

# FATORES DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM UMA EMPRESA DO RAMO VAREJISTA

Djenifer Grunewald Rathke<sup>1</sup>  
Cristiano de Lima<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo buscar entender os motivos, que levam à rotatividade de pessoal, da empresa Cadiles Calçado's no ramo varejista. Tendo como problematização quais os fatores do clima organizacional que possam influenciar na rotatividade. Quanto aos aspectos metodológicos o estudo foi classificado como pesquisa bibliográfica, quali-quantitativa, pesquisa aplicada, exploratória e estudo de caso, tendo em vista que é sustentado através do referencial teórico, com base nas teorias e pensamentos de vários autores. A partir da entrevista com a gestora da organização e questionário aplicado aos colaboradores verificaram-se e analisaram-se diversos aspectos a cerca da rotatividade de pessoal da organização, assuntos relacionados ao índice de rotatividade, clima da organização, gestão da empresa, satisfação dos colaboradores em relação aos seus cargos e benefícios. Com o objetivo de identificar a rotatividade de pessoal, conhecendo o atual modelo de gestão de pessoas, assim podendo identificar o perfil dos funcionários, podendo então propor estratégias de gestão de pessoas no sentido de minimizar a rotatividade de pessoal. Dentre os principais resultados visíveis com este estudo, percebe-se que a empresa não possui um índice de rotatividade elevado, mas mesmo assim foi possível identificar as principais causas sendo em relação aos benefícios oferecidos, a baixa qualidade de treinamentos, a desmotivação tanto pessoal quanto profissional e a falta de poder expor suas opiniões.

Palavras-chave: gestão de pessoas – rotatividade – clima organizacional.

## ABSTRACT

The present study aims to understand the reasons that lead to the turnover of Cadiles Calçados's company in the retail sector. Having as problematization what factors of the organizational climate that can influence in the rotation. As for the methodological aspects, the study was classified as a bibliographical, qualitative and quantitative research, applied research, exploratory and case study, considering that it is supported by theoretical reference, based on the theories and thoughts of several authors. From the interview with the manager of the organization and questionnaire applied to the employees, several aspects were analyzed and analyzed about the turnover of personnel of the organization, subjects related to the turnover rate, organization climate, company management, employee satisfaction In relation to their positions and benefits. With the objective of identifying the personnel turnover, knowing the current model of people management, thus being able to identify

Acadêmica do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos – 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. djenirathke@gmail.com.

<sup>2</sup> Professor e orientador do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Faculdades Integradas Machado de Assis. c.delima@yahoo.com.br.

the profile of the employees, being able to propose strategies of management of people in the sense of minimizing the turnover of personnel. Among the main results visible with this study, we can see that the company does not have a high turnover rate, but even so, it was possible to identify the main causes being in relation to the benefits offered, the low quality of training, the demotivation both personally and Professional and the lack of power to express their opinions.

Key words: people management - turnover - organizational climate.

## **INTRODUÇÃO**

Nos dias atuais a rotatividade de pessoal se encontra mais presente nas organizações, tornando os gestores das organizações cada vez mais exigidos buscando mecanismos de gestão para efetuar uma contratação mais assertiva, buscando a pessoa certa para vaga certa. Portanto, assim, a organização deve aprimorar as práticas de gestão de pessoas, melhorando a gestão e também facilitando na hora das contratações; mantendo um ambiente de trabalho mais agradável para os colaboradores e satisfazendo as necessidades dos mesmos em relação a organização.

Para alcançar bons resultados e estar sempre um passo a frente de seus concorrentes, as empresas precisam formar um bom planejamento estratégico de Recursos Humanos, assim buscando alternativas para manter seus funcionários e para reter os melhores para sua organização.

O assunto tratado neste trabalho foi elaborado a partir das verificações e conversas com a gestora da empresa Cadile's Calçados, em identificar os fatores que influenciam na rotatividade de pessoal, a fim de minimizar este índice de rotatividade de pessoal. Tendo como objetivos específicos conhecer o atual modelo de gestão de pessoas adotado pela organização, identificando o perfil dos funcionários e os pontos críticos que interferem na rotatividade de pessoal. Propondo estratégias de gestão de pessoas no sentido de minimizar a rotatividade de pessoal da organização.

Sendo que a realização do artigo foi importante para a empresa, estudante e instituição de ensino, onde foram colocados em prática os conteúdos aprendidos no decorrer do curso trazendo à possibilidade de aprimorar os serviços prestados, além de medir sua qualidade. Para acadêmica que além de ter colocado em prática os conteúdos aprendidos em sala de aula,

trouxe uma noção de como são desenvolvidos os processos de gestão de pessoas e assim analisando o índice de rotatividade de pessoal da organização. E, para o público em geral este trabalho oferece um conhecimento sobre como o clima organizacional e a rotatividade de pessoal influencia no dia a dia das organizações.

Para instituição de ensino este estudo trouxe novos aprendizados sobre o tema escolhido, através dele, será possível obter novos conhecimentos sobre o clima organizacional com influência na rotatividade de funcionários, além de buscar maneiras de como propor melhorias na qualidade do clima organizacional e diminuindo a rotatividade.

Sendo assim a ferramenta utilizada para chegar às respostas foi a aplicação de uma pesquisa aplicada, quali-quantitativa, exploratória, descritiva e bibliográfica e estudo de caso. Trazendo os conceitos bibliográficos de alguns autores como Chiavenato, Lacombe, Marras, abordando os assuntos como: gestão de pessoas processos de gestão de pessoas, clima organizacional, rotatividade e os fatores da rotatividade para desenvolver o presente artigo.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para aprofundar o estudo foi embasado no referencial teórico o estudo dos conceitos que são convenientes à pesquisa de clima organizacional e fatores da rotatividade, estes são: Gestão de pessoas, Processos de Gestão de Pessoas, Clima Organizacional, Rotatividade e Fatores que Influenciam na Rotatividade de Pessoal.

### **1.1 GESTÃO DE PESSOAS**

A gestão de pessoas nas organizações é fundamental, pois deve existir a ligação entre as pessoas e a organização.

