtos por apenas R\$ 1,99, porém o negócio foi expandindo e a demanda por diferentes produtos aumentou resultando na venda de produtos com diversos valores, entre eles artigos para cozinha, brinquedos, objetos de decoração, ferramentas e doces em geral.

Para manter todas as lojas a empresa possui um escritório no Centro de Belo Horizonte para administrar a contabilidade, o setor de compras, financeiro, recursos humanos e onde fica a administração geral.

4.2 Entrevista no setor de Recursos Humanos

Para uma melhor análise dos objetivos específicos foi realizada uma entrevista estruturada (Apêndice A) com o responsável pelo setor de recursos humanos. O quadro abaixo apresenta os resultados obtidos na entrevista.

Quadro 1 - Entrevista no setor de recursos humanos

Perguntas	Respostas
1- Quantos colaboradores têm nas lojas?	“Total de 185 colaboradores em setembro de 2013”
2- Como é o processo de recrutamento e seleção.	“O recrutamento pode ser formal através de anúncios nas lojas e informal, onde, os próprios colaboradores divulgam as vagas para pessoas conhecidas. A seleção é feita através da análise do currículo e entrevista”.
3- Existe processo de recrutamento interno? Se sim, quais são os pré-requisitos?	“A empresa não tem plano de carreira”.

4- Quais as políticas de manutenção de pessoal?	“Não existe, trabalhamos com diálogo na solução de conflitos”.
5- Qual o número de demissões / admissões nos últimos 18 meses?	Resposta no item 4.4 Colaboradores desligados / admitidos no período (p.41).
6- Qual a qualificação do responsável pelo recrutamento e seleção?	“A pessoa não possui formação qualificada, aprendeu a função na prática”.

Fonte: Elaboração do autor, baseado na entrevista estruturada

Diante das respostas apresentadas, é possível observar a existência de falhas no processo de seleção, a entrevista é um meio eficiente, porém, só ele não é suficiente, fazer testes de habilidade e traçar perfil psicológico complementam o processo de seleção tornando-o eficaz para a escolha do melhor candidato, aumentando a possibilidade desse novo colaborador permanecer por mais tempo na organização.

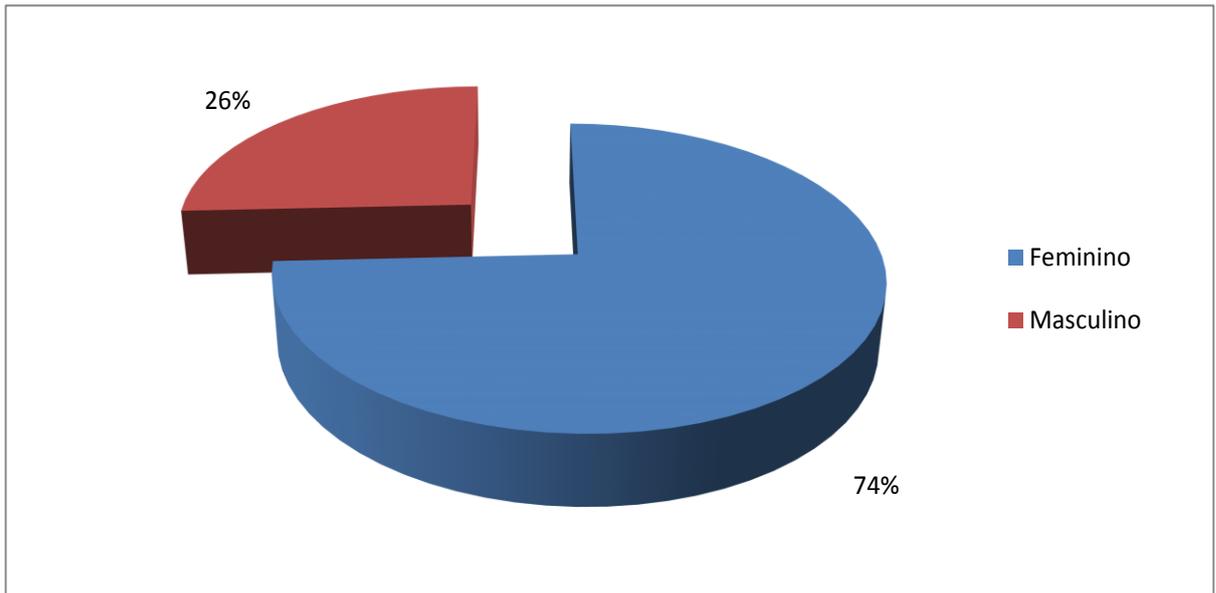
Outro ponto a ser analisado é a falta de um plano de carreira estruturado e a falta de políticas de manutenção de pessoal, permanecer na empresa sem chances reais de crescimento e sem o devido cuidado com a segurança e solução de conflitos desmotiva o colaborador a exercer sua função de forma eficiente e pode levá-lo a buscar novas oportunidades na concorrência. Segundo Dutra (2010) uma forma de inserir o plano de carreira em uma organização é através do recrutamento interno e das promoções adotando o critério antiguidade. Stoner e Freeman (1999) relatam que realizar recrutamento interno possui algumas vantagens: os indivíduos já conhecem a cultura organizacional da empresa, a promoção interna promove a lealdade, estimula os colaboradores a crescerem e reduz custos de contratações externas.

A falta de qualificação do profissional responsável pela seleção dos candidatos é um fator a ser considerado pela empresa, colocar um profissional para exercer uma função que não possui a qualificação necessária pode ser desastroso, pois, reduz a possibilidade de contratar um profissional que tenha o perfil correto para a vaga disponível.

