

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS EM PEQUENAS EMPRESAS
PRESTADORAS DE SERVIÇOS DA CIDADE DE LAJEADO/RS**

Marluce Gregory

Lajeado, junho de 2014

Marluce Gregory

**ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS EM PEQUENAS EMPRESAS
PRESTADORAS DE SERVIÇOS DA CIDADE DE LAJEADO/RS**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, do Curso de Administração de Empresas, do Centro Universitário UNIVATES, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^a. Ms. Bernardete Bregolin Cerutti

Lajeado, junho de 2014

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e à minha família, pelo amor, incentivo e pelo constante apoio.

À professora Bernardete Bergolin Cerutti, pela orientação e dedicação durante o desenvolvimento deste estudo.

Ao Centro Universitário UNIVATES e ao corpo docente, pelo conhecimento adquirido no curso de Administração de Empresas.

A Deus, por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

Em especial, a Augusto Metz, pelo apoio, compreensão, ajuda e carinho ao longo desta caminhada.

RESUMO

A rotatividade, também denominada de *turnover*, caracteriza-se pela oscilação de funcionários entre uma empresa e seu ambiente. Geralmente ela é mensurada em percentual, na relação entre admissões e desligamentos, a um número médio de funcionários em determinado período de tempo (mensal ou anual). As pequenas empresas são caracterizadas por possuírem menor número de funcionários e de processos de gestão. Diante disto, este estudo visa identificar as principais causas da rotatividade de funcionários em dez (10) pequenas empresas prestadoras de serviço, localizadas na cidade de Lajeado/RS, por meio de uma pesquisa aplicada e qualitativa. Os resultados evidenciam que as pequenas empresas apresentam maior preocupação e atuação no nível operacional do que no nível estratégico do empreendimento. Na medida em que as pequenas empresas não desenvolvem práticas no nível estratégico - tais como gestão de processos e de pessoas, que se refere à definição de atribuições por cargo, política salarial e de benefícios, política disciplinar, programas de desenvolvimento de recursos humanos, estilo de liderança, critérios de avaliação de desempenho, entre outros - há probabilidade de rotatividade de funcionários, conforme evidenciado neste estudo.

Palavras-chave: Rotatividade de funcionários. Pequenas empresas prestadoras de serviços.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo.....	51
Gráfico 2- Estado civil	52
Gráfico 3 - Idade.....	53
Gráfico 4 – Escolaridade	53
Gráfico 5 - Período de atuação da empresa no mercado.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Número de funcionários	48
Quadro 2 – Síntese do perfil dos entrevistados.....	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregos

CIEE – Centro de Integração Empresa-Escola

CEMPRE – Cadastro Central de Empresas

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos

EPI – Equipamento de Proteção Individual

FEE – Fundação de Economia e Estatística

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PAS – Pesquisa Anual de Serviços

PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

PIB – Produto Interno Bruto

PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SPC – Serviço de Proteção ao Crédito

VAB – Valor Adicional Bruto

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Definição do problema de pesquisa	10
1.2 Delimitação do estudo	10
1.3 Objetivos	11
1.3.1 Objetivo geral	11
1.3.2 Objetivos específicos.....	11
1.4 Justificativa.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 Administração de recursos humanos	13
2.1.1 Objetivos da administração de recursos humanos	14
2.1.2 Planejamento estratégico de recursos humanos	14
2.1.3 Política de recursos humanos	15
2.1.4 Setor de departamento de pessoal	16
2.2 Rotatividade de pessoal	17
2.2.1 Índices da rotatividade de pessoal	18
2.2.1.2 Diagnóstico das causas da rotatividade de pessoal.....	20
2.2.1.3 Determinação dos custos da rotatividade de pessoal.....	22
2.2.1.4 Como reduzir a rotatividade e o absenteísmo	23
2.3 Fatores impactantes na rotatividade	24
2.3.1 Cultura organizacional.....	24
2.3.2 Clima organizacional.....	25
2.3.3 Motivação	26
2.3.4 Comunicação.....	27
2.3.5 Recrutamento e Seleção.....	28
2.3.6 Avaliação de desempenho	31
2.3.7 Higiene e segurança no trabalho	32
2.3.8 Treinamento e Desenvolvimento	34
2.3.9 Administração salarial	35
2.3.10 Liderança	36
3 MÉTODO	38
3.1 Classificação da pesquisa.....	38
3.1.1 Quanto à natureza	38

3.1.2 Quanto à abordagem do problema	39
3.1.3 Quanto aos objetivos	39
3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos.....	40
3.1.4.1 Pesquisa bibliográfica	40
3.1.4.2 Pesquisa documental.....	41
3.1.4.3 Pesquisa de campo.....	41
3.2 Sujeitos da pesquisa.....	42
3.3 Coleta de dados.....	42
3.4 Análise de dados.....	43
3.5 Limitação do método	43
4 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	45
4.1 Cenário do setor de prestação de serviços	45
4.2 Breve caracterização das empresas pesquisadas	46
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	51
5.1 Perfil dos entrevistados.....	51
5.2 Síntese dos relatos dos entrevistados, por item de questionamento	56
5.2.1 Quanto às políticas de recursos humanos	56
5.2.2 Quanto ao processo de recrutamento e seleção de pessoal	57
5.2.3 Quanto ao desenvolvimento da entrevista de seleção	59
5.2.4 Quanto à integração de novos funcionários.....	60
5.2.5 Quanto ao treinamento para os funcionários.....	61
5.2.6 Quanto à avaliação e acompanhamento de desempenho do funcionário.....	63
5.2.7 Quanto ao controle de rotatividade e absenteísmo	65
5.2.8 Quanto à realização de entrevista de desligamento	65
5.2.9 Quanto à realização de pesquisa de clima e/ou qualidade de vida no trabalho	67
5.2.10 Quanto à política salarial	68
5.2.11 Quanto aos motivos que levam os funcionários a procurarem emprego na empresa	69
5.2.12 Quanto aos motivos que levam os funcionários a se desligarem da empresa.....	70
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
REFERÊNCIAS.....	76
APÊNDICES	79
APÊNDICE A – Termo de livre consentimento e esclarecimento	80
APÊNDICE B – Pesquisa de rotatividade de funcionários.....	81

1 INTRODUÇÃO

Se no passado o capital humano não tinha tanta valorização, nos dias atuais, em plena era de competitividade de mercado, as empresas necessitam de pessoas competentes e dinâmicas para atender às demandas. Desse modo, a área de recursos humanos torna-se estratégica, visando alinhar os objetivos organizacionais aos objetivos de recursos humanos e aos valores e princípios que sustentam a cultura desejada.

Nesse contexto, contratar e reter pessoas com características e valores alinhados à cultura da empresa tem se tornado cada vez mais desafiador, considerando que a economia brasileira está em alta e o índice de desemprego em baixa, requerendo das empresas políticas e práticas de gestão que sejam capazes de reduzir a rotatividade, mantendo a satisfação dos funcionários.

A rotatividade de pessoal, também denominada de *turnover*, é um problema que vem afetando empresas de todos os setores, inclusive de prestação de serviços. Entende-se por rotatividade a relação entre admissões e desligamentos de profissionais de uma empresa em um determinado período de tempo. O desligamento pode ocorrer de forma voluntária ou involuntária, sendo importante identificar as principais causas que ocasionam a saída de pessoal, a qual pode estar relacionada a recrutamento e seleção dos funcionários, a políticas internas e, até mesmo, ao mercado, devido à demanda de mão de obra (CHIAVENATO, 2009b).

Com frequência, pessoas são admitidas e demitidas nas organizações de todos os setores, e na prestação de serviços não é diferente, resultando em altos

índices de rotatividade. Diante disso, as organizações precisam identificar e analisar as causas, a fim de evitar perda de tempo e de recursos financeiros tanto para a empresa quanto para o funcionário.

A rotatividade ocorre em grandes, média e pequenas empresas¹. Ressalta-se que as médias e pequenas empresas possuem grande importância para o desenvolvimento do Brasil, pois o país possui cerca de seis milhões de empresas que se enquadram nesta classificação, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), liderando o topo da lista de países mais empreendedores do mundo. Essas empresas movimentam a economia nacional por empregar, aproximadamente, 52% de todos os trabalhadores urbanos, o que representa próximo a 13 milhões de empregados com carteira assinada, gerando 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, Sebrae (2014, texto digital).

Complementando, Oliveira (2006, texto digital) apud Moreira & Souza (2004) destaca que as pequenas empresas possuem algumas características que as diferem das empresas de médio e grande porte, como a propriedade ser de um indivíduo ou de um pequeno grupo de pessoas e a administração ser conduzida por estas mesmas pessoas; o capital é basicamente financiado por eles; a área de atuação da empresa geralmente limita-se à localização ou região em que está instalada fisicamente; e o empreendimento não ocupa uma posição de grande destaque ou predominância em relação ao mercado.

Além disso, o autor destaca que as pequenas empresas estão mais preocupadas com as ações produtivas e operacionais e acabam dando pouca importância às ações estratégicas, ações estas que podem fazer diferença para as pequenas empresas, pois se referem à gestão de processos e de pessoas, envolvendo definição de atribuições por cargo, política salarial e de benefícios, política disciplinar, programas de desenvolvimento de recursos humanos, estilo de

¹ Embora não exista fundamentação legal sobre critérios de classificação do porte das empresas por quantidade de empregados, no Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) caracteriza as empresas por esse critério. Se for indústria, é considerada como grande porte aquela que tiver mais de 500 empregados e, se for comercial ou de serviços, mais de 100 empregados. Média empresa industrial é aquela que possui de 100 a 499 empregados e, se for empresa comercial ou de serviços, de 50 a 99 empregados. Empresas de pequeno porte, seja industrial, comercial ou de serviços, são as que possuem de 1 a 49 empregados. Texto digital. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9dia_empresa>. Acesso em: 27 mar. 2014.

liderança, critérios de avaliação de desempenho, entre outros. Diante disso, e por acreditar na importância das pequenas empresas no mercado, este estudo visa identificar as principais causas que as levam a ter rotatividade de funcionários.

1.1 Definição do problema de pesquisa

Nos últimos anos, os índices de rotatividade de funcionários vêm aumentando, gerando elevados custos às empresas. Além disso, a rotatividade afeta o ambiente de trabalho, devido à desmotivação dos trabalhadores e influência na decisão dos que gostariam de ingressar nela, e gera impacto na sociedade e na economia, já que o governo, de certa forma, fornece auxílio aos desempregados, por meio de cursos para capacitação e do seguro desemprego.

Da mesma forma, a saída de funcionários nas empresas prestadoras de serviço gera impacto direto aos clientes, pois em muitas delas é o funcionário que a representa, e sua saída pode ocasionar perda do cliente, que passa a contratar a nova empresa onde este antigo funcionário se encontra, por gostar e confiar no seu trabalho. Em cidades pequenas, como Lajeado/RS, o contato pessoal entre a empresa e o cliente é mais comum do que em cidades maiores, onde o contato acaba sendo realizado mais por telefone ou outros meios eletrônicos.

A rotatividade pode ocorrer por diversos motivos, razão da importância desta pesquisa, que visa responder ao seguinte problema: Quais são as possíveis causas da rotatividade de funcionários, na percepção dos gestores, em pequenas empresas prestadoras de serviços, localizadas na cidade de Lajeado/RS?

1.2 Delimitação do estudo

Este estudo foi desenvolvido em dez pequenas empresas do setor de prestação de serviços, na cidade de Lajeado/RS, por meio de uma entrevista semiestruturada, conforme modelo descrito no Apêndice B. A aplicação ocorreu no período de 17 de março a 01 de abril de 2014, com quatro mulheres e seis homens, gestores das referidas empresas.

1.3 Objetivos

Os objetivos geral e específico deste estudo são descritos a seguir.

1.3.1 Objetivo geral

Identificar as possíveis causas da rotatividade de funcionários, na percepção dos gestores, em pequenas empresas prestadoras de serviços da cidade de Lajeado/RS.

1.3.2 Objetivos específicos

- Mensurar os índices de rotatividade de funcionários no período de janeiro a dezembro de 2013;
- Verificar as políticas e práticas de recursos humanos existentes nas pequenas empresas que contribuem para a redução da rotatividade de funcionários;
- Propor sugestões para reduzir a rotatividade.

1.4 Justificativa

O estudo sobre rotatividade de pessoas justifica-se por ter impacto nas empresas, nos empregados e na sociedade. No âmbito empresarial, a rotatividade ocasiona custos elevados com rescisões de funcionários e com contratação e treinamento de novas pessoas, além de prejudicar a imagem perante os clientes e ocasionar desequilíbrio no ambiente de trabalho, por meio de descontentamento dos demais integrantes, o que altera o clima organizacional.

Para quem está a procura de emprego, a rotatividade influencia na escolha da empresa para trabalhar, pois a que possui índice baixo evidencia segurança e possibilidade de carreira profissional. Para a sociedade, a rotatividade representa custo social, pois o governo remunera os funcionários desempregados através de

benefícios. Além disso, há a possibilidade de instabilidade social, uma vez que muitos assalariados comprometem seus rendimentos com pagamento de empréstimos, financiamentos imobiliários, prestações comerciais, entre outras despesas, e, estando desempregados, elevam os índices de inadimplência.

Por fim, acredita-se que é importante para as empresas, foco deste estudo, conhecerem seus índices e motivos da rotatividade para pensar estratégias de melhorias. E, para o meio acadêmico, este estudo torna-se relevante visto que as informações geradas servem de subsídio à área de recursos humanos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico descrito neste capítulo constitui uma revisão bibliográfica da área de recursos humanos, apresentando estudos de diversos autores que abordam a rotatividade, partindo da administração de recursos humanos.

2.1 Administração de recursos humanos

A administração de recursos humanos consiste no planejamento, desenvolvimento, organização, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a empresa permite que as pessoas alcancem seus objetivos individuais relacionados com o trabalho. Ainda, busca conquistar e manter as pessoas na organização, trabalhando com competências e atitudes favoráveis e positivas, por meio de políticas e práticas de contratação, avaliação, remuneração, treinamento e desenvolvimento (CHIAVENATO, 2009a; DESSLER, 2003).

Chiavenato (2009a) complementa afirmando que a área de recursos humanos é frágil, pois depende da cultura existente na organização, da estrutura física adotada, do estilo de gestão utilizado pelos executivos, das características do contexto ambiental, do negócio da empresa, das características internas e das competências e suas funções. Todos estes aspectos devem ser levados em consideração na administração de recursos humanos, pois, se analisados isoladamente, não levam ao sucesso.