No entendimento de Chiavenato, a gestão de pessoas está ligada com estratégia, com objetivo de atrair, reter, administrar o capital humano de uma empresa. Portanto humanizar as instituições, adaptando todos os funcionários para manter a harmonia e a satisfação do empregado com empregador (CHIAVENATO, 2010).

A gestão de pessoas procura ajudar o administrador a desempenhar todas as suas tarefas, mas não sozinho e sim em equipe. É com a equipe que se executa as tarefas e as metas são alcançadas. Políticas e práticas necessárias para administrar pessoas se fazem necessário para agregar talentos dentro das organizações e recompensar estes talentos, avaliar o desempenho humano e melhorá-lo se necessário. Portanto tudo isso são praticas e politicas para aumentar o capital humano dentro das organizações (CHIAVENATO, 2010).

A gestão de pessoas serve para conduzir aspectos relacionados com trabalho e pessoas, o gerenciamento delas, através de treinamentos, avaliações, remunerações, mantendo o ambiente de trabalho seguro e confortável para a realização do trabalho. Assim obtendo melhores resultados (DESSLER, 2003).

Portanto todos os processos passam pela gestão de pessoas, assim sendo avaliados e se necessário melhorados, pois essa área possui uma grande responsabilidade na formação dos funcionários com o objetivo de desenvolver o potencial humano dentro da organização e assim colaborar para o crescimento profissional dos mesmos, ajudando a organização no seu desenvolvimento e crescimento.

## 1.1 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Os Processos de Gestão de Pessoas tem como fundamento de atividades: práticas de atrair, reter, manter e desenvolver pessoas nas organizações. Cada uma dessas práticas possui uma forma e uma condição a ser trabalhada com objetivos de proporcionar a organização e um ambiente agradável para as pessoas (VIEIRA, 2010).

Chiavenato apresenta os seis processos de Gestão de Pessoas que é fundamental para uma organização em relação ao ambiente de trabalho nos dias de hoje. Segue abaixo uma ilustração demonstrando o que em cada processo deve ser elaborado (CHIAVENATO, 2010, p. 15).

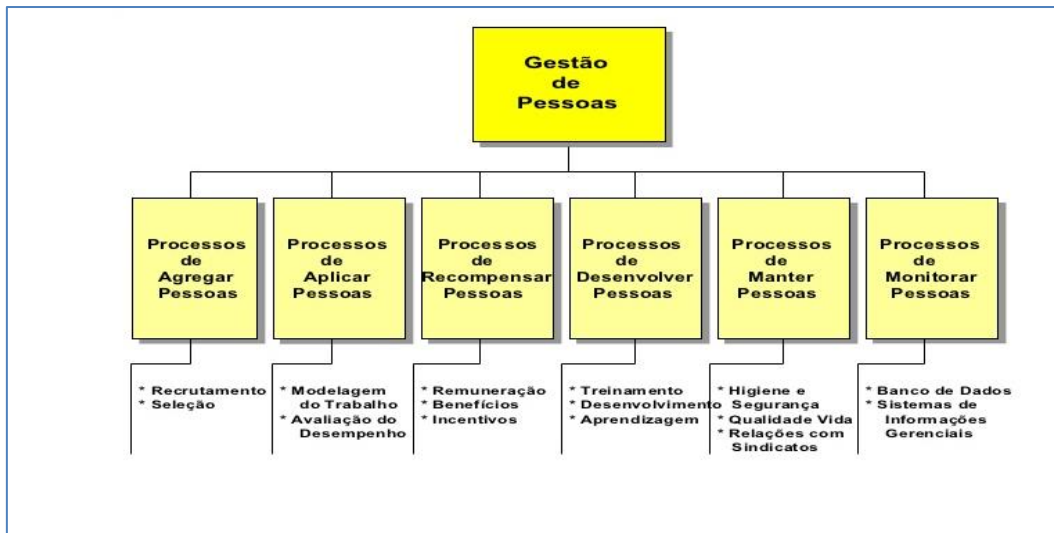


Ilustração 1: Os seis processos de Gestão de Pessoas.  
 Fonte: Chiavenato (2010,p.15).

O processo de agregar, segundo Chiavenato, é incluir pessoas novas na organização, agregar ideias novas com práticas e objetivos claros. Ao agregar pessoas para a organização, são selecionadas as pessoas com o perfil adequado para cada cargo, onde o candidato consiga expressar o seu conhecimento e sua capacidade em determinada função (CHIAVENATO, 2010).

Na mesma linha de pensamento Vieira diz que, agregar pessoas tem como finalidade selecionar pessoas com perfil adequado para cada cargo que for compor em uma empresa, que agregue um funcionário qualificado e capacitado para o cargo. Sendo que ele possa desempenhar todo seu conhecimento, assim se desenvolvendo rapidamente fazendo com que a empresa alcance os resultados desejados rapidamente (VIEIRA, 2010).

No entendimento de Chiavenato, aplicar pessoas é a forma de atrair candidatos para uma seleção, uma vaga em que está aberto na empresa. O recrutamento ocorre com o processo de comunicação, pois ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo (CHIAVENATO, 2010).

Para o autor Montana, seleção é o processo pelo qual os candidatos passam para que se chegue a uma decisão de contratação ou não. Está seleção pode ser através de testes de seleção, onde o candidato será avaliado

seus conhecimentos, habilidades e atitudes para ver se ele se encaixa naquele determinado cargo (MONTANA, 2010).

O processo de recompensar na visão de Chiavenato significa incentivar as pessoas para que elas satisfaçam suas necessidades individuais, esse processo engloba as recompensas, as remunerações e os benefícios oferecidos pela organização (CHIAVENATO, 2010).

As maneiras de recompensar são inúmeras, o autor Araújo fala sobre algumas empresas que utilizam a remuneração de forma fixa e variável, sendo que a variável tem como foco as pessoas remunerando-as de acordo com suas atitudes, habilidades e conhecimentos (CHA), gerando resultados para a organização (ARAÚJO, 2006).

No processo de desenvolver pessoas, destaca-se a capacitação profissional e pessoal, através dos treinamentos desenvolvidos. O foco é no desenvolvimento do crescimento pessoal dos empregados, que visa melhores condições de trabalho e possibilidades futuras de crescimento dentro da organização (CHIAVENATO, 2010).