4.3 Causas da rotatividade na percepção dos funcionários

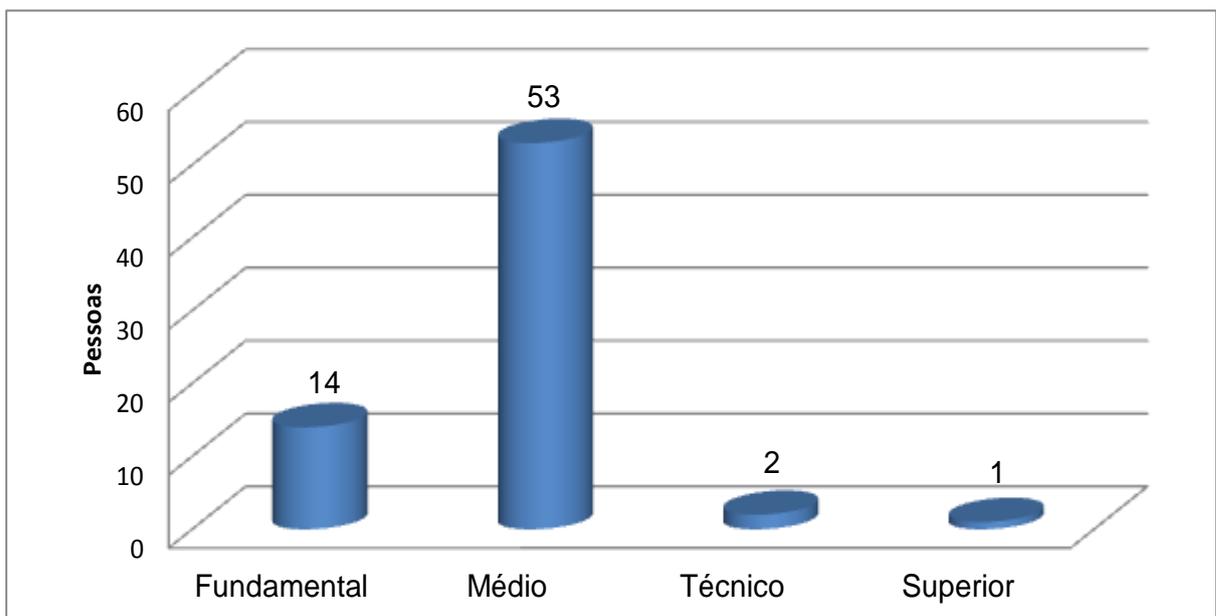
Foram aplicados 70 (setenta) questionários (Apêndice B) contendo 12 (doze) questões, sendo 11 (onze) fechadas e 1 (um) para os colaboradores fazerem observações que classificassem como pertinentes. Foi realizada a soma dos resultados e demonstrados graficamente para uma melhor análise.

Gráfico 1 - Gênero



Fonte: Elaboração do autor, baseado nos dados coletados

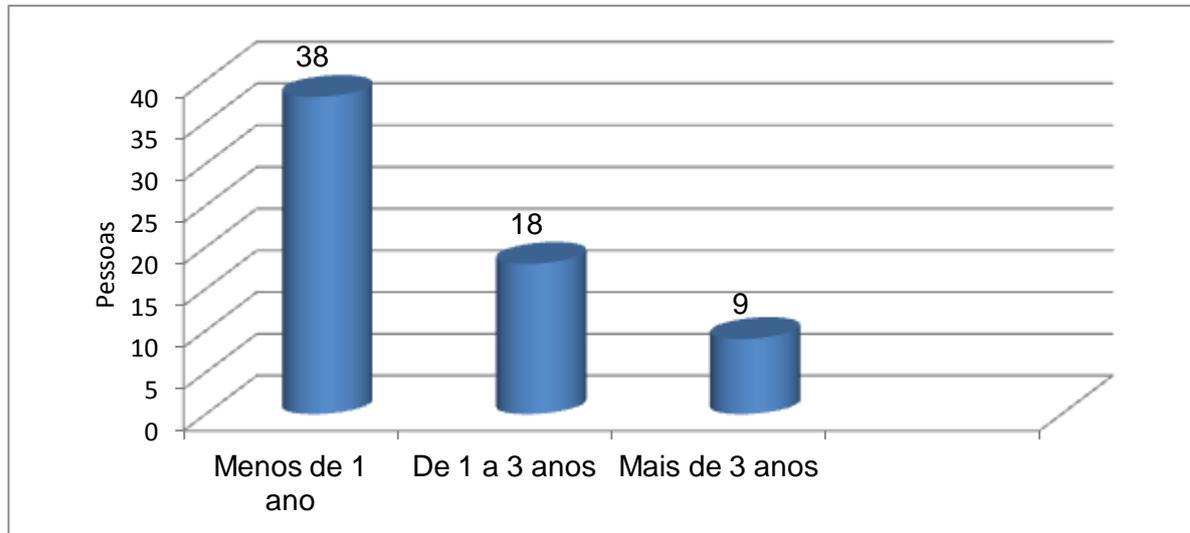
Gráfico 2 - Nível de escolaridade



Fonte: Elaboração do autor, baseado nos dados coletados

A maioria dos colaboradores, 74% (setenta e quatro) são do sexo feminino e 26% (vinte e seis) do sexo masculino conforme pode ser visualizado no gráfico 1 e 53 (cinquenta e três) entrevistados cursaram até o ensino médio, o que representa 75% do total (GRAF. 2).