2.1.1 Objetivos da administração de recursos humanos

Segundo Chiavenato (2009c), os objetivos da administração de recursos humanos devem estar alinhados aos objetivos do negócio da organização, criando, mantendo e desenvolvendo pessoas com habilidades e competências, motivação e satisfação para o trabalho.

Para alcançar estes objetivos, segundo esse autor, são necessários os seguintes passos:

- Transformar pessoas em talentos;
- Transformar talentos em capital humano;
- Transformar capital humano em capital intelectual; e
- Transformar capital intelectual em resultados tangíveis à organização.

Assim, conforme Stoner e Freemann (2012), a administração de recursos humanos tem a função de auxiliar na seleção, treinamento e desenvolvimento das pessoas da organização. É um processo permanente, que tenta manter a organização com o número adequado de pessoas, nas posições e no momento certo.

2.1.2 Planejamento estratégico de recursos humanos

O planejamento estratégico de recursos humanos é o processo de prever e promover o movimento de pessoas, para dentro ou para fora da empresa, com o objetivo de apoiar a sua estratégia de negócio. Por meio do planejamento, a direção se preocupa em ter o número correto de pessoas e o perfil adequado ao cargo (DRUBIN, 2001).

O autor ainda salienta que o planejamento estratégico possui quatro etapas básicas, e nelas as empresas precisam estar focadas quando da necessidade futura de pessoal. Para isso, precisam estimar quantos funcionários serão necessários e que habilidades eles devem possuir. Se o quadro atual não for suficiente para suprir

as necessidades das empresas, elas deverão fazer em planejamento de recrutamento e seleção de pessoal e, se necessário, prover a demissão dos empregados atuais que não se enquadram no perfil. Por fim, devem planejar o treinamento e desenvolvimento dos funcionários a fim de assegurar o suprimento contínuo de pessoas com as habilidades adequadas. Percebe-se, assim, que o planejamento de recursos humanos é um importante elemento no sucesso da empresa (DRUBIN, 2001).

2.1.3 Política de recursos humanos

As políticas de recursos humanos são regras estabelecidas para gerir funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados, ou seja, são orientações administrativas para que os empregados desempenhem as funções de acordo com o planejado. Assim, elas servem de guia para as ações organizacionais que surgem em função da racionalidade, filosofia e cultura organizacional (CHIAVENATO, 2009c).

Ainda para o autor, cada organização constitui políticas de acordo com sua filosofia e necessidades. A rigor, uma política de recursos humanos deve abranger o que a organização pretende acerca dos seguintes aspectos:

- **Políticas de provisão de recursos humanos:** onde recrutar, em quais condições e como recrutar o pessoal necessário para a organização; critérios de seleção dos funcionários (aptidões físicas, intelectuais, experiências e potencial de desenvolvimento); e a maneira de integrar os novos participantes ao ambiente da empresa com rapidez e eficácia;

- **Políticas de aplicação de recursos humanos:** como determinar os requisitos básicos da força de trabalho para o desempenho das tarefas; critérios de planejamento, alocação e movimentação interna de recursos humanos, considerando o posicionamento inicial e plano de carreira, e ainda definir as alternativas e oportunidades dentro da organização; e critérios de avaliação da qualidade por meio de avaliações de desempenho;

- **Políticas de manutenção de recursos humanos:** determinar critérios de remuneração direta e indireta dos participantes de acordo com seu desempenho, levando em consideração o mercado de trabalho; desenvolver maneiras de manter a equipe de trabalho motivada, de moral elevada, participativa e produtiva dentro de um clima organizacional adequado; estabelecer critérios relativos às condições ambientais de higiene e segurança no trabalho; e garantir o relacionamento em bom nível com sindicatos e representantes do pessoal;

- **Políticas de desenvolvimento de recursos humanos:** desenvolver critérios de diagnóstico e programação de qualificação e aperfeiçoamento da força de trabalho para o melhor desempenho das atividades; estabelecer critérios de desenvolvimento de recursos humanos a médio e longo prazos, visando à contínua realização do potencial humano; criar e desenvolver condições capazes de garantir a saúde e excelência organizacional por meio de mudanças de comportamento dos participantes; e

- **Políticas de monitoramento de recursos humanos:** manter um banco de dados que possa fornecer informações necessárias à análise da força de trabalho; estabelecer critérios para auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas e procedimentos, relacionando os recursos humanos da organização.

2.1.4 Setor de departamento de pessoal

Para Marras (2009); Fidelis e Banov (2010), o departamento pessoal é um subsistema da administração de recursos humanos e tem como objetivo realizar todos os registros legais e necessários à burocracia exigida pelas práticas administrativas e pelas legislações que regem as relações com o capital de trabalho. As suas principais funções estratégicas são as seguintes:

- Manter registros dos funcionários;
- Cumprir as leis trabalhistas e previdenciárias de empregados com registro em carteira de trabalho;
- Fazer admissões de novos empregados;

- Promover a socialização dos empregados;
- Processar informações diversas dos empregados, mantendo a sua vida documental organizada;
- Realizar a demissão de pessoal quando necessário;
- Elaborar a folha de pagamento, férias e décimo terceiro salário; e
- Cumprir normas disciplinares.

É importante reconhecer o papel do setor de departamento pessoal na organização, pois ele desenvolve processos administrativos, mede índices de absenteísmo, rotatividade e demissão de pessoal, entre tantas outras informações que auxiliam na gestão de pessoas (FIDELIS; BANOVA, 2010).

2.2 Rotatividade de pessoal

O termo rotatividade de pessoal, também chamado *turnover*, refere-se à oscilação de pessoal na organização e no ambiente de trabalho, definido pelo volume de pessoas que ingressam e saem da organização. Geralmente a rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre admissões e desligamentos com relação ao número médio de funcionários da organização em um determinado período de tempo. Quase sempre, a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos ou promover providências (CHIAVENATO, 2009b).

Para o mesmo autor, a intensificação das saídas ou perdas de recursos humanos vem preocupando os executivos. Esta intensificação faz com que aumente o número de admissões para manter ou regular o nível de recursos humanos em proporções adequadas. Todas as organizações saudáveis possuem índice de rotatividade em volumes pequenos, ocasionando uma rotatividade meramente de simples manutenção do sistema. Entretanto, quando as perdas de recursos não são provocadas pela organização, ou seja, quando ocorrem independentemente dos objetivos dela, torna-se imprescindível identificar os motivos que provocam a saída

dos funcionários, a fim de a organização poder atuar sobre eles, diminuindo o volume dos expurgos indesejáveis.

Conforme Chiavenato (2008), existem dois tipos de desligamentos: por iniciativa do funcionário e por iniciativa da empresa. O desligamento por iniciativa do funcionário ocorre quando o funcionário decide encerrar a relação de trabalho com o empregador por razões pessoais ou profissionais. A decisão de desligar-se pode ser analisada de duas percepções. A primeira relaciona-se ao nível de insatisfação do funcionário, a que pode ter relação com o trabalho em si, com o ambiente de trabalho, ou com os dois. A segunda em relação ao número de alternativas que ele visualiza fora da organização, no mercado de trabalho. Já o desligamento por iniciativa da empresa ocorre quando a empresa decide desligar o funcionário, seja para corrigir problemas na seleção mal realizada, para substituí-lo ou para reduzir o quadro de funcionários. A mudança do desenho dos cargos provoca transferências, relocalações, redução da jornada de trabalho, compartilhamento de tarefas e demissões. Para que as demissões sejam realizadas da melhor maneira possível, muitas empresas utilizam critérios discutidos e negociados com os funcionários ou sindicatos para minimizar ações judiciais, ajudando os funcionários na sua recolocação no mercado de trabalho.

2.2.1.1 Índices da rotatividade de pessoal

Segundo Chiavenato (2009b), o cálculo do índice de rotatividade de pessoal é baseado no volume de entradas e saídas de pessoas em relação à quantidade de pessoal disponível em certa área ou unidade da empresa, dentro de um determinado período de tempo e em percentual. Quando a empresa deseja medir o índice de rotatividade para efeito de planejamento de recursos humanos, utiliza-se a seguinte equação:

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

Em que:

A = representa as admissões de pessoal na área ou unidade e no período considerado;

D = representa os desligamentos de pessoal, tanto por iniciativa da empresa quanto do empregado, na unidade ou área e no tempo considerado; e

EM = representa o efetivo médio da área ou unidade no tempo considerado. Pode ser calculado pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividido por dois.

O índice de rotatividade demonstra um valor em percentual dos empregados que circulam pela empresa em relação ao número médio de empregados. Se, por exemplo, o índice de rotatividade for de 3% (três por cento), isto significa que a organização pode contar com 97% (noventa e sete por cento) da sua força de trabalho naquele período.

Quando a empresa deseja analisar apenas as perdas de pessoal e suas causas, não se consideram as admissões do período, somente os desligamentos, sejam pela empresa ou pelo empregado, com a seguinte equação:

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal} = \frac{D \times 100}{EM}$$

Em que:

D = representa os desligamentos; e

EM = representa o efetivo médio do período.

Esta equação é parcial; logo, pode mascarar os resultados por não considerar as admissões de funcionários do período, alterando o efetivo disponível.

Quando a empresa deseja analisar apenas as perdas de pessoal para identificar os motivos que levam as pessoas a deixar a organização, consideram-se os desligamentos por iniciativa dos empregados, desconsiderando as saídas provocadas pela empresa.

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal} = \frac{D \times 100}{\left(\frac{N_1 + N_2 + \dots + N_n}{a}\right)}$$

Em que:

D = representa as demissões espontâneas a serem substituídas;

N1 + N2 + Nn = representam o somatório do número de funcionários no início de cada mês; e

a = representa o número de meses no período de tempo considerado.

Quando a empresa deseja avaliar a rotatividade de pessoal por departamento ou seção, deve calculá-la separadamente da empresa, conforme a equação a seguir:

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal} = \frac{\frac{A+D}{2} + R + T}{EM} \times 100$$

Em que:

R = representa o recebimento de funcionários por transferência de outras unidades ou áreas da organização; e

T = representa a transferência de funcionários para outras unidades ou áreas da organização.

A rotatividade pode ser calculada de diversas formas. Assim, cada empresa precisa procurar aquelas que se adaptam melhor às suas necessidades, analisando o que está ocasionando os percentuais para, posteriormente, procurar maneiras de diminuir tais índices.

2.2.1.2 Diagnóstico das causas da rotatividade de pessoal

Segundo Chiavenato (2009b), as organizações possuem diversos objetivos a

serem alcançados e torna-se eficaz quando estes são alcançados utilizando o mínimo de esforços, recursos e tempo. Um dos principais problemas é conseguir avaliar e medir o alcance dos resultados e adequá-los à utilização dos recursos. No momento em que os resultados não são mais satisfatórios e os recursos não estão sendo utilizados de forma adequada, é preciso fazer intervenções para corrigir e ajustar seu funcionamento. O ideal é que este controle seja automático, capaz de armazenar, processar e recuperar informações sobre o funcionamento e, também, diagnosticar distorções, avaliar a eficácia e os ajustes necessários para melhorar o desempenho da organização.

Nesta perceptiva, o mesmo autor destaca que a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito ou consequência de certos fenômenos que estão localizados dentro e fora da organização e condicionam o comportamento e as atitudes dos funcionários. Assim, é uma variável dependente, em maior ou menor grau, dos fenômenos internos e/ou externos da organização.

Os fenômenos externos são a situação de oferta e procura de recursos humanos, as circunstâncias econômicas e as oportunidades de emprego que o mercado de trabalho oferece. Já os fenômenos internos são os que ocorrem na organização, como política salarial, estilo de gestão, política de benefícios, oportunidades de crescimento, tipo de relacionamento humano, condições físicas e ambientais de trabalho, cultura organizacional, políticas de recrutamento e seleção, critérios e programas de treinamento, políticas disciplinares, critérios de avaliação de desempenho e grau de flexibilidade das políticas da organização (CHIAVENATO, 2009b).

As informações referentes aos fenômenos externos são obtidas por meio de pesquisas, avaliações dos executivos da organização com compradores e vendedores e com pessoas que possuam contato e interação com o ambiente externo. Já as informações sobre os fenômenos internos são obtidas por meio de pesquisas internas, como clima organizacional, ou de entrevista de desligamento de funcionários, as quais visam obter informações para diagnosticar os motivos das saídas. Os fenômenos internos são os responsáveis, em maior grau, pelos desligamentos dos funcionários, por isso é importante ter uma política de recursos humanos adequada (CHIAVENATO, 2009b). O autor complementa que um dos

melhores indícios de uma boa política de recursos humanos é a permanência do funcionário, principalmente quando acompanhada pela sua dedicação, participação e seu comprometimento.

2.2.1.3 Determinação dos custos da rotatividade de pessoal

Um dos problemas que os executivos de recursos humanos encontram é a competitividade no mercado de trabalho, requerendo avaliar se vale a pena perder o capital humano e permanecer com as políticas salariais e econômicas conservadoras, uma vez que a rotatividade de pessoal eleva custos. Saber o nível de rotatividade de pessoal que a organização pode suportar sem ocasionar maiores danos torna-se estratégico, pois a rotatividade envolve custos primários, secundários e terciários.

Os custos primários são os custos relacionados diretamente com o desligamento de cada funcionário e sua substituição por outro, e incluem custos de recrutamento e seleção, custos de registro e documentação, custos de integração e custo de desligamento. Os custos secundários são aspectos relativamente difíceis de estimar numericamente e são relativamente intangíveis, com características qualitativas. Eles estão indiretamente relacionados com o desligamento e a substituição dos funcionários e referem-se aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade. Incluem reflexos na produção, na atitude do pessoal, custo extralaboral e custo extraoperacional. Os custos terciários estão relacionados com os efeitos colaterais da rotatividade que são sentidos a médio e longo prazo. Enquanto os custos primários são quantificáveis, os custos secundários são qualitativos e os custos terciários são apenas estimáveis. Eles incluem custo extrainvestimento e perdas nos negócios.

Os cálculos dos custos primários e secundários da rotatividade podem ter maior desdobramento conforme o interesse da organização. Porém, mais do que os resultados numéricos e quantitativos desses dados, o importante é a conscientização da direção da empresa sobre os profundos reflexos da elevada rotatividade, visto que ela traz efeitos não apenas para a empresa, mas também para a comunidade em que ela está inserida, para as próprias pessoas. Os debates

sobre os elevados índices de rotatividade no Brasil ainda esbarram na dúvida de qual parcela é provocada pelas organizações e qual parcela é decisão dos trabalhadores (CHIAVENATO, 2008, 2009b).