Ainda para o autor Chiavenato, para manter pessoas na organização é preciso que elas estejam motivadas, que estejam satisfeitas com a organização e para que ela não fique insatisfeita é preciso criar condições para que o processo de gestão de pessoas ocorra bem e que o funcionário se sinta bem dentro da organização (CHIAVENATO, 2010).

Ainda para o mesmo autor ele ressalta o processo de monitorar pessoas que, significa acompanhar, orientar nas atividades para que elas sejam bem executadas, e que os objetivos sejam alcançados (CHIAVENATO, 2010).

Os processos de GP (Gestão de Pessoas) visam melhorias para colaboradores e empresa, para manter estes processos é preciso desenvolver todos de forma positiva havendo equilíbrio entre eles, pois eles influenciam diretamente um sobre o outro, se um deles falhar os outros, por conseguinte também serão atingidos. Aplicando corretamente os seis processos da gestão de pessoas, é possível desenvolver colaboradores com novos conhecimentos e habilidades, assim criando um ambiente agradável e produtivo, atingindo a satisfação pessoal e também da organização.

## 1.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato o clima organizacional pode ser definido como a percepção coletiva que as pessoas têm da empresa, de práticas, políticas, estrutura, processos e sistemas e também o grau de motivação dos funcionários dentro da organização. É de extrema importância identificar as falhas no ambiente de trabalho, assim podendo ser melhorado para que a organização e seus colaboradores passem a ter uma boa relação, e que por estas falhas não ocasione a rotatividade de funcionários na organização (CHIAVENATO, 2010).

Na mesma linha de pensamento Lacombe relata que o clima organizacional reflete ao grau de satisfação, de motivação dos colaboradores dentro das organizações. Este fator está ligado a lealdade e a identificação com a organização, a colaboração das pessoas é de extrema importância. Pois é através deles que podem ser identificadas as falhas no ambiente de trabalho, e assim podendo melhorar para que a organização e seus colaboradores passem a ter uma relação de harmonia (LACOMBE, 2011).

Ainda para o autor Chiavenato, no clima organizacional o que mais importa é o sentimento levado em conta do funcionário em relação as tomadas de decisão da empresa, o clima que ela oferece, a colaboração de todos, por que todos esses processos podem afetar o desenvolvimento dos funcionários. Muitas empresas não possuem o hábito de avaliar o clima organizacional; a pesquisa de clima é de extrema importância para identificar caminhos de melhorias da qualidade de vida no trabalho, e a partir dela a organização conhece cada colaborador e seus conhecimentos, habilidades e atitudes (CHIAVENATO, 2004).

No entendimento de Teixeira, o clima organizacional está ligado com a expressão dos sentimentos dos funcionários, dos valores, políticas, das práticas de gestão, a relação com os colegas, entre outros fatores. Ao estabelecer uma meta a empresa deve recompensar o seu funcionário, mesmo além da situação econômica, assim deixando um clima organizacional muito melhor (TEIXEIRA, 2002).

Na mesma linha de pensamento Fischer, Dutra e Amorim apontam que existem conceitos de qualidade de vida no trabalho, como a satisfação da

pessoa com a empresa, as condições que ela tem dentro da empresa, qualidade da saúde, um ambiente bom de trabalhar. Tudo de positivo para melhorar o rendimento do trabalho. Para analisar tais aspectos é preciso fazer uma pesquisa estruturada de clima organizacional, e depois de resultados obtidos assim podendo implementar programas de melhoria (FISCHER, DUTRA, e AMORIM, 2009).

Segundo o autor Chiavenato, o clima organizacional está relacionado com a motivação que envolve o colaborador no ambiente de trabalho. Para o clima organizacional esta motivação que vem dos colaboradores está ligada ao clima organizacional e com os envolvidos na organização (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Lacombe para vermos se o clima organizacional está bom é preciso fazer uma pesquisa de clima com os funcionários que é uma forma de mapear o ambiente interno da empresa para solucionar os principais focos de problemas, assim melhorando o ambiente de trabalho (LACOMBE, 2011).

Portanto em meio as transformações e a globalização as empresas devem sempre melhorar seus índices de competitividade e depende muito do clima da organização da área de Gestão de Pessoas, e que todos estejam motivados e felizes com a organização e com seu papel dentro dela.

### 1.3 ROTATIVIDADE

Segundo Chiavenato a rotatividade de pessoal, também conhecida por *turnover* está relacionada com a saída de funcionários de uma organização. As razões para o desligamento podem ser diversas, os funcionários podem solicitar a sua demissão por não estarem satisfeitos com alguma coisa dentro da organização, falta de motivação, ou busca de um emprego melhor. Assim como, a organização tem direito e busca por profissionais mais capacitados para integrar aquele determinado cargo (CHIAVENATO, 2010).

Conforme Marras, rotatividade é expressa por um número índice, de empregados desligados da empresa, em um determinado período em relação ao quadro médio de efetivos. Este índice pode medir uma parte da organização, ou medir o índice geral, todas as áreas competentes do organograma da empresa (MARRAS, 2011).



Em sua obra Lacombe explica que, quando uma empresa tem necessidade de reduzir o grande número de funcionários para se adaptar-se a um quadro menor e para satisfazer as necessidades e possibilidades da empresa, um dos métodos utilizados pela organização é o plano de demissão voluntária. E nesse plano a empresa oferece diversas compensações para estimular os funcionários a pedirem demissão, mas quando há períodos de baixa de desemprego, pode haver demissões voluntárias sem estímulo por parte da empresa, normalmente os que saem voluntariamente é por que já tem outro trabalho em vista (LACOMBE, 2011).

Na mesma linha de pensamento Chiavenato diz que, o *turnover* caracteriza os movimentos de entradas e saídas de funcionários de uma organização, em determinado período. Podendo ser espontâneos ou provocados pela própria empresa (CHIAVENATO, 2002, apud, SANTOS, 2011).

Em outro direcionamento Pomi diz que, a rotatividade vem de uma falha relacionada ao mal desempenho do setor de recursos humanos, que seriam algumas falhas na contratação, a falta de acompanhamento do funcionário durante os seus primeiros dias na organização, também relacionado com a falta de investimentos em treinamentos e desenvolvimento dos funcionários, e a falta de retenção de talentos para agregar na organização (POMI, 2005, apud, SILVA, 2009).