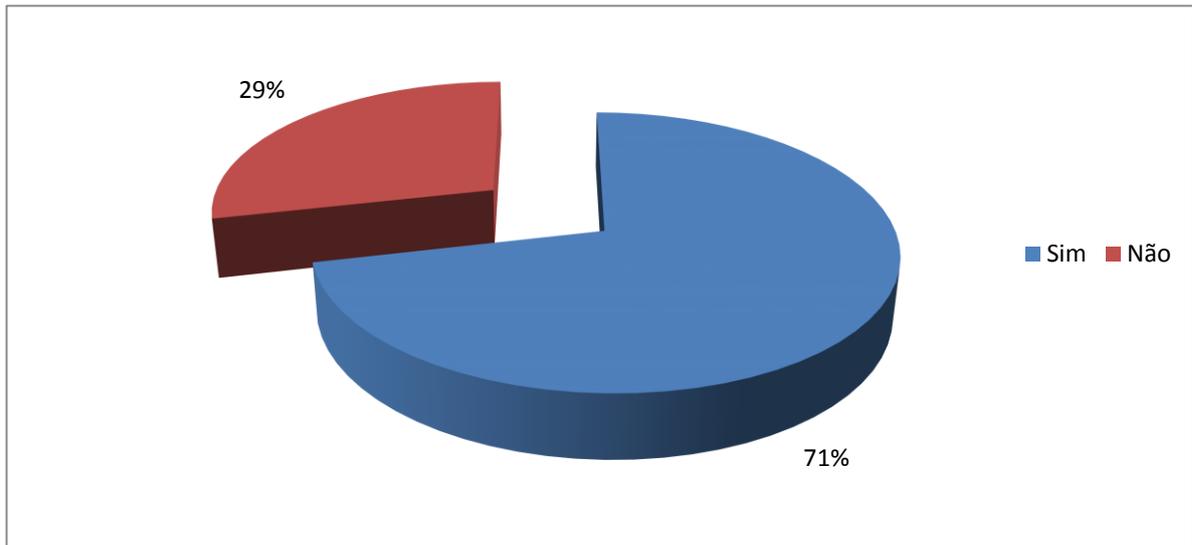
Gráfico 3 - Período que trabalha na empresa



Fonte: Elaboração do autor, baseado nos dados coletados

Com o objetivo de identificar se a empresa mantém seus colaboradores por um longo período, foi perguntado há quanto tempo estes trabalham na empresa, 38 (trinta e oito) entrevistados responderam menos de um ano, 18 (dezoito) de 1 a 3 anos e 9 (nove) responderam que trabalham a mais de 3 anos na empresa, conforme pode ser visualizado no gráfico 3.

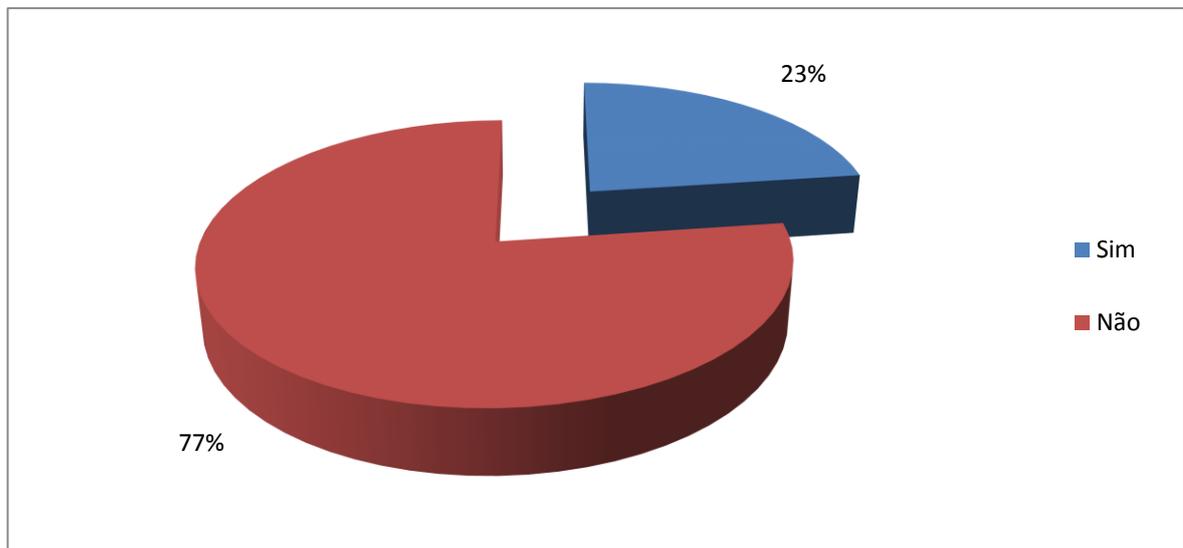
Esse dado já revela que o nível de rotatividade na empresa é elevado, pois, 58% (cinquenta e oito) dos entrevistados estão trabalhando há menos de 1 ano na empresa. É importante ressaltar que 5 colaboradores não responderam esta questão.

Gráfico 4 - Rotatividade na empresa

Fonte: Elaboração do autor, baseado nos dados coletados

Quando questionados se existe rotatividade na empresa, 71% (setenta e um) dos entrevistados responderam sim, mesmo sabendo que esse índice já era esperado a empresa deve ter cuidado e analisar o que deve ser mudado (GRAF. 4).