2.2.1.4 Como reduzir a rotatividade e o absenteísmo

A rotatividade tenta capturar a oscilação de entradas e saídas no quadro de empregados, levando em consideração o impacto potencialmente negativo que não é desejado ou planejado pela organização (ASSIS, 2005).

Já o absenteísmo ou ausentismo, como também é denominado, refere-se às faltas ou ausências dos funcionários ao trabalho. Em um sentido mais amplo, refere-se à soma dos períodos em que os funcionários se ausentam das organizações, seja por falta, atraso ou por algum motivo interveniente (CHIAVENATO, 2008, 2009b).

O autor ainda ressalta que faltam estudos para analisar as verdadeiras causas do absenteísmo, avaliando os valores reais, identificando os tipos, qualidade e repercussão na produtividade. Nem sempre as causas estão nos funcionários, mas nas organizações, devido à supervisão deficiente, à falta de motivação e de estímulo, ao empobrecimento das tarefas, às condições desagradáveis de trabalho, à falta de integração dos funcionários e aos impactos psicológicos decorrentes de uma administração de recursos humanos deficiente. Entre as principais causas do absenteísmo estão doença comprovada do empregado; doença não comprovada do empregado; razões diversas por motivo familiar; atrasos involuntários por motivo maior; faltas voluntárias por motivos pessoais; dificuldades e problemas financeiros; problemas com transporte; baixa motivação para trabalhar; supervisão deficiente da chefia ou gerência; e políticas inadequadas da organização.

É importante ter um diagnóstico sobre as causas do absenteísmo para que os níveis de supervisão e gerência possam coordenar ações que diminuam os índices, com o apoio da alta direção e de uma política de recursos humanos (CHIAVENATO, 2009b). Tanto a rotatividade como o absenteísmo constituem fatores de imprevisibilidade e incerteza para as organizações e, mais do que isto, são fatores

de perdas e desperdícios para todos os envolvidos. Nesse contexto, há organizações que procuram combater a rotatividade descontando as faltas dos funcionários ou substituindo-os como forma de puni-los, porém isso não garante o sucesso. A tendência atual é atuar sobre as causas do problema, razão da importância de diagnosticá-las (CHIAVENATO, 2009b).

Diante disto, o autor complementa que as empresas estão procurando (re)avaliar e modificar suas políticas e práticas de recursos humanos, redesenhando os cargos para torná-los mais atrativos e desafiadores; redefinindo o estilo de gestão para torná-lo mais participativo e democrático; repensando a remuneração para transformá-la em variável em função do desempenho e de metas a serem superadas; adotando horário mais flexível e, até mesmo, aproveitando-se da tecnologia para os funcionários trabalharem em casa.

2.3 Fatores impactantes na rotatividade

A seguir são descritos alguns fatores que impactam na rotatividade de pessoal.

2.3.1 Cultura organizacional

Para Chiavenato (2008), a cultura organizacional ou cultura corporativa é um conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas partilhadas por todos os integrantes da organização e a distingue das demais. A cultura representa as percepções dos dirigentes e funcionários e reflete na mentalidade que predomina nas organizações. Está ligada à maneira como realiza seus negócios, trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe nas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso a seus funcionários.

Além disso, a cultura organizacional representa a identidade da organização, demonstra o seu universo simbólico e proporciona um referencial de padrões de desempenho entre funcionários, influenciando a produtividade, pontualidade e a

preocupação com a qualidade do serviço ao cliente. Dessa forma, pode-se dizer que representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento das pessoas de uma organização no dia a dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Hofstade (1991, p. 219), a cultura organizacional pode ser definida como [...] "a programação colectiva da mente que distingue os membros de uma organização de outra". Neste contexto, o autor acredita que a rotatividade está diretamente relacionada à cultura organizacional, já que, se o funcionário não se adaptar à maneira e à forma de pensamento e trabalho da organização, acabará saindo ou sendo dispensado, fazendo com que os índices de análise da organização aumentem.

2.3.2 Clima organizacional

O clima organizacional é a denominação dada ao ambiente existente entre os integrantes de uma organização e está intimamente ligado ao grau de motivação das pessoas. Quando a motivação está elevada, o clima se traduz em satisfação, animação, interesse e colaboração. Porém, quando a motivação está baixa, o clima se traduz em frustrações ou barreiras à satisfação das necessidades, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, entre outros sentimentos (CHIAVENATO, 2009c).

Para Fidelis e Banov (2010), o clima organizacional pode ser medido por meio de:

- Índices de absentéismo, rotatividade e demissão: quando estes índices estão alterados, é preciso identificar as causas, pois podem ocasionar perda do bom clima organizacional;
- Avaliações de desempenho: estão relacionadas à satisfação com o trabalho; assim, quando os resultados diminuem, podem indicar problemas nas relações interpessoais, conseqüentemente, no clima organizacional;
- Entrevistas e aplicação de questionários aos funcionários para identificar

aspectos que motivam e que desmotivam o ambiente de trabalho; e

- Caixas para os funcionários expressarem e depositarem opiniões.

Chiavenato (2009a) ainda afirma que o clima organizacional envolve um quadro flexível e amplo da influência ambiental sobre a motivação; ele é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos indivíduos da organização e influencia o seu comportamento.

2.3.3 Motivação

Para compreender o comportamento humano, é preciso conhecer a sua motivação. É ela que impulsiona as pessoas a agirem de determinada maneira e que origina comportamentos específicos. A motivação varia de pessoa para pessoa, pois também variam as necessidades, como valores sociais, e a capacidade para atingir objetivos, produzindo diferentes padrões de comportamento (ROBBIS; JUDGE; SOBRAL, 2010; CHIAVENATO, 2009a).

Nesse sentido, existem três suposições inter-relacionadas sobre o comportamento humano: o comportamento é causado, seja por hereditariedade ou pelo meio ambiente, influenciando o comportamento das pessoas, que recebem estímulos internos ou externos. O comportamento é motivado, quando há uma finalidade no comportamento humano, ou seja, é orientado e dirigido para algum objetivo. E, por fim, o comportamento é orientado para os objetivos, e para cada comportamento existe um impulso, uma necessidade, um desejo, expressões que servem para demonstrar os motivos do comportamento (CHIAVENATO, 2009a).

A motivação é responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de um indivíduo para alcançar determinada meta. A intensidade refere-se ao esforço que a pessoa despense para alcançar o objetivo e, mesmo que ela tenha alta intensidade para o objetivo, isso não quer dizer que ela o alcançará, a menos que tenha uma direção canalizada favorável à organização. Ela precisa ter também persistência, que está relacionada ao tempo que a pessoa consegue manter seu esforço para realizar as tarefas e atingir os objetivos (ROBBIS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Para conhecer a motivação humana, é preciso conhecer o que ocorre no comportamento das pessoas, que está baseado no ciclo motivacional, e percorre as seguintes etapas: uma necessidade rompe o estado de equilíbrio do organismo e gera um estado de insatisfação, tensão e desequilíbrio. Este estado leva a pessoa a um comportamento ou ação capaz de descarregar a tensão e livrá-lo de desconforto. Se o comportamento for eficaz, a pessoa terá a satisfação da necessidade e, assim, volta ao estado de equilíbrio anterior. As necessidades não são estáticas, elas são forças dinâmicas e persistentes que provocam comportamentos. Com o tempo, esses comportamentos satisfazem essas necessidades e, quando elas são satisfeitas, não se tornam mais motivadoras (CHIAVENATO, 2009c).

A motivação é um mecanismo que somente cada indivíduo pode acionar como uma revolução de seu interior. As pessoas são compostas por hábitos que as desenvolvem, e a motivação é uma abordagem de dentro para fora, baseada nos princípios, nas atitudes e no comportamento, tendo como objetivo a eficácia pessoal, interpessoal e profissional (FIDELIS; BANOV, 2010).

2.3.4 Comunicação

A comunicação é uma das principais ferramentas de relações no trabalho. Como as pessoas passam cerca de 70% do tempo em que estão acordadas se comunicando, seja escrevendo, lendo, falando ou escutando, é razoável afirmar que, também, um dos principais problemas de bom desempenho de um grupo é a falta de comunicação eficaz (SOBRAL, 2010). A comunicação não é apenas transmitir um significado; esse significado precisa ser compreendido. Assim, a comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão do significado (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

As pessoas se comunicam de três maneiras: comunicação oral, comunicação escrita e comunicação não verbal. A comunicação oral é considerada o principal meio de transmitir mensagens entre pessoas. Suas principais vantagens são a rapidez e o *feedback*, já que o retorno da mensagem é a curto prazo. Sua principal desvantagem é quando a mensagem precisa ser transmitida para várias pessoas, pois há a possibilidade de distorções (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A comunicação escrita utiliza a linguagem escrita. Suas vantagens são a tangibilidade e a verificação, pois normalmente a mensagem fica armazenada e, em caso de dúvidas, ela pode ser facilmente verificada. Como desvantagens pode-se citar o tempo, já que escrever demora mais do que transmitir a mensagem oralmente, e também o *feedback*, que não é transmitido imediatamente como na comunicação oral. Já a comunicação não verbal inclui movimentos corporais, entonação nas palavras e expressão facial. É importante estar atento a esses aspectos, buscando indícios para o entendimento do significado literal daquilo que é transmitido pelo emissor (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

2.3.5 Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento e de seleção de candidatos tem a finalidade de buscar compatibilizar a necessidade de mão de obra qualificada para uma organização com a oferta do mercado de trabalho e de recursos humanos. Recrutar e selecionar pessoas não é tarefa simples. Trata-se de uma contínua e mútua redução de incertezas por meio da qual as pessoas e as organizações procuram se conhecer reciprocamente e aliviar as diferenças entre si (FIDELIS; BANOVA, 2010; CHIAVENATO, 2009c). Lacombe e Heilborn (2008) complementam afirmando que consertar problemas causados por pessoas ineficientes provoca mais gastos com tempo e dinheiro do que uma boa seleção.

Lacombe e Heilborn (2008) esclarecem que o recrutamento constitui um conjunto de práticas e procedimentos utilizados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais da empresa. Para Chiavenato (2009b), o recrutamento é um sistema de informações que a empresa utiliza para divulgar as oportunidades de emprego que possui. Para que funcione, é necessário um número de candidatos que atenda ao número de vagas disponibilizadas pela empresa.

O recrutamento tem a finalidade de atrair pessoas qualificadas. Dessa forma, uma divulgação mal planejada pode surtir efeitos contrários, como a captação de candidatos fora do perfil desejado, acarretando ineficiente utilização do tempo para a análise de perfil dos candidatos (FIDELIS; BANOVA, 2010). Ainda para os autores, o recrutamento é um processo que varia conforme a empresa, mas pode ser realizado

em quatro etapas:

1° Etapa: coleta de dados quanto ao perfil do cargo, dos recursos disponíveis e da urgência da vaga;

2° Etapa: planejamento quanto a recrutar, para qual função, por quem, onde realizar o recrutamento e como divulgar a vaga;

3° Etapa: execução do recrutamento quanto à divulgação da vaga e captação de currículos dos candidatos conforme a estratégia da empresa; e

4° Etapa: avaliação dos resultados quanto ao número de candidatos que responderam ao recrutamento, em quanto tempo, comparação do perfil dos candidatos com o perfil da vaga e os custos envolvidos.

De acordo com Chiavenato (2009c), o mercado de recursos humanos apresenta candidatos que devem ser localizados e diagnosticados pelas empresas por meio de técnicas de recrutamento com a finalidade de atraí-los para atender às suas necessidades. Nesse mercado, alguns candidatos estão empregados, outros disponíveis, aguardando oportunidades. Assim, existem duas formas de recrutamento: o externo e o interno.

No recrutamento interno, a empresa procura preencher determinada vaga por meio do remanejamento de seus próprios funcionários, que podem ser promovidos, transferidos ou transferidos com promoção. O recrutamento interno pode apresentar vantagens, como economia, uma vez que evita gastos com anúncios; rapidez na contratação, validade e segurança, por ser uma pessoa que já trabalha na empresa; e ferramenta de motivação, pois cria um espírito de competitividade sadio entre os funcionários. Entretanto, pode apresentar desvantagens, como conflito de interesses entre os demais funcionários e, também, limitação por conviver apenas com os problemas da organização, inibindo a criatividade e as atitudes de inovação (FIDELIS; BANOVA, 2010; CHIAVENATO, 2009c).

No recrutamento externo, o processo de captação de pessoas dá-se fora da empresa, no mercado de trabalho. A quantidade e a qualidade dos resultados do recrutamento dependem da maneira como é realizado. Quanto maior for a quantidade de candidatos para a vaga, maior a possibilidade de encontrar um

candidato que se enquadre no perfil da vaga. Este tipo de recrutamento possui vantagens, como trazer pessoas com novas habilidades e talentos, renovar o quadro de pessoal e aproveitar pessoas que foram treinadas e desenvolvidas em outras empresas. Mas, também, apresenta desvantagens, como custos mais elevados, pois requer anúncios, pessoal para seleção e recrutamento, materiais de escritório, entre outros; menor segurança e, ainda, pode criar frustrações nos funcionários atuais da empresa (FIDELIS; BANOVA, 2010; CHIAVENATO, 2009c).

De acordo com Lacombe e Heilborn (2008), o processo de seleção envolve o conjunto de práticas e processos para escolher, entre os candidatos selecionados no recrutamento, aquele que seja o mais adequado para a vaga existente. Na seleção procura-se perceber as competências do candidato, a partir da descrição do cargo por competências, observando o que ele domina e qual é o seu diferencial dos demais. No processo são consideradas as diferenças individuais, o cargo e a cultura organizacional. De acordo com Fidelis e Banov (2010), o processo de seleção pode constituir diversas técnicas, tais como:

- Análise dos currículos: por meio dos dados que são fornecidos no currículo, é possível verificar quais os candidatos que mais se aproximam da vaga, pois esse documento fornece dados que possibilitam o levantamento de algumas hipóteses quanto às habilidades, aos interesses e a traços gerais do candidato. Assim, alguns deles serão selecionados para as próximas etapas do processo, descritas na sequência;

- Entrevista: envolve um encontro entre o candidato e o entrevistador e serve para relacionar as informações do currículo com as informações prestadas pelo candidato, verificando a veracidade das informações e observando o comportamento e postura do candidato;

- Aplicação de testes: são instrumentos elaborados ou escolhidos de acordo com as exigências do cargo. Podem ser teste de conhecimentos gerais, testes de conhecimentos específicos em relação ao cargo, testes práticos e testes psicológicos, utilizados para coletar dados indiretos dos candidatos;

- Dinâmicas de grupo: consistem em técnicas que reúnem candidatos que concorrem à mesma vaga. O objetivo é observar como o candidato se relaciona em

grupo e suas características, como indecisão, iniciativa, argumentação, ou como lida com conflitos, pressão ou, ainda, como resolve e soluciona problemas. Essa técnica tem várias etapas, e é importante que a pessoa responsável pelo setor em que há a vaga participe para observar quem se enquadra melhor no perfil desejado. Nem sempre o candidato que se destaca na dinâmica é a pessoa escolhida para a vaga, por isso é importante agir de forma espontânea; e

- Exame médico: quando o exame médico faz parte do processo de seleção, é sempre eliminatório, porque trata de um exame específico para a função.