Nas áreas de gestão de pessoas é importante destacar que a rotatividade de pessoal é um fator normal para todas as organizações. Segundo Chiavenato, mostra que é preciso manter o controle destas situações por meio de pesquisas de clima, entrevistas de desligamento entre outros. Para que esses processos sejam colocados em prática é preciso que a organização crie métodos para aplica-los no intuito de reparar as irregularidades e manter a busca contínua pela qualidade de vida dos colaboradores dentro da empresa, os estudos devem ser contínuos e renovados constantemente.

### 1.3.1 FATORES QUE INFLUENCIAM NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

No entendimento de Robbins, muitas vezes o que influencia a rotatividade ou está ligada com a mesma é a satisfação no trabalho, que se refere a um conjunto de sentimentos que o indivíduo tem em relação ao

trabalho ou a empresa. Quando a pessoa está com seu nível de satisfação alto o seu trabalho apresenta atitudes positivas, e quando está baixo apresenta atitudes negativas. Uma visão clara de que não há satisfação no trabalho, assim podendo futuramente causar uma demissão (ROBBINS, 2009).

Gil argumenta que, um dos fatores que causa a rotatividade de funcionários é a motivação que ele possui, é uma força que move algo que faz a pessoa a querer prosseguir cada vez mais para frente para alcançar a seus objetivos, para a realização das metas estabelecidas, é o que estimula as pessoas a agir. E quando isto não acontece com o funcionário ele acaba sendo demitido ou pedindo a demissão por não estar satisfeito, motivado a seguir em frente (GIL, 2001).

Ainda para o autor Chiavenato, o desligamento de funcionários pode afetar a moral dos outros que permanecem na organização. Pode afetar negativamente as atitudes dos funcionários que ficam estimulando um *turnover* adicional ao perturbar os colegas com determinadas atitudes. Desta forma funcionários que não estavam procurando outro emprego, podem começar a procurar em motivo destas atitudes (CHIAVENATO, 1998).

Almeida Junior nos mostra, que o ambiente de trabalho faz a diferença, que contribui para um ambiente saudável e desejável pelos funcionários, os gestores das organizações devem repensar seus papéis precisam pensar em uma formação de um ambiente favorável para os empregados (ALMEIDA JUNIOR, 2007).

Conforme Chiavenato são os profissionais da área de gestão de pessoas que tem por objetivo reduzir o índice de rotatividade de pessoal analisando todo o processo de recrutamento, seleção, treinamento, motivação e também como está sendo o desenvolvimento do colaborador dentro da organização (CHIAVENATO, 2010).

Portanto para reduzir o índice de rotatividade de pessoal, é preciso pesquisar quais são as causas que estão levando a rotatividade de pessoal e através destas diagnosticar cada uma e atribuir soluções.

## **2 METODOLOGIA**

Para alcançar com sucesso os objetivos definidos, a metodologia desta pesquisa terá como base: categorização da pesquisa, geração de dados, análise e interpretação dos dados e análise dos resultados.

## 2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi definida de acordo com os objetivos, dentro da organização específica verificou-se que serão utilizadas as seguintes formas e classificação: pesquisa aplicada, quali-quantitativa, exploratória, descritiva, estudo de caso e bibliográfica.

Do ponto de vista de sua natureza, a pesquisa aplicada, busca conhecimentos para aplicar práticas direcionadas a soluções de problemas específicos da empresa escolhida. Pois todos os resultados que serão obtidos durante a pesquisa poderão ser aplicados na empresa. Esta pesquisa foi aplicada para melhor ajudar a organização a resolver problemas do dia a dia como também diminuir o índice de rotatividade de pessoal, assim podendo aplicar no final deste trabalho melhorias na organização.

Para o autor Michel, a pesquisa aplicada tem como objetivo a aplicação e utilização dos conhecimentos e resultados adquiridos na pesquisa básica. Ela procura transformar o conhecimento adquirido em elementos, situação destinada à aplicação imediata para solucionar problemas (MICHEL, 2005).

A interpretação dos fatos e dados foi abordada através de duas técnicas, que do ponto de vista de abordagem ao problema são: pesquisa qualitativa que busca retratá-los de forma descritiva, e a pesquisa quantitativa, que procura traduzir em gráficos e em números, as informações obtidas, para melhorar o processo de análise.

Demo ressalta que a maior parte das pesquisas é qualitativa, pois essa pesquisa se baseia em levantamento e a avaliação se torna participante o que é fundamental no processo de aprendizagem, aplicação de instrumentos que precisam ser determinados antecipadamente, e seu esclarecimento serem dado no decorrer do estudo (DEMO, 2008).

Para o autor Soares, a pesquisa quantitativa está relacionada à mensuração de dados obtidos mediante pesquisa, a utilização dessa

abordagem é em procedimentos descritivos onde busca classificar a relação entre as variáveis (SOARES, 2003).

Para Cervo e Bervian, a pesquisa descritiva observa, analisa, registra fatos ou fenômenos sem fraudá-los. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, econômica e demais aspectos do comportamento humano (CERVO, BERVIAN, 2002).

Os procedimentos técnicos expostos à pesquisa são definidos como bibliográfica, pois as informações do referencial teórico desta pesquisa estão fundamentadas em autores de diversos livros o que tem em relação com as práticas organizacionais.

Gil afirma que, a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de um material já pronto publicado, como: livros, revistas, jornais, teses e dissertações. Toda pesquisa acadêmica requer a utilização de bibliografia, onde as informações já estão expostas e organizadas para que possamos usá-las para argumentar nosso trabalho (GIL, 2010).

Através das técnicas utilizadas, será possível obter um estudo de caso das principais necessidades e objetivos da organização estudada, com base nesses dados trazendo melhorias para a organização visando o melhor para a empresa e para os funcionários.

De acordo com Santos o levantamento é a busca de informações diretas na fonte que pode ser elaborado em três etapas: primeiro é selecionado um grupo de pessoas, após é feita uma entrevista ou a aplicação de um questionário, e por último se faz o levantamento estatístico dos resultados obtidos na pesquisa (SANTOS, 2002).