De acordo com Chiavenato (2010) a rotatividade pode ser causada por variáveis internas que estão associadas, entre outras, a política salarial, aos benefícios oferecidos, oportunidades de crescimento e variáveis externas que estão relacionadas às oportunidades de emprego disponíveis no mercado de trabalho.

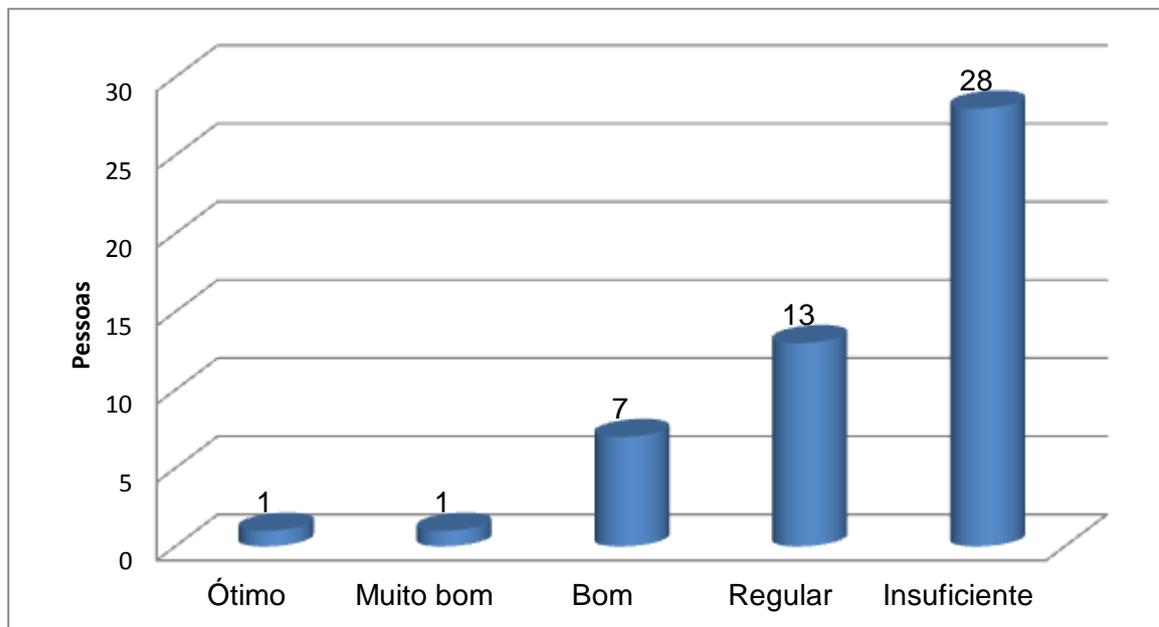
Gráfico 5 - Treinamento

Fonte: Elaboração do autor, baseado nos dados coletados

Como uma forma de identificar os fatores internos que motivaram a saída de pessoal, foi perguntado se a empresa oferece treinamento, a resposta foi alarmante, 54 (cinquenta e quatro) entrevistados, o que corresponde a 77% (setenta e sete) do total, responderam não (GRAF. 5).

Segundo Lacombe (2011) o treinamento é o meio que as empresas utilizam para preparar seus colaboradores no desenvolvimento de suas atividades. Se a empresa não investe em treinamento, seus colaboradores podem não executar suas atividades de forma eficiente, podendo prejudicar seu desempenho e gerar a insatisfação no trabalho.

Gráfico 6 - Como os colaboradores avaliam o treinamento



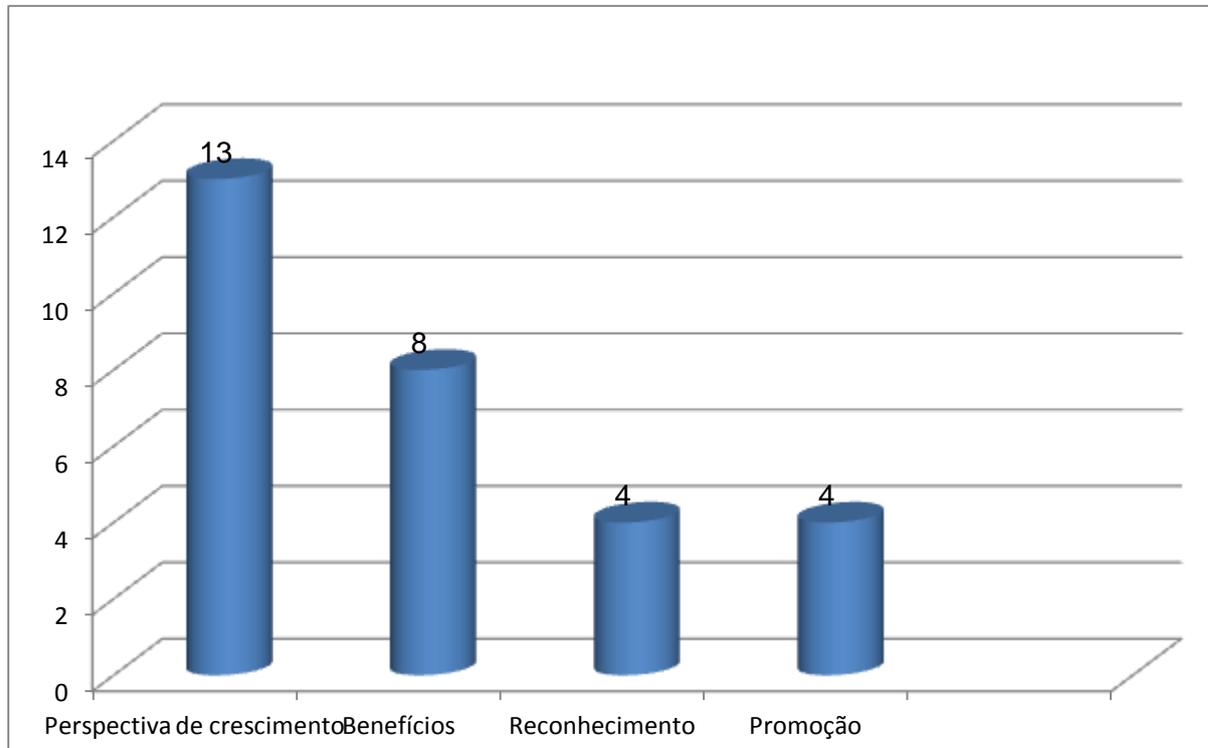
Fonte: Elaboração do autor, baseado nos dados coletados