Para que se faça a escolha correta do candidato, é importante utilizar diversas técnicas de seleção, tendo sempre presente a descrição do cargo por competências. Realizar apenas a entrevista, por exemplo, não garante acurácia. Por meio do resultado das técnicas aplicadas, é possível prever o desempenho e o comportamento de uma determinada pessoa em determinada função (FIDELIS; BANOVA, 2010).

2.3.6 Avaliação de desempenho

Segundo Leandro (2009, p. 27), a avaliação de desempenho é o “[...] processo que visa situar o indivíduo e a organização na qual se insere, em relação a seu nível de ajuste funcional e ao aproveitamento integral de suas potencialidades”. Para Dessler (2003) e Marras (2009), a avaliação de desempenho pode ser definida como a avaliação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho.

Ainda para os autores, por meio da avaliação de desempenho, pode-se identificar os funcionários que precisam de aperfeiçoamento, definir o grau de contribuição individual ou grupal nos resultados da empresa, descobrir o aparecimento de novos talentos na organização, facilitar o autodesenvolvimento dos empregados, fornecer aos empregados *feedback* e auxiliar com programas de mérito, promoção e transferências.

Quando o programa de avaliação de desempenho é bem planejado, desenvolvido e coordenado, traz benefícios a curto, médio e longo prazo, para o

indivíduo, o gerente e a organização. Os benefícios para o indivíduo estão relacionados a conhecer a organização, saber a maneira como ela trabalha e os aspectos comportamentais e de desempenho que são esperados dos seus funcionários. Também proporciona aos funcionários conhecer as expectativas de seu líder a respeito de seu desempenho e as providências que o líder está tomando em relação a melhorias de desempenho (CHIAVENATO, 2009c).

Para o gerente, os benefícios relacionam-se a avaliar o desempenho e comportamento dos liderados, propor providências para melhorar o padrão de desempenho e de comunicação com eles, a fim de fazê-los compreender que a avaliação tem a finalidade de mensurar resultados. Já os benefícios para a organização estão relacionados a conhecer melhor os seus funcionários, avaliando potenciais em curto, médio e longo prazo, definindo como cada um contribui para o empreendimento. O programa possibilita, também, identificar que funcionários necessitam de reciclagem ou aperfeiçoamento em determinada área e seleciona os que apresentam condições de promoção ou transferência. Por fim, dinamiza a política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos funcionários, o que estimula a produtividade e a melhoria do relacionamento humano no trabalho (CHIAVENATO, 2009c).

Para Dessler (2003), Fidelis e Banov (2010), a avaliação de desempenho pode ser avaliada de diversas formas, e quem decide a maneira é a empresa, de acordo com a sua história e cultura organizacional. Pode ser feito uso de autoavaliação, em que o próprio empregado avalia o seu desempenho; o gerente ou supervisor imediato avalia o desempenho de seus subordinados; a equipe de trabalho realiza a avaliação; o subordinado e seu supervisor, em conjunto; avaliação 360°, em que várias pessoas são envolvidas, como supervisor imediato, subordinados, colegas, clientes e fornecedores; e avaliação pelos funcionários, quando o grupo avalia seu supervisor.

2.3.7 Higiene e segurança no trabalho

A higiene e segurança do trabalho constituem uma das principais bases para a preservação da força de trabalho. Elas formam atividades intimamente

relacionadas às condições materiais e pessoais de trabalho, capazes de garantir certo nível de saúde aos empregados e de manter a qualidade de vida do trabalhador. Devem atuar tanto na área de prevenção quanto na da correção, em estudos e ações constantes que envolvam acidentes no trabalho e saúde do trabalhador, segundo conceito emitido pela Organização Mundial de Saúde, citado por Chiavenato (2009c). A saúde é um estado completo de bem-estar físico, mental e social, e não consiste apenas na ausência de doença ou enfermidade.

A higiene do trabalho está relacionada com o diagnóstico e prevenção de doenças e acidentes. Refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visam à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde provenientes das tarefas do cargo e do ambiente físico onde estão sendo executadas (CHIAVENATO, 2009c).

Os programas de higiene no trabalho determinam as medidas a serem tomadas para evitar acidentes e preservar a saúde dos trabalhadores, e são desenvolvidos conforme o ramo de atividade da empresa. Os programas mais comuns estão no ambiente físico, no psicológico e na ergonomia. No ambiente físico pode-se citar a adequação da iluminação e da ventilação, alternativas para trabalho em temperaturas extremas de frio e calor, locais com ruído excessivo, substâncias tóxicas e a utilização de Equipamentos de Proteção Individual (EPI's) como capacetes, luvas e máscaras de segurança (FIDELIS; BANOVA, 2010).

No ambiente psicológico, citam-se os relacionamentos humanos agradáveis, atividades motivadoras, estilo de liderança profissional e a eliminação de fontes que possam gerar estresse. A ergonomia, por ser uma ciência composta de vários conhecimentos destinados a adaptar e adequar o homem, envolvendo estudos de máquinas e equipamentos, mobiliários e instalações, ferramentas e utensílios, salas e ambientes físicos, torna-se aliada para a criação de bons ambientes de trabalho.

A segurança do trabalho é um conjunto de medidas técnicas, médicas, psicológicas e educacionais utilizadas para prevenir acidentes, seja com a eliminação de condições inseguras no ambiente, seja com a instrução ou convencimento das pessoas da utilização de práticas preventivas. Ela é indispensável para o desempenho satisfatório no trabalho. São atividades

interligadas que possuem repercussão direta sobre a continuidade da produção e sobre a moral dos empregados (CHIAVENATO, 2009c).

2.3.8 Treinamento e Desenvolvimento

O treinamento é o conjunto de métodos utilizados para transmitir aos funcionários novos e antigos os conhecimentos necessários para o desenvolvimento do trabalho. Ele é um processo educacional focado no curto prazo e aplicado de forma sistemática e organizada, com o objetivo de as pessoas aprenderem para cumprirem objetivos (DESSLER, 2003; CHIAVENATO, 2009c).

De acordo com Dessler (2003), o processo de treinamento possui cinco passos:

- Levantamento das necessidades: compreende identificar as necessidades específicas dos cargos para melhorar o desempenho e a produtividade, identificar o público-alvo para conferir se o treinamento será adequado para o nível de educação, experiência, habilidades e para a motivação do pessoal e especificar os objetivos do treinamento;

- Projeto instrucional: compreende coletar objetivos, métodos, descrição e sequência dos conteúdos, exemplos, exercícios e atividades para criar um material introdutório e certificar-se de que todos os materiais, como mídia, roteiros de vídeo e material didático, estejam direcionados aos objetivos do treinamento;

- Validação: compreende apresentar e validar o treinamento para o público inicial representativo e, após, usar os resultados como base para revisões finais, visando assegurar a eficácia do programa;

- Implementação: quando for aplicado, pode-se realizar uma palestra para os instrutores, voltada para o conhecimento e habilidades de apresentação e, também, para o conteúdo; e

- Avaliação e acompanhamento: o sucesso do programa pode ser avaliado considerando com a reação das pessoas durante o treinamento, o aprendizado por

meio do *feedback*, a reação das pessoas, e o nível de melhoria no desempenho do trabalho.

O desenvolvimento é um processo educacional de longo prazo, que usa métodos sistemáticos e organizados, e o pessoal gerencial adquire conhecimentos conceituais e práticos para diversos propósitos. Está ligado aos conceitos de mudança e de capacidade de adaptação da organização a essas mudanças (CHIAVENATO, 2009d).

O autor esclarece que o desenvolvimento organizacional é prático e pragmático e seus conceitos visam à mudança organizacional através do trabalho em equipe. As suas principais técnicas de intervenção são o método de realimentação de dados, o desenvolvimento de equipes, o enriquecimento e ampliação do cargo, o treinamento de sensibilidade e a consultoria de procedimentos.

2.3.9 Administração salarial

Nas organizações cada, atividade ou cargo tem seu valor individual e somente pode ser remunerado com igualdade à medida que se conhece o seu valor em relação aos demais cargos da organização e à situação do mercado. Assim, a administração salarial pode ser definida como o conjunto de normas e procedimentos que tem o objetivo de estabelecer e/ou manter estruturas de salários justas na organização. Elas precisam ser justas em relação aos demais cargos da organização para haver equilíbrio interno desses salários e, também, em relação aos salários dos funcionários que ocupam os mesmos cargos em outras empresas do mercado de trabalho (CHIAVENATO, 2009c).

Ressalta o autor que além de estabelecer e/ou manter a estrutura dos salários equilibrada, a administração de salários visa atingir aos seguintes objetivos:

- Remunerar o funcionário de acordo com o valor do cargo que ocupa na organização;
- Recompensá-lo de forma adequada pela sua dedicação e desempenho;

- Atrair e reter os melhores candidatos para os cargos;
- Ampliar a flexibilidade da organização, oferecendo os meios para motivação do pessoal, racionalizando as possibilidades de desenvolvimento e de o funcionário fazer carreira na organização;
- Obter dos funcionários a aceitação do sistema de remuneração adotado pela empresa; e
- Manter equilíbrio entre os interesses da organização e as suas políticas de relacionamento com os funcionários.

2.3.10 Liderança

A liderança refere-se à capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. Os líderes estabelecem a direção por meio de uma visão do futuro e, após, engajam as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar obstáculos. Requer do líder a capacidade de persuasão, promovendo cooperação e trabalho das pessoas em equipe (ROBBINS, 2010; JUDGE; SOBRAL, 2010; DUBRIN, 2001).

Segundo Dubrin (2001), o estilo de liderança é o comportamento que o líder usa para influenciar seus liderados com o objetivo de atingir as metas organizacionais. Há diversas abordagens em relação ao estilo de liderança, porém a maioria delas envolve a autoridade e o controle que o líder aplica sobre o grupo. Conforme Lacombe e Heilborn (2008), o líder defende e representa a vontade coletiva, do contrário não seria capaz de mobilizar os liderados à ação.

Dubrin (2001) classifica os estilos de liderança conforme a autoridade do líder sobre o grupo, podendo ser um estilo de liderança autocrático, participativo e de liberdade total. No estilo de liderança autocrático, o líder retém a maior parte da autoridade para si, toma decisões sozinho e presume que a equipe vai realizá-las, sem se preocupar com o que o grupo pensa. Este tipo de líder é orientado para a tarefa, pois coloca ênfase em conseguir realizar as tarefas. Os líderes autocráticos típicos são positivos, dizem às pessoas o que fazer e servem de modelo para o

grupo.

O estilo de liderança participativo compartilha com o grupo a tomada de decisão. Existem três subestilos de líderes participativos: os líderes consultivos, que consultam os liderados antes da tomada de decisão, porém, ao final, retêm para si a autoridade de tomar a decisão. Os líderes consensuais, que estimulam a discussão do assunto e então tomam a decisão, que é tomada apenas quando todos do grupo chegam a um consenso. E o líder democrático, que confere a autoridade final para o grupo, coletando opiniões e fazendo uma eleição antes da tomada de decisão.

O estilo de liderança de liberdade total delega totalmente a autoridade e o controle. A liderança é mais indireta do que direta, uma vez que os integrantes do grupo são apresentados para a tarefa e possuem a liberdade de imaginar o melhor modo de realizá-la, apenas não podendo violar as políticas da empresa. Nesse caso, o líder se envolve apenas se for solicitado.

3 MÉTODO

Para Marconi e Lakatos (2010), método é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar determinado objetivo com maior segurança e economia, traçando um caminho a ser seguido. Assim, este capítulo descreve o método utilizado nesta pesquisa.

3.1 Classificação da pesquisa

Esta pesquisa classifica-se na ordem apresentada a seguir.

3.1.1 Quanto à natureza

Quanto à natureza, esta pesquisa é aplicada, pois busca identificar as principais causas da rotatividade de funcionários em pequenas empresas prestadoras de serviços da cidade de Lajeado. Conforme Roesch (1996), a pesquisa aplicada busca entender a natureza e a fonte dos problemas humanos, portanto tem como foco as questões que a sociedade considera importantes e julga que os problemas podem ser resolvidos com conhecimento. Esse tipo de pesquisa traz contribuições para teorias que podem ser utilizadas para desenvolver programas e intervenções de resolução de problemas.

3.1.2 Quanto à abordagem do problema

Quanto à abordagem do problema, este estudo é qualitativo. Conforme Roesch (1996), a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para a fase exploratória. Dessa forma, pesquisa qualitativa é apropriada para avaliações formativas, para melhorar a efetividade de um programa ou plano, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir intervenções.

Sampieri, Callado e Lucio (2013) complementam, afirmando que a pesquisa qualitativa também se orienta por áreas ou temas significativos da pesquisa. Nesse tipo de estudo, é possível desenvolver perguntas e hipóteses antes, durante e depois da coleta e análise de dados. De regra, essas atividades, primeiramente, possuem a função de descobrir quais as perguntas de pesquisa mais importantes, depois aprimorar e responder a tais questões.

3.1.3 Quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é descritiva com uma etapa exploratória. Para Aaker, Kumar e Day (2004), esse tipo de pesquisa é utilizado quando se busca um entendimento da natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes a serem consideradas.

Esse tipo de pesquisa é utilizado nos casos em que é necessário definir o problema com mais precisão, identificando alternativas relevantes de ação ou obtendo dados adicionais antes de desenvolver uma abordagem. Nesta fase, as informações necessárias são definidas de forma ampla, e o processo de pesquisa adotado é flexível, não estruturado e qualitativo e, assim, faz com que o pesquisador comece seu estudo sem concepções sobre aquilo que será encontrado (MALHOTRA, 2012; AAKER; KUMAR; DAY, 2004).