A aplicação destes processos resultará no levantamento das principais necessidades da organização em relação ao clima organizacional e a rotatividade, através deste poderá sugerir melhorias para a organização.

## 2.2 GERAÇÃO DE DADOS

Na utilização da pesquisa usou-se ferramentas para geração de dados como: entrevista semiestruturada com a gestora e questionário com os funcionários.

O primeiro passo para a geração de dados foi a observação do clima organizacional, o ambiente de trabalho, o processo de agregar pessoas na organização, a motivação das mesmas em relação a fatores que influenciam na rotatividade. O estudo em questão busca abordar os fatores que geram rotatividade de funcionários da empresa Cadile's Calçados de Santa Rosa, para obter esses dados, foi realizada primeiramente uma entrevista semiestruturada com a gestora da empresa com perguntas referentes ao conteúdo abordado.

Após a realização da pesquisa com a gestora, foi aplicado um questionário para os funcionários, este que foi respondido individualmente. Este questionário tem a intenção de nos mostrar quais pontos podem estar relacionados com a rotatividade de pessoal na organização, a motivação dos colaboradores em relação a estes itens, e como acadêmica e gestora poderíamos resolver estes pontos.

### 2.3 ANÁLISE E DE INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Através da realização da geração dos dados, dado início á análise e interpretação dos dados, sendo analisado e interpretado todas as informações obtidas entre entrevista com a gestora e funcionários da organização.

Logo após os dados foram transcritos de forma precisa através das informações obtidas, no que diz respeito ao clima organizacional, fatores de rotatividade de pessoal resultando em um diagnóstico descritivo. Com os dados obtidos através do questionário com os funcionários, os resultados foram tabulados na ferramenta Microsoft Excel, e a interpretação foi de forma explicativa.

Após todas as análises feitas, foi possível constatar as melhorias e mudanças que necessitam ser feitas na organização, e assim apresentar soluções que podem ser melhoradas no ambiente de trabalho, ajudando ainda mais no crescimento da organização em relação aos seus produtos e atendimento ao cliente, que seus funcionários estejam satisfeitos com o seu trabalho e organização.

### **3 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A organização escolhida para a elaboração do artigo foi à empresa Cadile's Calçados que está localizada em Santa Rosa (RS) na Avenida América, número 261, centro. A Matriz está localizada em Ijuí.

A empresa possui 6 filiais. Quatro Cadile's, uma Unipés, e a Calçamax. Elas estão localizadas em: Ijuí- ano de 1998, Unipés- ano de 2007, Santa Rosa – ano de 2000, Santo Ângelo- ano de 2006 e Santa Maria – ano de 2013.

A empresa Cadile's Calçados tem como ramo principal calçados, artigos e acessórios esportivos. A empresa visa sempre à aquisição de produtos de qualidades com marcas renomadas, tudo para satisfazer o cliente. A empresa estuda que é a filial de Santa Rosa, RS, possui oito funcionários sendo duas caixas e seis vendedores, e contando com uma gerente e um gerente trainee no momento.

#### **3.1 GESTÃO DE PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO**

Foi realizada uma entrevista com a gestora da empresa para melhor objetivos deste artigo, assim para conhecer o atual modelo de gestão de pessoas adotado pela organização. A entrevista ocorreu no dia 17 de maio de 2017 nas dependências da empresa que durou em torno de 1 hora.

Segundo a gestora Marilei Bambergue que atua na empresa há mais de 7 anos, pode esclarecer que os principais aspectos de recrutamento e seleção é através de entrega de currículos espontaneamente, assim quando aberto uma vaga é visualizado todos os currículos que estão à disposição da empresa para fazer a seleção dos mesmos e após entrar em contato com os selecionados para ter uma breve conversa e aplicar o teste de perfil profissional, assim encaminhado para psicóloga para ser feito a interpretação e avaliando qual dos candidatos se encaixa melhor na vaga.

No entendimento de Chiavenato, recrutamento é a forma de atrair candidatos para uma seleção, uma vaga em que está aberto na empresa. O recrutamento ocorre com o processo de comunicação, pois ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo (CHIAVENATO, 2010).

Para a retenção dos colaboradores a empresa oferece plano de saúde e comissões se forem atingidas determinadas metas, pois cada meta é passada individualmente para cada funcionário e varia da quantidade pelo tempo de colaboração do funcionário.

Para desenvolver pessoas, destaca-se a capacitação profissional e pessoal, através dos treinamentos desenvolvidos. O foco é no desenvolvimento do crescimento pessoal dos empregados, que visa melhores condições de trabalho e possibilidades futuras de crescimento dentro da organização (CHIAVENATO, 2010).

A empresa no momento não disponibiliza treinamentos com profissionais fora da empresa, mas ela proporciona um momento de interação com a equipe através de aulas, que são dadas cada semana por um colaborador da equipe explicando determinado produto, assim podendo esclarecer dúvidas e podendo aprimorar sua venda, assim satisfazendo o cliente.

A empresa atualmente proporciona segundo a gestora apenas um plano de saúde para seus colaboradores sendo que ela paga uma porcentagem e o restante é descontado da folha de pagamento do funcionário, pois o valor não é muito alto do plano então nem todos os colaboradores adquiriram o plano. Outro benefício seria a porcentagem da meta batida todo mês pelo funcionário, mas ela é só adquirida se o colaborador bater a meta, não alcançando a meta somente ganhara seu salário. O que também poderia desmotivar o funcionário neste ponto de vista.

Neste ponto de vista a empresa ganha com esta atividade muito conhecimento que será passado para os clientes, mas em outro ponto perde, pois não disponibiliza que a equipe opine nas decisões tomadas, pois somente a alta gerência quem decide e toma as decisões. Tornando assim uma comunicação mais fechada com seus líderes, não podendo expor opiniões ou ideias de melhoria.

Segundo a gestora o modelo de gestão de pessoas adotado pela organização tem como foco nas relações estabelecidas com as pessoas e também por competência. A empresa conseguiu então disponibilizar desde ano passado o programa de trainee podendo trazer oportunidade de crescimento profissional para os seus colaboradores e também para as pessoas de fora da organização.