Os próprios colaboradores distorcem o resultado da pesquisa, esta questão completa a anterior, onde, teria que responder apenas os 16 (dezesesseis) colaboradores que mencionaram que a empresa oferece treinamento, porém 50 (cinquenta) entrevistados responderam esta questão, deixando o resultado divergente da questão anterior.

Tendo como base o gráfico 6, 28 (vinte e oito) colaboradores afirmaram que o treinamento é insuficiente, 13 (treze) mencionaram ser regular, 7 (sete) classificaram

o treinamento como bom e apenas 2 (dois) pessoas classificaram como muito bom e ótimo.

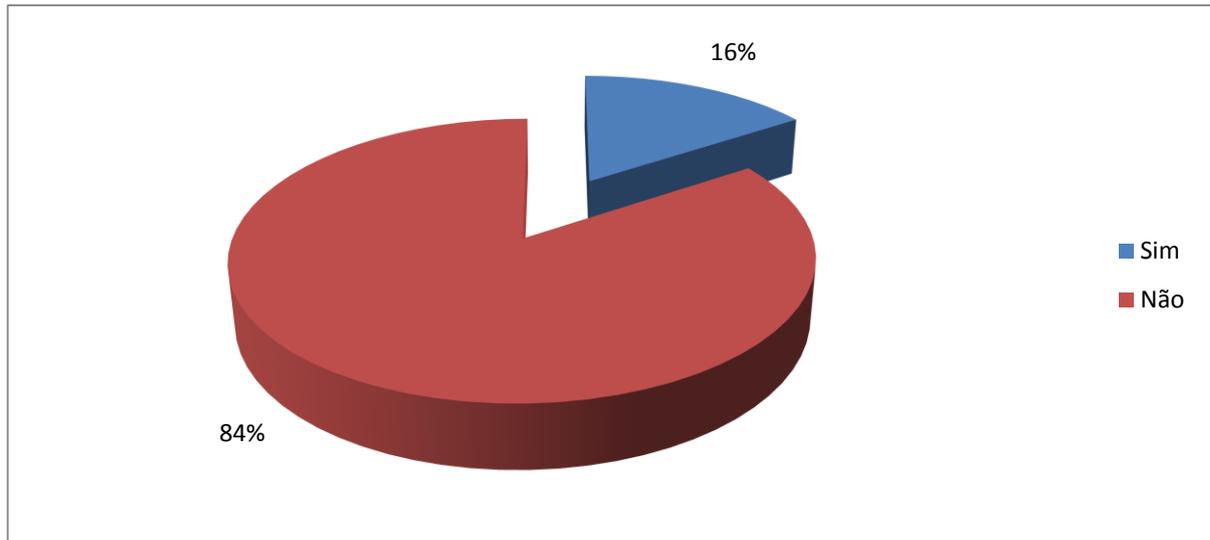
Gráfico 7 - Incentivos oferecidos pela empresa



Fonte: Elaboração do autor, baseado nos dados coletados

Conforme visualizado no Gráfico 7, apenas 29 (vinte e nove) entrevistados responderam que a empresa oferece incentivos e 58% (cinquenta e oito), o que representa 41 (quarenta e um) entrevistados tiveram o cuidado de escrever no questionário a palavra “nenhum”.

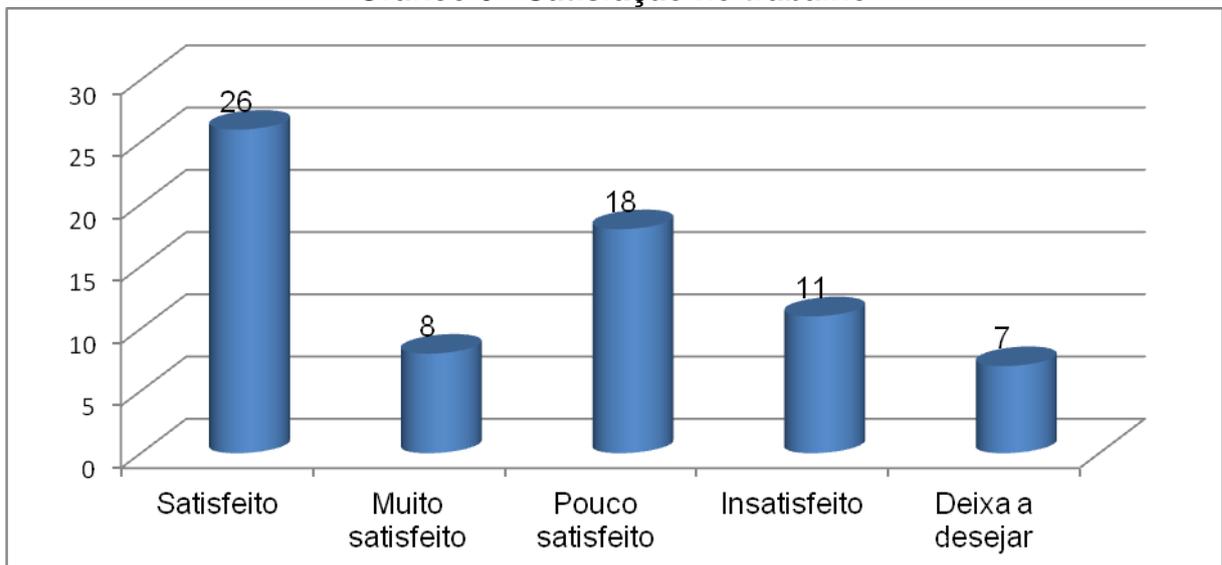
De acordo com Robbins (2002), a organização se empenha em manter somente os melhores colaboradores incentivando-os por meio de elogios e outras formas de recompensas a permanecerem no emprego. Diante da análise da empresa foi possível verificar que não existe essa preocupação, deixando a desejar o seu relacionamento com seus colaboradores através do reconhecimento e a utilização de incentivos.