Além disso, a etapa descritiva tem como função obter aspectos instantâneos e precisos do ambiente de mercado, tais como descrever as características de grupos relevantes, como consumidores, vendedores, organizações ou áreas de mercado; estimar a porcentagem e unidades de uma população específica que

determina um comportamento; determinar as avaliações de características de produtos; e fazer previsões específicas. Neste estudo, a pesquisa descritiva busca verificar em quais empresas de pequeno porte, prestadoras de serviços, há maior percentual de rotatividade de funcionários e suas causas. É a etapa exploratória busca maior compreensão e entendimento sobre a rotatividade de funcionários, gerando novos conhecimentos referentes ao assunto e buscando soluções para a diminuição desses índices.

3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos

Os procedimentos técnicos desta pesquisa são apresentados na sequência.

3.1.4.1 Pesquisa bibliográfica

Para Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia que já se tornou pública em relação ao tema do estudo, por meio de livros, jornais, revistas, monografias, teses, meios de comunicação oral como rádio, televisão e filmes. Ela tem como objetivo colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, falado ou filmado sobre o assunto. Oliveira (1997) complementa afirmando que a pesquisa bibliográfica visa conhecer diversas formas de contribuição científica sobre determinado assunto ou fenômeno.

A revisão da literatura é uma das seções mais trabalhosas e longas da pesquisa, pois implica a seleção, leitura e análise dos textos relevantes e, posteriormente, o relato escrito. Há duas abordagens que facilitam esta tarefa: uma delas é a leitura eficiente, que apresenta maneiras de abordar os textos que ajudam a encontrar informações importantes; a outra, a leitura analítica, que possibilita a leitura compreensiva do texto, facilitando a interpretação e o resumo, constituindo um método útil para a revisão da literatura (OLIVEIRA, 1997).

3.1.4.2 Pesquisa documental

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), a característica da pesquisa documental é que a coleta de dados é restrita a documentos, escritos ou não, constituídos de fontes primárias, e estes são documentos compilados pela empresa, como contratos, relatórios anuais da empresa, materiais utilizados nas relações públicas, missão da organização, documentos legais, entre outros. Normalmente esta fonte de dados é utilizada para completar as entrevistas ou outros métodos de coleta de dados. Para Roesch (2010), há cinco passos para acessar e analisar os dados da empresa: acesso, verificação da autenticidade, compreensão dos documentos, análise dos dados e utilização dos dados.

3.1.4.3 Pesquisa de campo

Segundo Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa de campo é utilizada para conseguir informações e/ou conhecimentos sobre um problema para o qual se procura uma resposta ou uma hipótese que se queira confirmar, ou, ainda, para descobrir novos fenômenos ou relações entre eles. Ela consiste na observação destes fenômenos ou fatos, que ocorrem de forma espontânea, na coleta de dados e no registro de variáveis consideradas relevantes para análise. A pesquisa de campo exige controles adequados e objetivos pré-estabelecidos, que discriminem suficientemente o que deve ser coletado.

Conforme esses autores, a pesquisa de campo requer, em primeiro lugar, uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão, servindo para saber como se encontra atualmente o problema. Em segundo lugar, de acordo com a natureza da pesquisa, é preciso estipular as técnicas a serem utilizadas na coleta de dados e na determinação da amostra, a qual deverá ser representativa e suficiente para apoiar as conclusões. E, por último, antes que se realize a coleta de dados, é preciso estabelecer as técnicas de registro dos dados e a maneira como serão utilizados em sua posterior análise.

3.2 Sujeitos da pesquisa

A unidade de análise consiste em explicar que pessoas, coisas e fenômenos serão pesquisados, enumerando suas características, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem, entre outros (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Neste trabalho, a unidade de análise são dez pequenas empresas do setor de prestação de serviços, localizadas na cidade Lajeado/RS, que contrataram e desligaram funcionários no ano de 2013. As empresas foram escolhidas por conveniência da pesquisadora, identificando o maior número de funcionários. Estas empresas prestam serviços ligados à automação industrial, construção civil, tecnologia da informação, contabilidade, setor lojista, serviço social, design, transporte, manutenção de veículos e manutenção industrial. As empresas foram classificadas por número, visando preservar sua identidade e privacidade, e as informações foram coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores das empresas, durante o período de 17 de março a 01 de abril de 2014.

3.3 Coleta de dados

Para mensurar os índices de rotatividade de funcionários nas empresas foco do estudo, foi realizada análise documental fornecida pelo proprietário da empresa ou pela pessoa responsável pelo setor de recursos humanos. Por meio desses documentos, foi possível verificar os índices de rotatividade de cada empresa no período estudado. Conforme Roesch (2010), a pesquisa documental consiste em analisar os documentos, escritos ou não, da organização, buscando informações referentes ao tema.

Para identificar as principais causas da rotatividade de funcionários e as ações desenvolvidas pelas empresas para a redução desses índices, realizou-se entrevista semiestruturada com os proprietários das empresas ou com a pessoa responsável pelo setor de recursos humanos. Conforme Sapiery, Callado e Lucio (2013), as entrevistas semiestruturadas baseiam-se em um roteiro de perguntas ou assuntos, e o entrevistador tem a liberdade de fazer outros questionamentos para

obter as informações sobre o assunto desejado, isto é, nem todas as questões são pré-determinadas.

Durante a entrevista semiestruturada, utilizou-se gravador de voz, visando ao registro fidedigno das informações, sem fixação de tempo, pois cada entrevista é única, dependendo do pesquisador e do pesquisado. As entrevistas foram devidamente autorizadas (conforme APÊNDICE A) e, posteriormente, transcritas e analisadas.

3.4 Análise de dados

O estudo pode ser definido de natureza qualitativa. Assim, sugere-se a utilização da técnica de análise de conteúdo, que, conforme Aaker, Kumar e Day (2004), consiste em uma técnica de observação utilizada para analisar material escrito por meio de regras que são aplicadas com cuidado. É definida como a descrição objetiva e sistemática do conteúdo apresentado em uma unidade de comunicação e inclui tanto a observação quanto a análise. A unidade de análise podem ser palavras, temas, caracteres, medidas de tempo e espaço ou tópicos.

Segundo Martins (2006), esta análise é geralmente aplicada após ou em conjunto com uma pesquisa documental, ou mesmo após a realização de entrevistas. Ela compreende três etapas fundamentais: pré-análise, que é a seleção do material e a definição dos procedimentos a serem adotados; exploração do material, que é a implementação dos procedimentos; e, por fim, o tratamento de dados e interpretações, que é a geração de deduções sobre o texto como um todo e interpretações. A análise dos dados desta pesquisa foi realizada de forma qualitativa, com o conteúdo das dez entrevistas semiestruturadas, apresentadas no Capítulo 5.

3.5 Limitação do método

Vergara (2004) explica que todo método apresenta possibilidades e limitações, sendo prudente antecipar-se às críticas, explicando as limitações que o

método apresenta em sua formação.

Dentre as principais limitações encontradas ao longo deste estudo, destaca-se a falta de conhecimento dos gestores em relação às causas da rotatividade, reflexo da falta de políticas e de práticas de gestão de pessoas, além da impossibilidade de generalização dos resultados, devido às particularidades de cada empresa.

4 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

Este capítulo apresenta a caracterização do setor de prestação de serviço, por meio de materiais disponibilizados em *sítes* e documentos das empresas foco do estudo, visando conhecer e descrever esse setor.

4.1 Cenário do setor de prestação de serviços

O setor de prestação de serviço tem uma crescente importância na economia, que pode ser traduzida na participação relativa no PIB. Em 2009, ele representava 30,6%, conforme as contas nacionais do IBGE. O setor de serviços foi o que mais se expandiu nos últimos anos: o seu valor adicional cresceu 37,8% no período de 2000 a 2009.

Na edição de 2011 da Pesquisa Anual de Serviços (PAS), foram registradas, no Brasil, 1.081.012 empresas que realizavam R\$ 1 trilhão de receita operacional bruta. Estas empresas representavam 25,2% do pessoal empregado, conforme o Cadastro Central de Empresas (CEMPRE), do IBGE (SEBRAE, 2013, texto digital). No estado do Rio Grande do Sul, a economia tem evoluído de maneira satisfatória nos últimos anos. Atualmente o estado possui a quarta maior economia do país. Em 2010, o PIB gaúcho representou 6,4% do PIB nacional e, no âmbito regional, esta participação é de aproximadamente 40%, sendo 61,2% na prestação de serviço, em que se destaca a capital Porto Alegre. A indústria representa 27,5% do PIB; e a agropecuária, 11,2% (FRANCISCO, 2013, texto digital).

No que se refere ao Vale do Taquari/RS, as potências econômicas podem ser mensuradas em relação ao Valor Adicionado Bruto (VAB) setorial, que é o componente principal do PIB. Os índices são elaborados pelo IBGE, em parceria com a Fundação de Economia e Estatística (FEE). O PIB regional, em 2006, aumentou, comparado a 2005, em 7,76%, porém foi menor se comparado com o crescimento da economia gaúcha, que ficou em 8,78%, e a brasileira, que ficou em 10,36%.

Em 2007, o PIB do Vale do Taquari/RS atingiu, aproximadamente, o montante de R\$ 5,4 bilhões, com participação de 3,05% no valor do PIB estadual, ficando na 8ª colocação no *ranking* em relação ao montante do PIB. Nesse mesmo ano a estrutura econômica da região era constituída de 12,75% na agropecuária, 34,74% na indústria e 52,51% na prestação de serviços (CANTÚ e CONTO, 2009, texto digital).

Em relação ao PIB municipal, os autores complementam que os municípios de Lajeado, Teutônia, Estrela, Arroio do Meio, Taquari, Encantado, Roca Sales, Cruzeiro do Sul, Bom Retiro do Sul e Arvorezinha/RS detêm, juntos, aproximadamente 78,78% do PIB regional, enquanto os 26 municípios restantes do Vale do Taquari/RS detêm 21,22% da economia do Vale, com destaque para o município de Lajeado/RS como a maior economia da região, que fica com o posto de 21º no PIB do estado.

4.2 Breve caracterização das empresas pesquisadas

Empresa 1 – Prestadora de serviços em automação industrial

A Empresa 1 atua em soluções de software, no desenvolvimento de projetos elétricos, instalações, gerenciamento, comissionamento e consultoria. Presta serviços em todo o território nacional e em alguns países da América Latina, nos segmentos agroindustrial, metalmeccânico, alimentício, fumageiro, automobilístico, entre outros.

Empresa 2 – Prestadora de serviços na construção civil

A Empresa 2 atua na construção e reformas de edifícios, casas e sobrados. Presta serviços na cidade de Lajeado e região do Vale do Taquari/RS.

Empresa 3 – Prestadora de serviço em tecnologia da informação

A Empresa 3 presta serviços de desenvolvimento de sistemas com dois focos: elaboração de software para soluções personalizadas a clientes e sistema de automação de vendas, utilizado por profissionais da área comercial.

Empresa 4 – Prestadora de serviços em contabilidade

A Empresa 4 atua na área contábil, realizando serviços como abertura e fechamento de empresas, apuração mensal de impostos, realização da contabilidade, com obrigações fiscais e tributárias, além de consultoria e assessoramento administrativo-contábil.

Empresa 5 – Prestação de serviços para o setor lojista

A Empresa 5 auxilia e defende interesses de associados, participando ativamente no crescimento e desenvolvimento do comércio de bens e serviços do varejo.

Empresa 6 – Prestadora de serviços sociais

A Empresa 6 executa serviços de acolhimento de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade familiar ou social, com medidas protetivas de acolhimento. O seu trabalho está voltado à preservação dos vínculos familiares e/ou à integração a famílias substitutivas quando são esgotados todos os recursos de manutenção da família de origem.

Empresa 7 – Prestadora de serviços em design

A Empresa 7 presta serviços de *design*, com foco em desenvolvimento de produtos e embalagens, envolvendo serviços de publicidade, propaganda, marcas e patentes.

Empresa 8 – Prestadora de serviços de transporte

A Empresa 8 atua com prestação de serviços de transporte em todo o território nacional, com carga de produtos higiênicos, alimentícios e refrigerados.

Empresa 9 – Prestadora de serviços em manutenção de veículos

A Empresa 9 atua na prestação de serviços de pós-venda de uma concessionária de automóveis, com manutenção preventiva e corretiva de veículos.

Empresa 10 – Prestadora de serviços em manutenção industrial

A Empresa 10 atua na manutenção e montagem industrial e tabulação de máquinas em empresas frigoríficas e de laticínios.

No Quadro 1, abaixo, verifica-se o número de funcionários que as pequenas empresas prestadoras de serviços possuíam em 31/12/2012; o número de admissões e desligamentos no período de 12 meses (de 01/2013 a 12/2013); e o número de funcionários em 31/12/2013, conforme informações coletadas em relatórios do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), disponibilizado pelas empresas.

Quadro 1- Número de funcionários

Empresa	Número de funcionários em 31/12/2012	Admissões de 01/2013 a 12/2013	Desligamentos de 01/2013 a 12/2013	Número de funcionários em 31/12/2013	Rotatividade em %
Empresa 1	28	18	9	37	41,54%
Empresa 2	16	2	4	14	20%
Empresa 3	3	1	2	2	60%
Empresa 4	10	2	3	9	26,31%
Empresa 5	12	1	1	12	8,33%
Empresa 6	7	12	10	9	137,5%
Empresa 7	9	7	6	10	68,42%
Empresa 8	11	5	4	12	39,13%
Empresa 9	15	11	10	16	67,74%
Empresa 10	8	4	9	3	118,18%

Fonte: CAGED de 12/2012 a 12/2013.

O mesmo quadro apresenta também os índices de rotatividade que as empresas pesquisadas tiveram em 2013. Para calcular esse índice, aplicou-se a fórmula sugerida por Chiavenato (2009b), já descrita no item 2.2.1.1 deste trabalho. Assim, é descrito abaixo o percentual de rotatividade de cada empresa.

- Empresa 1= operou com 41,54% de rotatividade, contando com 58,46% da sua força de trabalho no ano de 2013;

- Empresa 2= operou com 20% de rotatividade, contando com 80% da sua força de trabalho no ano de 2013;

- Empresa 3= operou com 60% de rotatividade, contando com 40% da sua força de trabalho no ano de 2013;

- Empresa 4= operou com 26,31% de rotatividade, contando com 73,69% da sua força de trabalho no ano de 2013;

- Empresa 5= operou com 8,33% de rotatividade, contando com 91,67% da sua força de trabalho no ano de 2013;

- Empresa 6= operou com 137,5% de rotatividade, contando com 0% da sua força de trabalho no ano de 2013;

- Empresa 7= operou com 68,42% de rotatividade, contando com 31,58% da sua força de trabalho no ano de 2013;

- Empresa 8= operou com 39,13% de rotatividade, contando com 60,87% da sua força de trabalho no ano de 2013;

- Empresa 9= operou com 67,74% de rotatividade, contando com 32,26% da sua força de trabalho no ano de 2013; e

- Empresa 10= operou com 118,18% de rotatividade, contando com 0% da sua força de trabalho no ano de 2013.