Portanto a gestora julga muito importante dentro da área de gestão de pessoas o trabalho em equipe, a motivação dos funcionários e a satisfação dos mesmos em relação profissional e com a empresa, assim trazendo crescimento para a empresa em relação à satisfação e a fidelização dos clientes. Apesar de a empresa possuir seis filiais o seu índice geral de rotatividade é apenas 30% ao ano, claro que não é bom, poderia ainda ser diminuído, mas para a organização o índice está adequado.

### **3.2 PRINCIPAIS MOTIVOS DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL DA EMPRESA.**

Visando entender a rotatividade de pessoal ocorridos na empresa foi realizado um questionário com os funcionários, sendo levantadas diversas questões para obter um conhecimento mais específico, assim gerando os dados e informações.

O questionário abrange o setor de vendas da empresa Cadiles Calçado's, sendo respondido por oito funcionários, total de funcionários da organização. Que foi aplicado no dia 18 de maio de 2017, aonde foi deixado os questionários para os colaboradores poderem responder com calma e sendo coletados os dados no dia seguinte que foi no dia 19 de maio de 2017.

Destaca-se a importância da apresentação do questionário através das ilustrações, representando uma visualização dos resultados obtidos, onde são analisados de acordo com as respostas do questionário.

No questionário notou-se que 75% dos entrevistados são do sexo feminino e 25% do sexo masculino. Isto demonstra que a empresa admite ambos os sexos, mas havendo uma maior quantidade do sexo feminino, a empresa já está tentando colocar mais meninos para as vagas de vendedor, pois ele também tem a suavidade e cuidado para o atendimento com os clientes.

Conforme a média de idade dos entrevistados, onde 25% têm até 20 anos, 50% estão com idade entre 20 aos 30 anos, 12% entre 30 a 40 anos, 13% com a idade acima de 40 anos.

Com este percentual pode-se perceber que a maioria dos funcionários é pessoas de 20 a 30 anos de idade, o que significa que são pessoas jovens,



com vontade de crescer dentro da organização. Pois para a empresa é importante, pois ela busca lapidar seus funcionários para desenvolver profissionais capacitados, para a execução das tarefas, o que proporciona o alcance dos resultados. A empresa, porém não fornece treinamentos para os funcionários, mas ela busca meios dentro da organização e com os próprios colaboradores como já citado, eles vão atrás buscam conhecimento e repassam para os demais colegas.

Conforme o questionário, 75% dos funcionários entrevistados são vendedores, sendo os outros 25% caixas. A empresa não possui estoquista.

Pode-se verificar o tempo de atuação de cada funcionário entrevistado, podemos perceber que 62% dos funcionários tem menos de 1 ano, assim como 12% dos colaboradores tem entre 1 ano a 2 anos, 13% possui em média de 3 a 4 anos de empresa, 3% estão em 5 a 6 anos de empresa.

A partir desta ilustração pode-se observar que há um elevado índice de funcionários que tem menos de um ano trabalhado na empresa, isto é, a rotatividade é um fator que está presente na organização, como pode ser analisado. Percebe-se que os funcionários buscam novas oportunidades, quando surgem propostas melhores seguem em busca destas.

Segundo Chiavenato “A rotatividade de pessoal (ou *turnover*) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los” (CHIAVENATO, 2010, p. 88).

Na ilustração 1, nos mostra se a empresa oferece treinamentos aos seus funcionários, sendo que 12% dos funcionários está insatisfeito com os treinamentos, para 50% dos funcionários está regular, e 38% apenas estão satisfeitos.

Atualmente a empresa não oferece treinamentos fora da organização o que ocorrem estes índices de insatisfação por que são os funcionários mesmos que elaboram os treinamentos e passam para os demais colegas, podendo assim as vezes não deixando claro a explicação dos produtos para alguns dos colaboradores e deixando-os insatisfeitos com os treinamentos.

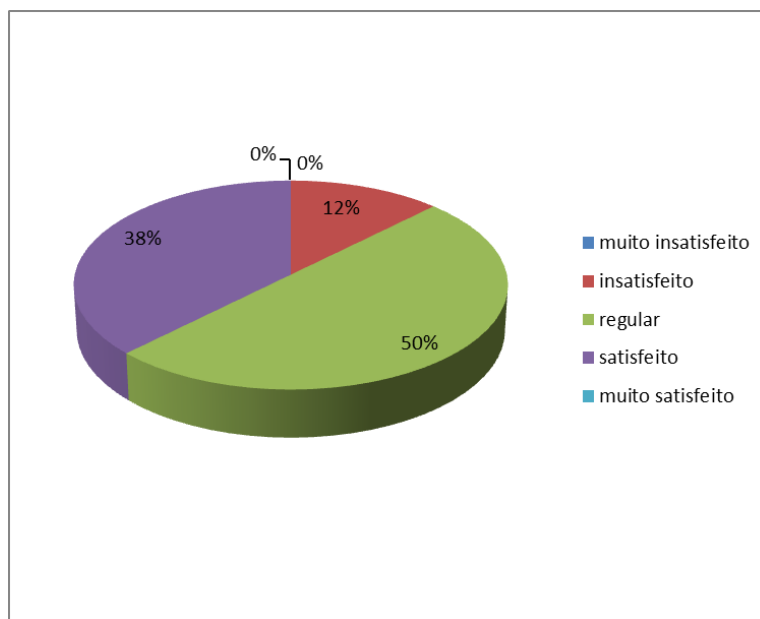


Ilustração 1: Treinamentos desenvolvidos pelos funcionários.

Fonte: Produção do pesquisador

Para o autor Chiavenato, o desenvolvimento de Recursos Humanos envolve atividades de treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, considera-se também o clima organizacional como integrante do sistema de gestão (CHIAVENATO, 2010).

Nota-se que em relação ao clima organizacional 37% está regular para os colaboradores, sendo 63% dos colaboradores estão satisfeitos com o clima organizacional. É de grande importância para a empresa saber que a maioria dos funcionários está satisfeitos com o seu local de trabalho com o clima da organização. Em um ambiente de trabalho satisfatório, concede que o colaborador execute sua tarefa com maior empenho e entusiasmo.