Gráfico 8 - Promoção

Fonte: Elaboração do autor, baseado nos dados coletados

Dos 70 (setenta) colaboradores que responderam o questionário, 59 (cinquenta e nove) não tiveram oportunidade de ser promovido, sendo assim, apenas 11 (onze) colaboradores conseguiram essa oportunidade (GRAF. 8).

Confrontando esse resultado com o da entrevista realizada no setor de recursos humanos é possível visualizar que a empresa realmente não oferece um plano de carreira, esse fator é preocupante, pois, aumenta a insatisfação do colaborador em relação à função que desempenha, de acordo com Robbins (2002) a satisfação está relacionada com a rotatividade de pessoal.

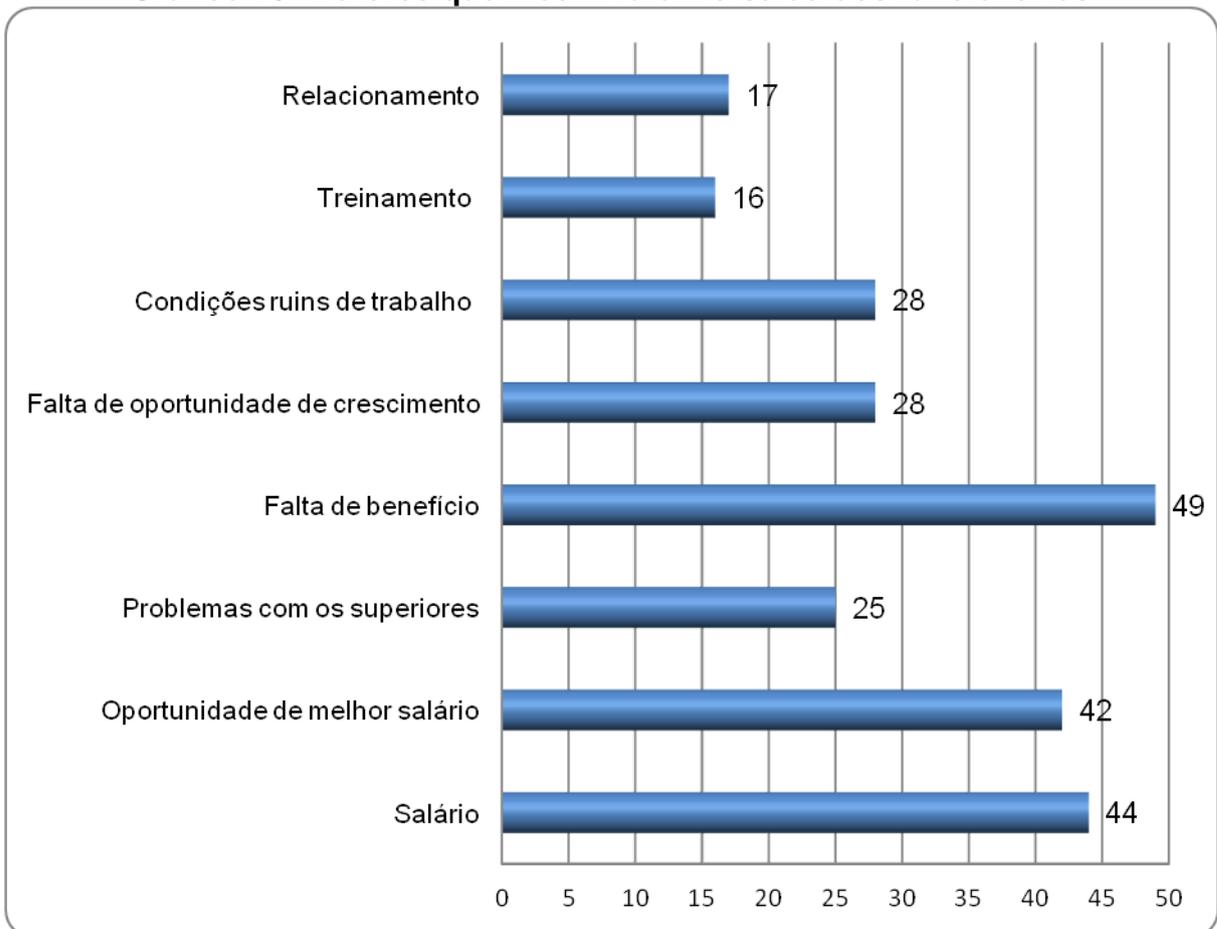
Gráfico 9 - Satisfação no trabalho

Fonte: Elaboração do autor, baseado nos dados coletados

Para medir o índice de satisfação dos colaboradores foi levantado no questionário como eles avaliam a função que desempenha, 37% (trinta e sete) se consideram satisfeitos, o que representa 26 (vinte e seis) pessoas, apenas 8 (oito) se dizem muito satisfeitos, 18 (dezoito) estão pouco satisfeitos e 11 (onze) estão insatisfeitas (GRAF. 9).