A rotatividade de funcionários é um fator que faz parte da realidade de muitas empresas, sejam de pequeno, médio ou grande porte, e encontrar um índice que seja considerado ideal é desafiador, já que cada segmento de negócio tem

características e particularidades que influenciam diretamente nas causas da rotatividade.

Entretanto, as dez pequenas empresas pesquisadas apresentam altos índices de rotatividade, destacando-se a Empresa 6, de prestação de serviços sociais, com 137,5%, e a Empresa 10, de prestação de serviços em manutenção industrial, com 118,18%. Tais resultados revelam o grau de dificuldade dessas empresas em atrair e reter pessoas, o que pode estar relacionado às limitações de conhecimento e gestão de processos, motivos por que as pessoas não permanecem na função, o que dificulta a identificação do funcionário com o trabalho e a empresa.

Segundo pesquisa realizada entre 2002 e 2012 pelo Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) sobre rotatividade e políticas públicas para o mercado de trabalho, observa-se que as taxas de rotatividade do Brasil ficaram entre 53% a 64% no período. Estas taxas, por um lado, são elevadas, mesmo que se trate de um período caracterizado pelo ciclo expansional do mercado de trabalho e da economia brasileira; por outro lado, indicam o comportamento estrutural do mercado de trabalho brasileiro, centrado na flexibilidade contratual da força de trabalho (DIEESE, 2014, texto digital).

O mesmo estudo identifica as taxas de rotatividade por setores da atividade econômica. Os setores que apresentam índices mais elevados, passando de 100%, são a construção civil e a agricultura. O comércio e a prestação de serviços são, sequencialmente, os que apresentam taxas mais elevadas, com grandezas equivalentes. Em 2002, a prestação de serviços apresentou taxas globais de 50% e, em 2012, 59% de rotatividade de pessoal (DIEESE, 2014, texto digital). Se comparados os índices de rotatividade das pequenas empresas prestadoras de serviços pesquisadas na cidade de Lajeado/RS ao estudo do DIEESE, oito das dez empresas apresentam índices próximos aos do cenário brasileiro.

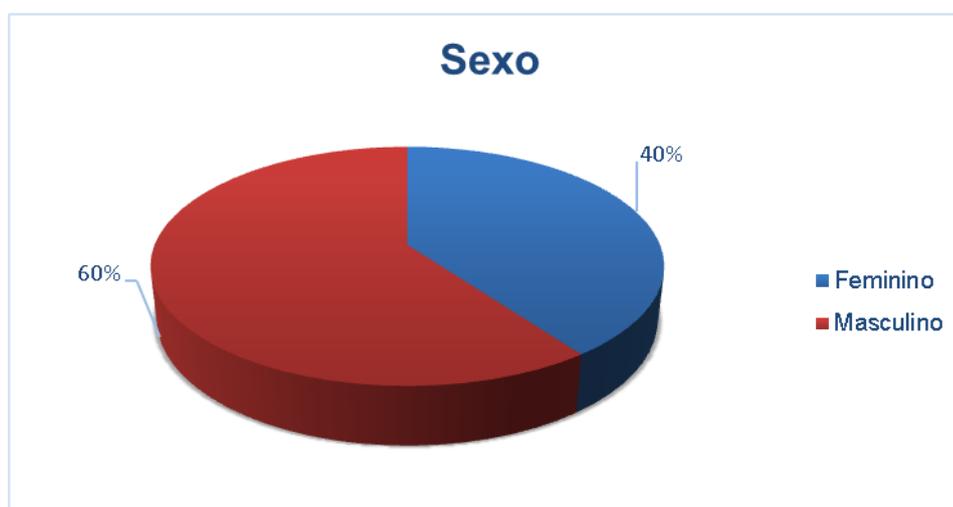
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta e analisa as entrevistas concedidas pelos gestores das dez pequenas empresas prestadoras de serviços, localizadas na cidade de Lajeado/RS, visando atender aos objetivos deste estudo.

5.1 Perfil dos entrevistados

Inicia-se a apresentação e a análise dos dados com o perfil dos gestores das empresas, conforme questões descritas no Apêndice B, bloco A. Os Gráficos 1 a 5, a seguir, identificam o sexo, o estado civil, a idade, a escolaridade e o período de atuação da empresa no mercado.

Gráfico 1 – Sexo



Fonte: Elaborada pela autora (2014).

Quanto ao sexo dos entrevistados, observa-se, no Gráfico 1, que 60% são homens e 40% são mulheres. Segundo Hofstede (2003), as culturas masculinas e femininas criam modelos de chefes diferentes. O chefe masculino revela autoafirmação, toma decisão com base em fatos e tende a não ser apoiado pela decisão do grupo, mesmo que seja ligeiramente machista. Já a chefe feminina é menos visível, atua mais por intuição do que por decisão e tem por hábito a procura do consenso. No entanto, os dois tipos de cultura exigem que os chefes sejam pessoas inteligentes e dinâmicas e, embora a cultura feminina seja vista como menos imponente, nas últimas décadas a sociedade tem vivenciado o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, conquistando espaços em cargos importantes nas organizações, justificando o percentual de 40% de mulheres apresentado no gráfico.

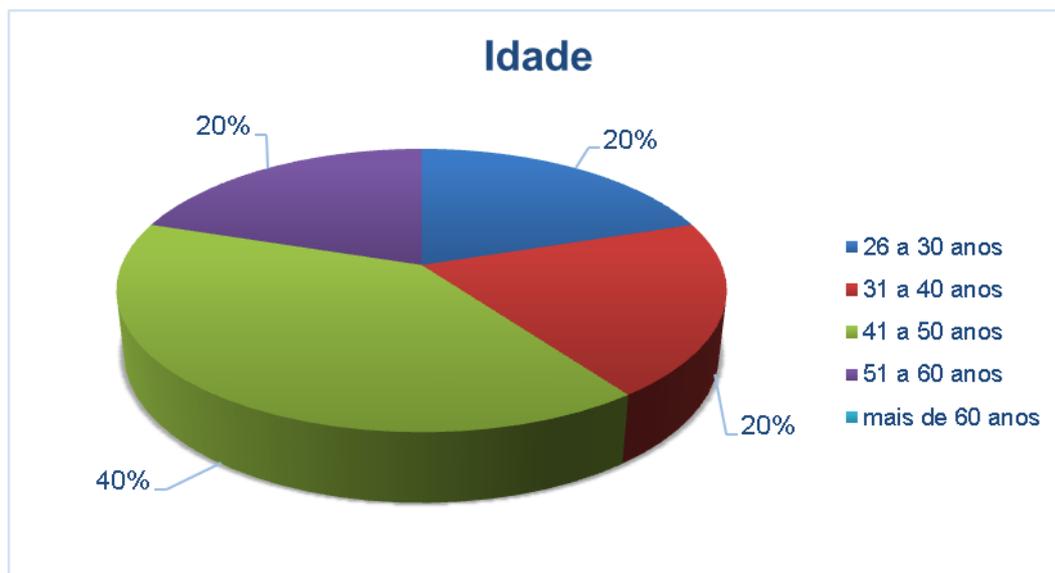
Gráfico 2- Estado civil



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

O Gráfico 2 apresenta o estado civil dos entrevistados. Observa-se que 60% são casados; 20%, solteiros; e 10% união estável e de divorciados.

Gráfico 3 - Idade

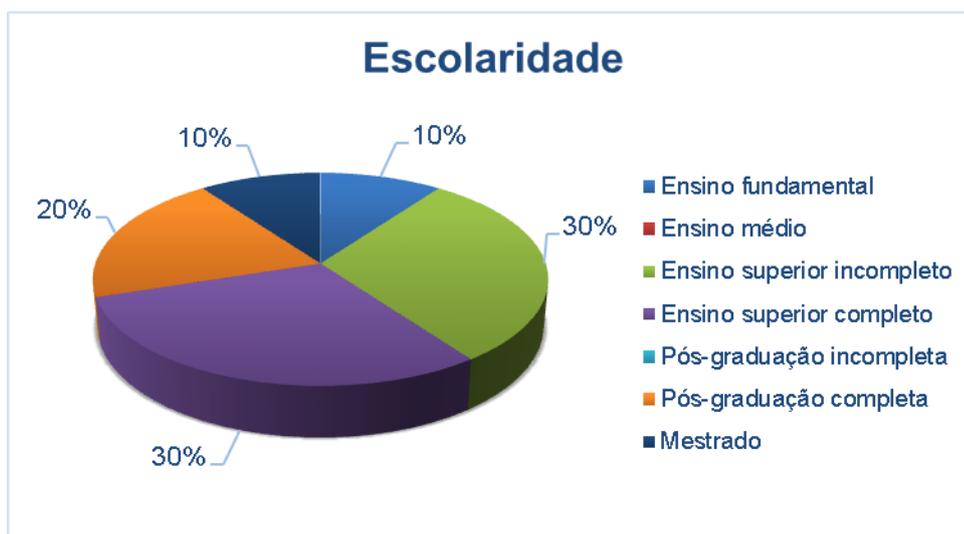


Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Referente à idade, observa-se, no Gráfico 3, que a maioria dos gestores entrevistados tem entre 41 e 50 anos, representando 40%; seguem, com o mesmo percentual de 20%, os gestores de 26 a 30 anos, 31 a 40 anos e os de 51 a 60 anos.

Praticamente metade dos entrevistados está na faixa etária compreendida entre 41 e 50 anos, evidenciando maturidade dos gestores. Esse resultado tem relação com o Gráfico 4, apresentado a seguir, que se refere ao nível de escolaridade.

Gráfico 4 – Escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

O Gráfico 4 refere-se ao grau de escolaridade. Observa-se que 30% dos gestores possuem ensino superior incompleto e, também, 30% possui ensino superior completo; 20%, pós-graduação completa; 10%, ensino fundamental, e também 10%, mestrado. Verifica-se bom grau de escolaridade, que pode estar associado à idade e à busca por conhecimento contínuo.

Gráfico 5 - Período de atuação da empresa no mercado



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

O Gráfico 5 mostra o período de atuação da empresa no mercado. Observa-se que metade das empresas, ou seja, 50%, estão no mercado de 6 a 10 anos; 20% estão de 1 a 5 anos; também, 20% estão de 11 a 15 anos; e 10 % estão de 16 a 20 anos.

Os números revelam que a maioria das empresas possuem um bom tempo de atuação no mercado, motivo pelo qual, deveriam possuir mais políticas e práticas de recursos humanos. Porém, conforme Moraes (2012, texto digital), a gestão de pessoas é um desafio para as pequenas empresas, e os recursos financeiros estão entre as principais causas, fazendo com que elas desenvolvam o básico, que são folha de pagamento, contratação e demissão de pessoal. O autor complementa destacando que o grande desafio é fazer o pequeno empreendedor perceber que as políticas e práticas de recursos humanos são investimentos, e não custos, e que, quando começarem a dar importância a isso, perdendo menos talentos, reduzindo custos de rotatividade de funcionários e, conseqüentemente, perdas de produção, retrabalho e imagem corporativa.

A seguir, o Quadro 2 apresenta a síntese do perfil dos entrevistados, para melhor visualização. A caracterização, segundo sexo, idade, escolaridade e período de atuação da empresa no mercado fica configurada da seguinte forma:

Quadro 2 – Síntese do perfil dos entrevistados

Empresa	Sexo	Estado civil	Idade	Escolaridade	Período de atuação da empresa no mercado
Empresa 1	Masculino	Casado	De 41 a 50 anos	Mestrado	De 6 a 10 anos
Empresa 2	Masculino	Casado	De 51 a 60 anos	Ensino fundamental	De 16 a 20 anos
Empresa 3	Masculino	União Estável	De 26 a 30 anos	Ensino superior incompleto	De 6 a 10 anos
Empresa 4	Masculino	Divorciado	De 41 a 50 anos	Ensino superior completo	De 6 a 10 anos
Empresa 5	Feminino	Casado	De 41 a 50 anos	Pós-graduação completa	De 11 a 15 anos
Empresa 6	Feminino	Casado	De 51 a 60 anos	Ensino superior incompleto	Mais de 20 anos
Empresa 7	Feminino	Casado	De 31 a 40 anos	Pós-graduação completa	De 6 a 10 anos
Empresa 8	Masculino	Solteiro	De 31 a 40 anos	Ensino superior incompleto	De 11 a 15 anos
Empresa 9	Masculino	Solteiro	De 26 a 30 anos	Ensino superior completo	Mais de 20 anos
Empresa 10	Feminino	Casado	De 41 a 50 anos	Ensino superior completo	De 6 a 10 anos

Fonte: Entrevistas semiestruturadas realizadas pela autora (2014).

Por meio do Quadro 2, verifica-se o perfil dos entrevistados:

- seis gestores são do sexo masculino;
- quatro gestores são do sexo feminino;
- seis gestores são casados, seguidos de dois solteiros, um com união estável e um divorciado;

- quatro gestores encontram-se na faixa etária entre 41 e 50 anos, seguidos de dois entre 26 a 30 anos, dois entre 31 a 40 anos e dois entre 51 e 60 anos;

- três gestores possuem ensino superior completo e também três possuem ensino superior incompleto, seguidos de dois que possuem pós-graduação, um ensino fundamental e um possui mestrado;

- cinco empresas estão no mercado de 6 a 10 anos; duas empresas estão de 11 a 15 anos; duas estão há mais de 20 anos; e uma de 16 a 20 anos.

5.2 Síntese dos relatos dos entrevistados, por item de questionamento

A seguir, são apresentados e analisados, por item de questionamento, conforme ordem descrita no Apêndice B, bloco B, os relatos dos participantes da pesquisa, visando identificar os principais motivos da rotatividade de funcionários.

As empresas foram classificadas por número, visando preservar sua identidade e privacidade (conforme descrito no Capítulo 3, item 3.2).

5.2.1 Quanto às políticas de recursos humanos

Questão nº 1: Quais as políticas de recursos humanos que a empresa adota?

A partir do relato das dez empresas entrevistadas, observou-se que apenas a Empresa 1 possui algumas práticas de recursos humanos, como de recrutamento e seleção, remuneração e desempenho dos funcionários. As demais empresas não apresentam. Segundo Chiavenato (2009c), as práticas de recursos humanos são normas estabelecidas para governar funções e certificar-se de que elas sejam cumpridas conforme os objetivos desejados pela empresa. Servem de guias para as ações organizacionais que surgem em função da filosofia e da cultura organizacional. Cada organização define as práticas conforme suas necessidades e de acordo com a sua cultura. Alguns aspectos que devem ser observados são provisão, aplicação, desenvolvimento e monitoramento de recursos humanos.