Percebe-se que o relacionamento entre os colegas é consideravelmente satisfatório, sendo que 50% correspondem a regular e os outros 50% satisfatório. Esta relação demonstra que os colegas se relacionam de forma razoável, colaborando assim para o ambiente de trabalho em harmonia e que trabalham em equipe em busca de um objetivo em comum, permitindo assim cada vez mais o crescimento da organização.

De acordo com a ilustração 5, 12% dos funcionários estão insatisfeitos com o estímulo de trabalho em equipe, sendo que 50% está regular e 38% está satisfeito com o estímulo de trabalho em equipe.

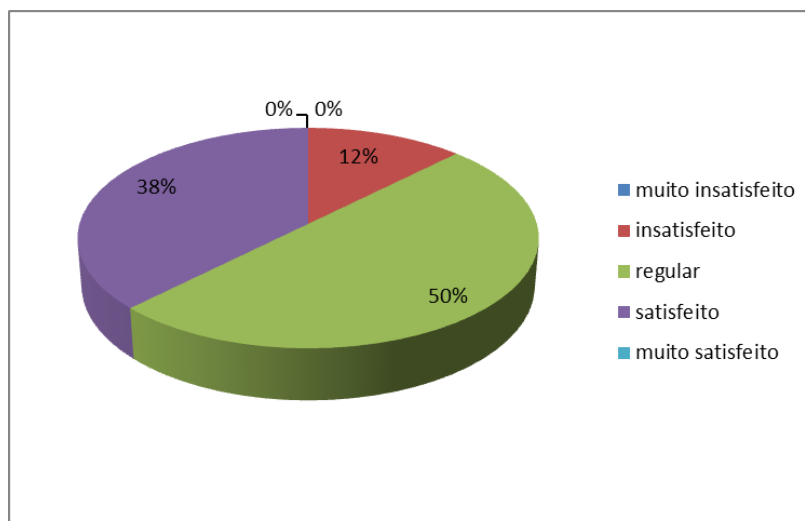


Ilustração 2: A empresa estimula o trabalho em equipe.  
 Fonte: Produção do pesquisador

A empresa não estimula muito o trabalho em equipe, pois como as metas são passadas individualmente cada um busca por si sua meta. Sendo que o bom relacionamento entre os colegas já ajuda no trabalho desenvolvido um ajudando o outro para conseguir alcançar a sua meta.

Em relação a satisfação de realização profissional 62% está regular para os entrevistados e 38% estão satisfeitos com a sua realização profissional dentro da organização.

Na ilustração 6, mostra que dentro da empresa tem algumas falhas, ou falta de compreensão da forma que é passada as instruções ou recados, pois 12% dos funcionários está insatisfeito com a comunicação, 63% regular e 25% satisfeito com a comunicação passada aos funcionários.

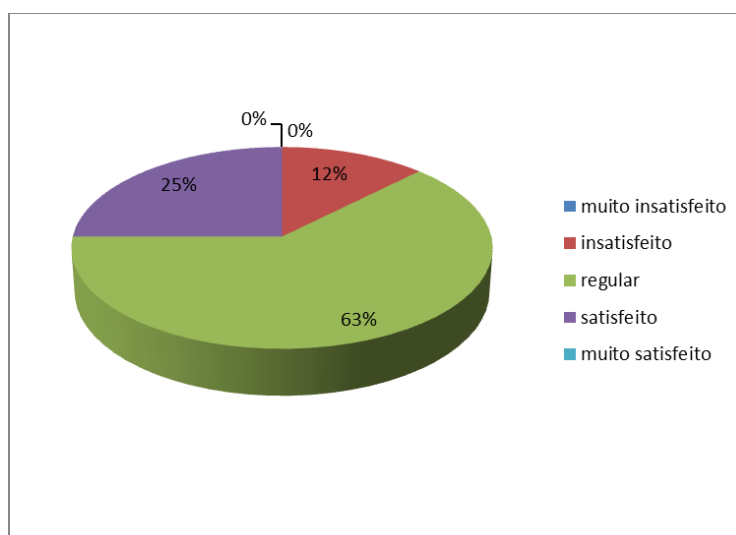


Ilustração 3: Nível de satisfação de comunicação.  
Fonte: Produção do pesquisador

Chiavenato afirma que, “toda organização deve ser construída sobre uma sólida base de informações e de comunicação e não apenas sobre uma hierarquia de autoridade” (CHIAVENATO, 2010, p. 502).

É importante que as informações sejam repassadas de forma clara e objetivas, para o entendimento de todos os colaboradores, evitando assim falhas na comunicação.

Segundo o nível de oportunidade de crescimento dentro da organização 25% dos funcionários está insatisfeito, sendo que 50% estão regulares e os outros 25% estão satisfeitos. Segundo Lacombe no ambiente de trabalho, o que motiva algumas pessoas, pode não motivar outras (LACOMBE, 2011).

Desta maneira a empresa deve propor oportunidades de crescimento aos seus colaboradores, deixando-os motivados em trabalhar na organização, sendo que a empresa não oferece a possibilidade de crescimento deixará os funcionários desmotivados e desenvolvendo mal suas atividades.

Ao analisar a ilustração 4, podemos perceber que 25% dos colaboradores estão insatisfeitos com os benefícios que a empresa oferece, 37% está regular e 38% está satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização.