Comparando com questões anteriores, esta pergunta possui um resultado contraditório, 34 (trinta e quatro) colaboradores se dizem satisfeitos na função que desempenha, apesar do elevado índice de pessoas que afirmaram que a empresa não possui benefícios, que o treinamento é insuficiente. Esse resultado pode ser motivado pela falta de experiência dos colaboradores, visto que este é o primeiro emprego da maioria.

Gráfico 10 - Fatores que incentivaram a saída dos funcionários



Fonte: Elaboração do autor, baseado nos dados coletados

Nesta questão pode-se afirmar que uns dos maiores fatores que incentivaram a saída dos colaboradores da empresa foram a falta de benefícios assinalado por 49

(quarenta e nove) pessoas, oportunidades de melhor salário em outra empresa por 42 (quarenta e dois) pessoas, 44 (quarenta e quatro) pessoas pelo salário baixo e 42 (quarenta e duas) pessoas mencionaram que a saída dos colegas foi motivado pela oportunidade de melhor salário.

Esse resultado foi muito amplo, visto que os colaboradores podiam assinalar mais de uma opção, comparando com as análises anteriores, esse resultado já era esperado, pois, reflete as perguntas de todo o questionário aplicado.

Complementando este resultado, na questão 12 foram feitas observações por alguns colaboradores, relatando principalmente a falta de benefícios, como cesta básica, vale alimentação e plano de saúde, citando também sobre o salário, considerado baixo pelos mesmos, más condições de trabalho, falta de oportunidade de crescimento, problemas com os superiores e falta de treinamento

4.4 Colaboradores desligados / admitidos no período

A empresa disponibilizou a quantidade de colaboradores que foram admitidos e desligados no período de janeiro de 2012 a junho de 2013, esses dados foram separados em três semestres conforme visualizado no quadro 2.

Quadro 2 - Colaboradores desligados / admitidos

Período	Desligados	Admitidos
1° Semestre / 2012	160	152
2° Semestre / 2012	155	196
1° Semestre / 2013	162	188

Fonte: Elaboração do autor, baseado na entrevista estruturada

Com os dados apresentados é possível visualizar que a quantidade de admissões no segundo semestre de 2012 supera o número de demissões, esse fator se deve ao grande número de contratação temporária para as festas de final de ano. Os resultados do primeiro semestre de 2013 também mostram um maior índice de admissões do que demissões, motivado pela inauguração de mais lojas.

Tendo como base o número total de funcionários nas lojas que somam 185 (cento e oitenta e cinco) é possível afirmar que o quadro de funcionários se renova constantemente.

4.4.1 Cálculo do índice de rotatividade

Para o cálculo do índice de rotatividade será utilizada a fórmula de Chiavento (2010):

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{\text{n}^\circ \text{ de funcionários desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

Os dados serão apresentados em forma de porcentagem, ou seja, os resultados obtidos pela fórmula serão multiplicados por 100 (cem). Para uma melhor visualização dos resultados, segue o quadro 3.

Quadro 3 - Cálculo do índice de rotatividade

Período	Índice de rotatividade	Resultado em %
1º Semestre / 2012	0,865	86,49%
2º Semestre / 2012	0,838	83,78%
1º Semestre / 2013	0,876	87,57%

Fonte: Elaboração do autor, baseado na entrevista estruturada

Com base nos resultados obtidos com a aplicação da fórmula é possível identificar o elevado nível de rotatividade na empresa. Todos os resultados estão nivelados o que demonstra que a rotatividade é constante independentemente do período analisado.

5 CONCLUSÃO

Diante da pesquisa realizada, com ênfase direta na rotatividade de pessoal foi possível identificar os principais fatores que motivaram a saída de funcionários em uma rede de lojas popular no município de Belo Horizonte. Para isto, foram descritos os processos de recrutamento, seleção e manutenção de pessoal. Identificou-se o índice de rotatividade nos últimos dezoito meses e fez-se o levantamento das possíveis causas da saída de pessoal na percepção dos próprios colaboradores.

Mediante os resultados apresentados foi possível identificar que os processos de recrutamento e seleção são falhos, para realizar a seleção dos candidatos a empresa faz apenas uma entrevista e a pessoa responsável pela entrevista não possui qualificação, reduzindo desta forma a possibilidade de contratar uma pessoa que tenha o perfil necessário para preencher a vaga disponível, podendo resultar na saída precoce dos colaboradores.

Também identificou-se que a empresa não possui um plano de manutenção de pessoal, porém ela trabalha com promoção, de acordo com o questionário aplicado, 16% (dezesseis) dos colaboradores já foram promovidos, esse índice é pequeno comparado com a quantidade de pessoas que saem da empresa. Mas já é algo significativo e pode ser melhorado no futuro.