Conforme Oliveira (2006, texto digital), as pequenas empresas apresentam problemas típicos de administração, como a delegação de tarefas e tomada de decisão, que, em geral, estão concentradas em uma só pessoa, tornando a administração lenta e incompleta à medida que a empresa cresce. Outras dificuldades, segundo o mesmo autor, é a definição de responsabilidades, as quais, na maioria das pequenas empresas, não estão bem definidas nos departamentos, dificultando o controle e gerando ineficiências. O ceticismo e o conservadorismo também se destacam, pois as pequenas empresas tendem a ser conservadoras em suas ações, especialmente por não acreditarem em algumas, áreas como por exemplo, recursos humanos e *marketing*.

5.2.2 Quanto ao processo de recrutamento e seleção de pessoal

Questão nº 2: Como a empresa realiza o processo de recrutamento e seleção de pessoal?

As empresas entrevistadas apresentam processo informal de recrutamento e seleção, conforme relatos que seguem:

[...] vêm os currículos para nós, a gente olha e geralmente encaminha para a direção. Havendo interesse se chama e sempre a entrevista inicial é feita pela direção. Dependendo do retorno, a gente dá o encaminhamento de documentação e tendo alguma negativa a gente também procura dar retorno ao candidato para não ficar aquela coisa aberta. Também tem vezes que vem o candidato aqui na empresa preencher uma ficha, que nem hoje de manhã aconteceu [...]. Como teve contratações recentes, a gente não tem a demanda, então eu arquivo e mantemos eles por um período no banco de dados. Quando tem alguma demanda que a gente não tem currículo, vamos ao balcão de empregos, agência de empregos (Empresa 1).

A gente pede aos nossos funcionários que eles indiquem pessoas e a gente vai perguntando as últimas empresas que trabalharam [...] para ver se eles têm experiências. Esta parte a gente cuida muito, pois é complicado contratar um hoje e amanhã ele tá saindo, isso tudo são despesas (Empresa 2).

É aberto vaga, aí a gente recolhe os currículos e é analisado cada um. Dependendo pra vaga que é, olhamos se o currículo é adequado ou não, depois chamamos o pessoal para a entrevista. Os currículos são normalmente recebidos do balcão de empregos da Univates e a gente também tem recebido alguns por e-mail (Empresa 3).

Atualmente a gente tem feito o recrutamento através de agências, através de indicações e também pelo banco de empregos da Univates, apesar de a

gente não ter conseguido êxito nesse caso, mas basicamente o que a gente tem é por indicação dos próprios funcionários ou por outras pessoas que foi divulgado a vaga (Empresa 4).

No recrutamento a gente se utiliza de várias formas, mas utilizamos mais o quem indica (QI) e um sistema de avaliação de perfil. O candidato entra em um *site* e preenche as informações solicitadas. Isso gera para a empresa uma avaliação, a partir de um método já comprovado e aí vem toda uma descrição de perfil daquela pessoa. As do nosso interesse, chamamos para uma entrevista, pra conhecer um pouco melhor. Mesmo assim, muitas vezes a gente vai conhecer a pessoa depois na parte prática (Empresa 5).

É feito uma entrevista com a psicóloga, após esta entrevista a gente passa o parecer dela para a direção e encaminhamos para a reunião da diretoria. Procuramos também divulgando na rádio Independente, jornal O Informativo, CIEE (Empresa 6).

[...] a gente utiliza a universidade daqui; a indicação dos próprios funcionários, e procura pessoas que já trabalharam em outras empresas do ramo (Empresa 7).

Na entrevista eu busco antecedentes trabalhistas [...], consulto o nome dele para ver se está tudo certinho, chamo para conversar e faço uma entrevista bem feita, nunca é contratado alguém sem ter o histórico dele. Tem vários candidatos que vêm direto na empresa trazer currículo e muitos são por indicação (Empresa 8).

Sempre passa pelo gerente e depois para a direção. A gente faz através de uma agência que recruta para nós, às vezes a gente fica sabendo de uma pessoa e passa para eles para fazer a análise do perfil e de vez em quando pela Univates. Tem alguns que trazem o currículo direto aqui ou mandam por e-mail (Empresa 9).

Preenchemos uma ficha e fizemos uma pequena entrevista com o candidato, vendo que qualificação ele tem pra enquadrar como auxiliar, como soldador ou como montador industrial. [...] a gente não vai contratar todos, então fizemos uma pré-seleção e mesmo assim não é muito fácil. Algumas vezes é feito um teste na prática com a solda, mas nem sempre é possível, aí temos que testar no serviço, às vezes dá certo e outras vezes a solução é o desligamento (Empresa 10).

O processo de recrutamento e seleção de candidatos busca tornar compatível a necessidade de mão de obra qualificada para a empresa com a oferta que o mercado de trabalho tem disponível. Recrutar e selecionar pessoas não é simples. Trata-se de uma contínua e mútua redução de incertezas por meio da qual as pessoas e as empresas buscam se conhecer reciprocamente e aliviar as diferenças entre si (FIDELIS; BANOVA, 2010; CHIAVENATO, 2009c). Lacombe e Heilborn (2008) salientam que consertar problemas causados por pessoas inadequadas provoca mais gastos com tempo e dinheiro do que uma boa seleção.

5.2.3 Quanto ao desenvolvimento da entrevista de seleção

Questão nº 3: Como é desenvolvida a entrevista de seleção?

A Empresa 5 relata que utiliza um sistema de avaliação de perfil, em que o candidato preenche, via *site*, as informações solicitadas, conforme relatado anteriormente. Após, realiza entrevista, assim como a Empresa 6, que analisa os currículos, agenda a entrevista do candidato com a psicóloga e a assistente social da entidade para fazer as devidas avaliações.

As demais empresas procedem conforme relatos abaixo:

A entrevista de seleção é realizada pela direção e quando é para uma função específica é chamado o responsável pelo setor para fazer uma avaliação em conjunto. Tem situações que a gente acaba contratando quem não tem conhecimento e acaba moldando ele aqui e paralelo eles frequentam cursos. Vai muito da necessidade que tem para aquele momento e do que o mercado está oferecendo (Empresa 1).

A gente conversa com eles e, como temos bastante experiência de lidar com as pessoas, conversando uma meia hora com ele já se consegue tirar uma boa noção da experiência que ele tem. Se achamos que vale a pena, contratamos e fizemos o contrato de experiência de 30 até 90 dias (Empresa 2).

Depois de analisado os currículos, selecionamos algumas pessoas para fazer as entrevistas. Hoje o que a gente mais contrata é para a área técnica, então é feito perguntas técnicas pra ver o conhecimento do candidato e no final eu faço algumas perguntas gerais, mais de trabalho em equipe pra conhecer melhor a pessoa também (Empresa 3).

A entrevista de seleção é uma entrevista bem rápida para tentar, através do que o candidato fala, ver o que realmente ele tem de conhecimento e o que sabe fazer. É bem específica na área do conhecimento da pessoa mesmo, das suas experiências e do que ele pode desenvolver (Empresa 4).

A gente analisa primeiro os currículos, depois o portfólio de cada um e depois fizemos uma entrevista pessoal (Empresa 7).

A entrevista é feita em função do histórico do candidato, com conversa para identificar algumas características, como família, se é fumante, alcoólatra, usuário de drogas [...] (Empresa 8).

É feita cada uma de uma forma, depende do cargo que a pessoa vai assumir. Se for para auxiliar de mecânico, a gente exige que esteja fazendo algum curso de mecânica que tem na Univates. Já se a gente quer alguém mais experiente, por exemplo, eletricista, precisa ter um tempo de experiência, ou, se for em outra área, analisa sempre onde trabalhou, sempre vendo quanto tempo ficou na empresa (Empresa 9).

Primeiro peço todos os dados pessoais dele e depois vou pegando as experiências profissionais, pego a carteira de trabalho dele, pergunto quanto tempo tem de experiência na função, o que ele aprendeu, o que sabe fazer (Empresa 10).

Para Lacombe e Heilborn (2008), o processo de seleção envolve o conjunto de práticas e processos para escolher um candidato dentre os selecionados no recrutamento, aquele que seja mais adequado para a vaga disponível na empresa. Na seleção, procura-se perceber as competências do candidato e seu diferencial em relação aos demais. Fidelis e Banov (2010) explicam que o processo de seleção pode se constituir de diversas técnicas, uma das quais é a entrevista, que envolve encontro entre o candidato e o entrevistador e serve para relacionar as informações do currículo com as informações prestadas pelo candidato, para verificar se as informações são verdadeiras e observar o comportamento e postura do candidato. Observa-se que esta técnica é a mais utilizada entre as empresas entrevistadas, provavelmente por ser de baixo custo e por ser um processo de comunicação em que duas ou mais pessoas interagem, possibilitando o contato pessoal.

5.2.4 Quanto à integração de novos funcionários

Questão nº 4: A empresa promove integração de novos funcionários? Como?

As Empresas 1, 7, 9 e 10 comentam que fazem integração de modo simplificado, apresentando as regras, as funções que o funcionário vai exercer e os colegas de trabalho, conforme relatos a seguir:

[...] a gente procura fazer, no primeiro dia de trabalho, uma conversa bem informal, explicando algumas regras sobre horário de trabalho, uso de EPI's, uniforme, o que é disponibilizado, como funciona, os benefícios que eles vão ter e uso de veículo da empresa. Informamos as coisas básicas e sempre deixa bem em aberto essa questão de virem conversar se tiverem alguma dúvida e tem funcionado legal, ele realmente vem conversar (Empresa 1).

Sim, a gente costuma fazer essa integração para que os funcionários se conheçam. Apresentamos toda a empresa, normalmente eles já se conhecem, como é um ramo pequeno. Há também uma prática que os próprios funcionários criaram, que nas primeiras duas semanas tem a tarde do lanche, onde o novato tem que pagar lanche para os veteranos, pra eles se conhecerem. Acho que é bem interessante e saudável (Empresa 7).

Ontem começou uma pessoa aqui, a gente apresentou para o pessoal, mostra o gerente, ele explica suas funções e depois fica um tempo com um outro funcionário para ver como a função é na prática. Por exemplo, um auxiliar de mecânico fica um tempo com o mecânico pra aprender a função (Empresa 9).

A gente faz a integração dentro da empresa terceirizada. Cada empresa tem um dia determinado para fazer a integração e nós nos adaptamos às

políticas das empresas. A empresa terceirizada promove a integração, na maneira que deve ser feito os procedimentos dentro das empresas. Isso tudo acontece antes dos funcionários começarem propriamente a trabalhar. Essa integração acontece em cerca de 2 horas, onde eles passam as políticas da empresa, os cuidados que têm que ter no trabalho, o uso dos EPIs, os cursos necessários para trabalhar em altura [...] (Empresa 10).

A Empresa 4, no entanto, relata que não tem a prática de integração de novos funcionários, conforme relatos que segue:

Essa questão de integração de funcionário a gente não tem uma prática, [...], mas a gente deveria dar um pouco mais de atenção porque quando tu entra num emprego novo é tudo novo, o teu serviço, os colegas, o patrão e o local de trabalho, então o que deveria ser feito e que não é feito é justamente um acompanhamento mais carinhoso (não sei se é a palavra bem certa) pelo menos nos primeiros dias que é onde a pessoa se sente muito perdida [...]. O começo é sempre complicado, então, hoje não existe uma regra para isso, mas deveria ter (Empresa 4).

Para Marras (2009), Fidelis e Banov (2010), o departamento pessoal é um subsistema da administração de recursos humanos e tem como objetivo realizar todos os registros legais e necessários que regem as relações com o capital de trabalho. Além disso, entre suas funções está a integração dos novos funcionários, a qual visa fazer com que se sintam parte da empresa, conheçam a empresa, o(s) gestor(es) e os colegas que estarão diretamente ligados a eles, enquanto gradativamente se familiarizam com questões de ordem política, cultural e administrativa da empresa.

As empresas pesquisadas reconhecem a importância da integração de novos funcionários, por ser uma prática que integra os novatos, muito embora nem todas a desenvolvam. Por serem pequenas empresas e não terem departamento pessoal, são os próprios gestores que realizam as integrações.

5.2.5 Quanto ao treinamento para os funcionários

Questão nº 5: A empresa fornece treinamento interno e/ou externo aos funcionários? Cite exemplos.

Hoje a maioria dos clientes onde atuamos exigem que o nosso funcionário tenha curso de normas regulamentadoras [...]. Então, quando eles ingressam, a gente solicitamos os certificados e verificamos se eles estão valendo, senão colocamos em uma planilha de controle que existe a necessidade, e a gente busca um fornecedor para fazer estes cursos. Tem algumas situações que eles entram sem ter o curso, então a gente vai

vendo, informando eles. Isso também é uma coisa que vai da busca do funcionário, que é a formação profissional. Está sendo estruturado um curso interno para que se tenha uma uniformidade, mas isso é coisa para o futuro, para qualidade nossa. Nos treinamentos procuramos fazer listas de presença, pois temos um indicador que controla pelo menos o número de horas de treinamentos. Tem alguns clientes que promovem qualificação que é mais voltada para normas de segurança dentro da estrutura deles. As capacitações na empresa acontecem uma vez e nos clientes acontece conforme os vencimentos que são estipulados por eles (Empresa 1).

Fornecemos treinamento externo para trabalho em altura (Empresa 2).

Às vezes eles participam de eventos sobre um determinado assunto; às vezes tem treinamento interno, por exemplo, se ele for alocado em uma atividade que ele não conhece, alguém ensina o suficiente pra ele conseguir trabalhar (Empresa 3).

Sempre que possível, necessário ou interessante, se patrocina os cursos do Sincovat, mas cursos internos até que não, a troca de informações no dia a dia acontece, mas não específico um curso ou um treinamento (Empresa 4).

A gente procura desenvolver as pessoas, acho até que tinha que ser mais. Quem tem mais oportunidade de treinamento são o setor de vendas e a gerência, os outros é mais eventual. A gente faz as reuniões semanais, e nelas sempre se traz convidados para falar sobre determinados assuntos visando o desenvolvimento das pessoas. Tem os treinamentos específicos, conforme as funções, como, por exemplo, o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) (Empresa 5).

A gente fez um projeto justamente para preparar os funcionários, mas um treinamento em si não tem. Em geral eles não têm muita capacitação, agora será contratada uma funcionária com experiência. Quando elas entram, recebem uma orientação da psicóloga e da assistente social, e em geral um funcionário ajuda o outro e a presidente e a responsável pela empresa sempre acompanham (Empresa 6).