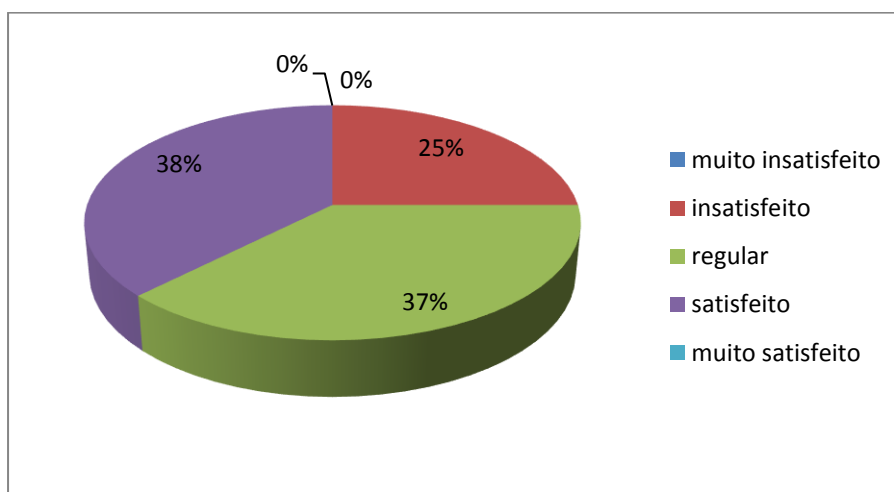


Ilustração 4: Benefícios oferecidos pela empresa.  
Fonte: Produção do pesquisador

Sendo assim podemos perceber que a empresa não possui muitos benefícios, somente oferece para seus colaboradores um plano de saúde, que

seria apenas oferecido um percentual que a empresa paga e o restante o funcionário paga para poder adquirir o plano. Sendo assim nem todos adquirem por que é descontando este percentual em sua folha de pagamento.

Percebe-se que na ilustração 5, 37% está insatisfeito em relação a empresa receber opiniões dos funcionários, 38% está regular e 25% estão satisfeitos.

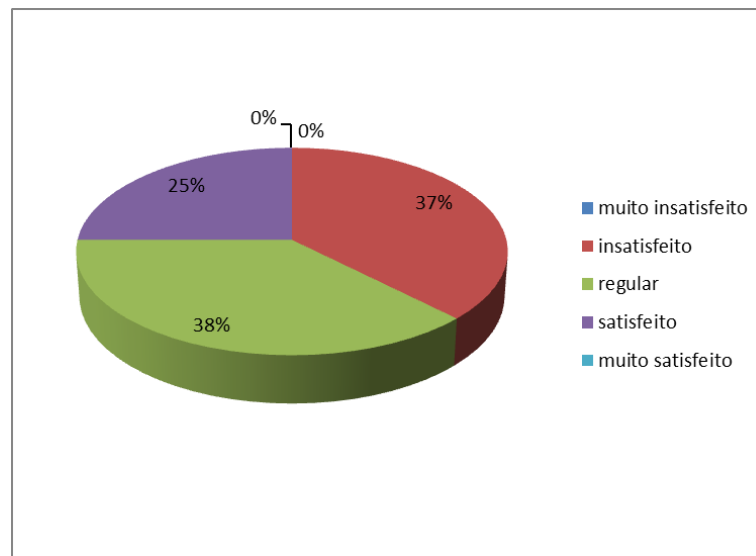


Ilustração 5: Em relação em receber críticas, opiniões e contribuições.  
Fonte: Produção do pesquisador

Através destas pesquisas a empresa poderá fundamentar melhorias para os funcionários e o local onde os mesmos trabalham, sendo que a entrevista não foi feita com identificação, sendo assim ninguém será prejudicado de alguma forma pela sua opinião referente à empresa onde trabalha.

Para melhorar a redução do nível de rotatividade de pessoal, foi proposto então que a empresa invista na formação dos seus colaboradores através de treinamentos, oferecendo benefícios para os mesmos para poder manter eles na organização.

Com a avaliação da rotatividade de pessoal, permite que a empresa possa identificar percepções de seus colaboradores sobre os diferentes aspectos que possam influenciar na rotatividade de pessoal como o seu bem-estar, o clima da organização, o trabalho em equipe. Permitindo assim

identificar melhorias de gestão de pessoas para que a produtividade seja maior, e que os funcionários estejam satisfeitos com seu emprego e empresa.

## **CONCLUSÃO**

Este trabalho foi realizado na empresa Cadiles Calçado's, localizada no município de Santa Rosa, no centro da cidade, a qual atua no ramo varejista. Foi de suma importância, mostrou grande compensação quanto acadêmica, trazendo oportunidade de colocar o teórico em prática sobre um assunto de grande importância, a rotatividade de funcionários dentro da empresa, buscando uma melhor análise do que se trata e os motivos que levam a esta rotatividade de pessoal.

Com base nos dados apresentados nesse trabalho, pode-se dizer que os objetivos foram alcançados, visto que novas melhorias já estão sendo trabalhadas. Através destes dados foi possível expor com clareza a situação em que a empresa se encontra neste momento, que seria de grande importância treinamentos mais frequentes, reuniões, tentar buscar mais benefícios para oferecer para os colaboradores para um convívio melhor entre todos.

Mesmo sendo levantados estes dados do questionário com os funcionários a empresa se preocupa com o bem-estar dos seus colaboradores, ou seja, visa proporcionar um bom ambiente de trabalho e está buscando benefícios que auxiliem na vida pessoal e profissional dos seus colaboradores. Considerando que a gestão de pessoas de empresa para empresa é diferente, mas é preciso coordenar as atividades e aperfeiçoar os seus recursos humanos e financeiros, para que desta forma possa atingir os objetivos tanto da empresa como da equipe de funcionários.

Portanto pode-se perceber que, se a empresa leva em conta as questões levantadas na pesquisa, está terá ainda mais lucros e benefícios com seus funcionários, também diminuindo o índice de rotatividade que apesar de ter seis filiais a empresa tem um baixo índice de rotatividade.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA JR, Antônio Luiz Mendes de. **Como Obter a Cooperação das Pessoas no Varejo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e interação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5, ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Ed.3. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. Ed.7. Barueri, São Paulo: Manole, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 5, ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- DEMO, Pedro. **Avaliação Qualitativa**. 9 ed. São Paulo: Autores Associados, 2008.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FISCHER, DUTRA e AMORIM. André Luiz Fischer, Joel Souza Dutra, Wilson Aparecido Costa de Amorim. **Gestão de Pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5, ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. Ed.2. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARRAS, Jean Pierre Marras. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. Ed. 14. São Paulo: Saraiva, 2011.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. Um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.

MONTANA, Patrick J. **Administração**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8, ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia Científica: A construção do conhecimento**. 5, ed. Revisada. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SOARES, Edvaldo. **Metodologia Científica: lógica, epistemologia e normas**. res. São Paulo: Atlas, 2003.

TEIXEIRA, José Emídio. **Clima Organizacional**. In: BOOG, Gustavo e Madalena. (Coord). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Gente, 2002.