Na análise das possíveis causas da rotatividade, foram listados pelos colaboradores vários motivos, como a falta de benefícios, salário baixo, más condições de trabalho, falta de oportunidade de crescimento, problemas com os superiores e falta de treinamento. A empresa deve se preocupar com esses fatores e fazer um planejamento estratégico com ênfase na gestão de pessoas para corrigir esses fatores e reduzir a saída de pessoal.

Quanto ao índice de rotatividade, notaram-se resultados preocupantes, nos dezoito meses analisados foi apresentado em média 85% (oitenta e cinco) de rotatividade, o que significa que seu quadro de pessoal se renova constantemente podendo prejudicar o atendimento realizado. O grande volume de entrada e saída de pessoal significa que seus colaboradores estão em constante treinamento, o que já foi

avaliado como insuficiente por 58% (cinquenta e oito) entrevistados, podendo tornar o atendimento ineficiente e reduzir a possibilidade de satisfação dos clientes.

Mediante os fatos apresentados, a empresa deve ficar atenta aos fatores que causam a rotatividade, para que sejam criados planos de intervenção, a fim de diminuir o nível de rotatividade, que implicam em gastos não planejados, deslocamento de pessoal de sua função para treinar os novos colaboradores e aumente a satisfação do pessoal em fazer parte desta rede de lojas populares.

Entende-se que o trabalho atendeu o objetivo proposto, porém, não é um estudo definitivo, podem ser realizados trabalhos futuros para aprofundar este tema e levantar outras questões que não foram abordados neste trabalho.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1999. 153 p.
- BULGACOV, Sergio [organizador]. **Manual de gestão empresarial.** 2º. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 380 p.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 577 p.
- DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras:** uma proposta para repensar a gestão de pessoas. 1º ed. 11. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2010, 172 p.
- FALBO, Ricardo de Almeida. **A computação e as classificações da ciência –** Metodologia de pesquisa. Departamento de informática. Universidade Federal do Espírito Santo. Disponível em: <http://www.inf.ufes.br/~falbo/files/MP2-Computacao_Classificacoes_Ciencias.pdf>. Acesso em: 13 maio 2013.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3º ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1991. 159 p.
- GIL, Antônio Carlos, **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2011, 307 p.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos:** princípios e tendências. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 515 p.
- MARRAS, Jean Pierre [Organizador]. **Gestão estratégica de pessoas:** conceitos e tendências. São Paulo: Saraiva, 2010. 357 p.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W., **Administração de recursos humanos,** 1º ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MORIN, Estelle M.; AUBÉ, Caroline. **Psicologia e gestão.** São Paulo: Atlas, 2009, 393 p.
- OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento Organizacional para gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2010, 422 p.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 9º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002, 637 p.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE; Timothy A.; SOBRAL, Filipi; [tradução Rita de Cássia Gomes]. **Comportamento organizacional:** Teoria e prática no contexto brasileiro. 14º. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010, 633 p.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5º. ed. Rio de Janeiro: LTC- Livros Técnicos e Científicos S.A., 1999, 533 p.

VENTURA, Edivaldo M. Boa. **Metodologia de pesquisa**: monografia, dissertação, tese. 5° ed. São Paulo: Atlas, 2004. 160 p.

VERGARA Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 4° ed. São Paulo: Atlas, 2005. 213 p.

APÊNDICES

Apêndice A - Roteiro da entrevista técnica no setor Recursos Humanos da empresa pesquisada.

- 1- Quantos colaboradores têm nas lojas?
- 2- Como é o processo de recrutamento e seleção?
- 3- Existe processo de recrutamento interno? Se sim, quais são os pré-requisitos?
- 4- Quais as políticas de manutenção de pessoal?
- 5- Qual o número de demissões / admissões nos últimos 18 meses?
- 6- Qual a qualificação do responsável pelo recrutamento e seleção?

Apêndice B – Questionário aplicado aos colaboradores das lojas

Este questionário faz parte do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Faculdade Minas Gerais. O seu objetivo é apresentar as principais causas da rotatividade de pessoal na percepção dos colaboradores. Todas as informações serão mantidas em sigilo, não sendo divulgados nomes, função ou qualquer outra informação pessoal dos entrevistados.

- 1- Sexo:
Feminino Masculino
- 2- Nível de escolaridade:
Fundamental
Ensino Médio
Técnico
Superior
- 3- Há quanto tempo trabalha na empresa:
Menos de 1 ano
De 1 a 3 anos
Mais de 3 anos
- 4- Você já ouviu falar sobre rotatividade?
Sim Não
- 5- Existe rotatividade de funcionários na empresa que trabalha?
Sim Não
- 6- A empresa disponibiliza treinamento?
Sim Não
- 7- Se sim, como você considera os treinamentos oferecidos?
Ótimo
Muito bom
Bom
Regular
Insuficiente
- 8-Quais incentivos a empresa oferece para os funcionários?
Perspectiva de crescimento
Benefícios
Reconhecimento
Premiação por meta
Promoção
- 9-Já foi promovido?
Sim Não
- 10-Atualmente como você se considera na função que desempenha:
Satisfeito
Muito Satisfeito
Pouco Satisfeito
Insatisfeito
Deixa a desejar
- 11-Quais os fatores que incentivaram os funcionários a sair da empresa? (Pode marcar mais de uma opção)
Salario
Oportunidade de melhor salario
Problemas com os superiores
Falta de beneficio
Falta de oportunidade de crescimento
Más condições de trabalho
Treinamento
Relacionamento com os colegas
- 12- Se tiver alguma observação a fazer, favor utilizar o verso.

Agradeço sua colaboração.