A gente promove cursos. Como trabalhamos com fotografia, já promovemos vários cursos internos deste assunto, a gente dá cursos profissionalizantes na nossa área, incentivamos os funcionários (Empresa 7).

Não, os novos viajam com os motoristas mais antigos para adquirirem experiência. Alguns possuem curso de carga perigosa e indivisíveis, mas aí vai da opção de cada motorista, se ele quiser fazer pra se aprimorar mais eu auxilio ele a fazer o curso, mas vai da opção e do interesse dele, se ele quer ganhar mais ou não (Empresa 8).

A empresa que prestamos o serviço tem um sistema de cursos, tanto a distância como presenciais, e a nossa avaliação como concessionária depende da pontuação destes cursos. Então a gente tem uma pessoa que faz a cobrança para o pessoal fazer os cursos [...]. Na parte mecânica é mais cursos práticos e presenciais (Empresa 9).

A empresa fornece os cursos sobre primeiros socorros e para trabalhar em altura. Não possuímos na empresa profissionais capacitados para dar os cursos, então eles são fornecidos por profissionais externos (Empresa 10).

O treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários conhecimentos necessários para o desenvolvimento do trabalho. É um processo educacional, aplicado de forma sistemática e organizada, com o objetivo

de as pessoas aprenderem para cumprirem os objetivos (DESSLER, 2003; CHIAVENATO, 2009c). Observa-se que a maioria das empresas pesquisadas disponibiliza treinamentos para os funcionários, que são desenvolvidos, geralmente, por empresas terceirizadas. Esta prática é importante para transmitir conhecimentos ou aprimorar os já existentes.

5.2.6 Quanto à avaliação e acompanhamento de desempenho do funcionário

Questão nº 6: Como é realizada a avaliação e acompanhamento de desempenho do funcionário?

A Empresa 2 relata que faz a avaliação diretamente no local de trabalho, analisando como cada funcionário desempenha as suas atividades, o quanto está se dedicando e, ainda, utiliza-se da opinião do mestre de obras, que normalmente acompanha a execução das tarefas.

A Empresa 6 relata que promove reuniões semanais com os funcionários, e a avaliação é feita nesse momento. As demais empresas realizam a avaliação de desempenho conforme relatos abaixo:

A avaliação de desempenho é feita nos três primeiros meses e depois anualmente, geralmente pelo diretor, mas também é sempre levado em consideração as informações do gestor imediato da pessoa. Existem formulários e competências diferentes que são preenchidos, do operacional ao cargo de liderança [...], que a gente pontua de 4 a 5, sendo 5 o nível máximo, excelente, e são vários quesitos, como disciplina, desenvolvimento de capacitação da pessoa, entre outros. É a partir daí que temos os planos de ações (Empresa 1).

Hoje as atividades são analisadas diariamente. Todo início de manhã o sócio que cuida da parte técnica senta com cada funcionário e vê o que ele fez no dia anterior, porque é dado uma lista de tarefas para ele fazer no dia, e verifica o que ficou pendente, ao mesmo tempo é passado as novas tarefas. Mas nesta reunião não é dito ao funcionário se ele está bem ou não, isso é feito a cada um ou dois meses (Empresa 3).

Hoje é analisado a partir do que a gente vê e sente que a pessoa está fazendo, mas não tem um acompanhamento efetivo. Realizamos conversas com os funcionários para ver como está, com troca de informações (Empresa 4).

A gente tem metas numéricas e os números são acompanhados e como tudo é muito próximo, a gente está junto o tempo todo, se tem alguma coisa incomodando conversamos com a pessoa. A gente até fez uma avaliação no ano passado e agora estaria em época de repetir [...] (Empresa 5).

Normalmente, a gente avalia o desempenho pelo serviço que é prestado para o cliente. A gente trabalha em um ritmo acelerado, então fazemos uma análise verificando o rendimento do funcionário (Empresa 7).

Eu me baseio na ficha de viagem dele e do acerto. Por exemplo, ele sai com o caminhão em dia, todo revisado, certinho, vai fazer a viagem com o tanque de combustível cheio. Quando ele retorna em casa ou mesmo na estrada, depende do motorista, se está dando muito problema e não faz média, estraga, dá oficina, avaria de mercadoria, atraso de entrega, não quero mais. Aí quando chega em casa que é feito o acerto, geralmente sou eu que faço, analiso o caminhão e os outros itens [...], e em cima disso converso, tento ver os pontos que tem para melhorar, faz mais uma ou duas viagens, se não melhorar é dispensado (Empresa 8).

A gente verifica muito. Quando o cliente sai da oficina, ligamos pra ele para saber como foi o atendimento, fazendo algumas perguntas básicas como se o funcionário tinha conhecimento, se ele explicou o que foi feito, se foi ágil no atendimento, entre outras. É um questionário sobre o serviço prestado. Se ele não for de boa qualidade, agendamos um outro horário para resolver o problema. A General Motors também liga para o cliente para ele dar uma pontuação. Esta pontuação conta para a empresa. O gerente também conversa para saber como está e a direção sempre conversa com os funcionários de tempos em tempos (Empresa 9).

Normalmente em cada serviço tem um encarregado, que é quem analisa e avalia o serviço, e passa as informações para nós (Empresa 10).

Observa-se, pelo relato dos entrevistados, que a maioria acompanha e avalia o desempenho dos funcionários de maneira empírica, sem descrição de competências por cargo, o que prejudica a apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e do seu potencial de desenvolvimento futuro.

Segundo Dessler (2003) e Marras (2009), a avaliação de desempenho pode ser definida como a avaliação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho. Por meio dela é possível identificar os funcionários que precisam de aperfeiçoamento; definir o grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa; facilitar o autodesenvolvimento dos empregados; fornecer aos empregados *feedback*; e auxiliar com programas de mérito, promoção e transferências. Quando o programa de avaliação de desempenho é bem planejado, desenvolvido e coordenado, traz benefícios a curto, médio e longo prazos para o indivíduo, o gerente e a organização (CHIAVENATO, 2009c).

5.2.7 Quanto ao controle de rotatividade e absenteísmo

Quanto à questão 7, que questiona - A empresa faz controle de rotatividade e absenteísmo? -, observa-se que as dez empresas entrevistadas não o fazem. Explicam que o controle de rotatividade não é feito por acreditarem que a empresa não possui alta rotatividade de pessoal; e de absenteísmo não fazem porque não possuem faltas não justificadas. As faltas que ocorrem são por problemas de saúde, com entrega de atestados.

A rotatividade tenta verificar a oscilação de entradas e saídas no quadro de funcionários, levando em consideração o impacto potencialmente negativo que não é desejado ou planejado pela organização (ASSIS, 2005). O absenteísmo refere-se às faltas ou ausências dos funcionários ao trabalho. Em um sentido mais amplo, refere-se à soma dos períodos em que os funcionários se ausentam das organizações, por falta ou atraso (CHIAVENATO, 2008, 2009b).

Tanto a rotatividade como o absenteísmo constituem fatores de imprevisibilidade e incerteza para as organizações, e, mais do que isto, são fatores de perdas e desperdícios para todos os envolvidos. Nesse contexto, há organizações que procuram combater a rotatividade descontando as faltas dos funcionários ou substituindo-os como forma de puni-los, porém isso não garante o sucesso. A tendência atual é atuar sobre as causas do problema, razão da importância de diagnosticá-las (CHIAVENATO, 2009b).

Verifica-se nas empresas pesquisadas a falta de controle de indicadores administrativos, especialmente de rotatividade, por acreditarem que seus índices são baixos. Entretanto, os resultados deste estudo apontam o contrário, chamando a atenção para a importância da capacitação das pequenas empresas, a fim de elevar seu patamar gerencial, consolidando sua sustentabilidade econômica.

5.2.8 Quanto à realização de entrevista de desligamento

Questão nº 8: A empresa realiza entrevista de desligamento? As informações obtidas são utilizadas? Como?

Por meio do depoimento da Empresa 1, observa-se que ela realiza a entrevista de desligamento para alguns funcionários, conforme relato abaixo:

É esporádico, dependendo da situação, e essa entrevista acaba acontecendo, muitas vezes, no próprio momento que a pessoa pede o desligamento. Às vezes o funcionário não se adapta a certa rotina, ou não consegue conciliar a faculdade com o trabalho. A entrevista é informal e as informações são utilizadas para em uma próxima contratação deixarmos mais enfatizadas essas questões (Empresa 1).

As Empresas 2 a 10 não realizam entrevista de desligamento, mas afirmam que tanto o funcionário quanto a empresa sabem os motivos, como se comprova pelo relato da Empresa 8:

Não, porque quando acontece o desligamento é porque uma das partes não está contente. No caso da nossa empresa, posso considerar cada caminhão como uma empresa porque tudo gira ao redor dele, tanto as despesas quanto as receitas. Como eles lidam com dinheiro e nem sempre sabem administrar, as vezes chegam em casa e ficam nos devendo (Empresa 8).

Segundo Chiavenato (2009b), a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito ou consequência de alguns fenômenos localizados dentro e fora da organização e condicionam o comportamento e as atitudes dos funcionários.

Os fenômenos externos são a situação de oferta e procura de recursos humanos, as circunstâncias econômicas e as oportunidades de emprego que o mercado de trabalho oferece. Já os fenômenos internos são os que ocorrem na organização, como política salarial da organização, estilo de gestão, política de benefícios, oportunidades de crescimento, tipo de relacionamento humano, condições físicas e ambientais de trabalho, cultura organizacional, políticas de recrutamento e seleção, critérios e programas de treinamento, entre outros (CHIAVENATO, 2009b).

Constata-se no depoimento da Empresa 8 o problema da incapacidade de administrar recursos financeiros, presente na sociedade, afetando a vida pessoal e profissional. Sugerem-se às empresas ações de conscientização, oferecendo palestras aos funcionários visando orientação, conseqüentemente, evitando a desmotivação no ambiente de trabalho.

5.2.9 Quanto à realização de pesquisa de clima e/ou qualidade de vida no trabalho

Questão nº 9: A empresa realiza pesquisa de clima e/ou de qualidade de vida no trabalho?

Nenhuma das dez empresas entrevistadas realiza pesquisa de clima e/ou de qualidade de vida. As empresas 1, 2, 3, 5, 6, 7 e 8 apresentam apenas iniciativas, conforme transcrito abaixo:

É feito de maneira informal. Disponibilizamos para os funcionários um campo de futebol semanalmente para utilizarem fora do horário de expediente. Temos a utilização de EPI's e também é realizado o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) com um leque de exames, pois precisamos contar com um funcionário saudável (Empresa 1).

É feito de forma informal, mas a gente cuida bastante disso. Quando é muito quente, pedimos para os funcionários trabalharem dentro dos ambientes para não prejudicar a saúde e fornecemos EPIs (Empresa 2).

Acho que foi feito uma ou duas vezes e depois nunca mais (Empresa 3).

Na avaliação anual tem perguntas sobre este assunto (Empresa 5).

Pesquisa de clima é feita indiretamente nas reuniões (Empresa 6).

Pesquisa não, em função da empresa ser pequena. Como sou eu que faço o departamento pessoal da empresa estou sempre caminhando e conversando com um, com outro e vendo o que não está legal e quais as exigências deles. Uma exigência deles era ter o almoço na empresa pelo fato dela ser mais afastada, então a gente começou a dar o almoço aqui [...]. Procuo humanizar um pouco as coisas, é o que eles querem, o que eles precisam, claro que dentro das possibilidades financeiras da empresa (Empresa 7).

Se a pessoa está feliz pra vir trabalhar é sinal que está satisfeita, se ela não está bem é preciso conversar. Eu prezo pela qualidade de vida (Empresa 8).

O clima organizacional é a denominação dada ao ambiente existente entre os integrantes da organização, e está intimamente ligado ao grau de motivação das pessoas. Quando a motivação está elevada, traduz-se em satisfação; quando está baixa, em barreiras à satisfação das necessidades, e ela tende a diminuir. O clima organizacional pode ser medido por meio de índices de absenteísmo, rotatividade e demissão, pelas avaliações de desempenho, pelas entrevistas e pela aplicação de questionários (CHIAVENATO, 2009c; FIDELIS E BANOVA, 2009).

Constata-se, por meio dos relatos, que a maioria das pequenas empresas

prestadoras de serviços não realiza pesquisas, seja de clima ou qualidade de vida no trabalho, o que aumenta o grau de dificuldade de identificação da satisfação dos funcionários e tem reflexos na responsabilidade, maior participação no processo de trabalho e permanência na empresa.

5.2.10 Quanto à política salarial

Questão nº 10: A empresa possui política salarial diferenciada do mercado ou oferece benefícios que a diferenciam?

Observa-se que as empresas pesquisadas remuneram de forma igual ou acima do mercado, e algumas oferecem benefícios como forma de reter os funcionários, conforme relatos abaixo:

A política salarial não está descrita, mas existe. Na contratação é combinado uma remuneração, passado os três meses existe uma avaliação e passado o contrato de experiência geralmente é disponibilizado um reajuste. Anualmente são feitas as avaliações de desempenho, e geralmente o reajuste salarial está atrelado a esta avaliação, sendo um momento de *feedback* para o funcionário e também do retorno da remuneração (Empresa 1).

A nossa empresa, nesta parte, paga muito bem, mas não temos política salarial. Pagamos além do mercado (Empresa 2).

O salário está no padrão do mercado e benefício é o que a categoria exige, que é o vale-alimentação (Empresa 3).

Pelo que eu tenho visto, os salários que a gente tem pago têm sido um pouco superiores ao mercado e quanto aos benefícios não temos, a não ser o vale-alimentação, que é uma obrigação de acordo com a convenção coletiva. Perante o mercado a remuneração está boa e estamos com estudos para pagamento de distribuição de lucros (Empresa 4).

Política salarial a gente não tem e também não temos um planejamento de carreira. Acho que isso faz falta, até porque somos uma empresa pequena, mesmo assim oferecemos plano de saúde e vale-alimentação (Empresa 5).

Não, porque o nosso caso é bem complicado, então a gente não tem política (Empresa 6).

Hoje a gente tem vantagens comparada a outras empresas. Em termos de salário é parecido com o mercado, mas acho que a maioria dos funcionários querem trabalhar conosco porque se dá liberdade com responsabilidade, o ambiente de trabalho e o local são legais. Pagamos cursos e premiações internas e eles têm uma área para lazer com *video game*, biblioteca, *happy hour* (Empresa 7).

Na região somos um dos que pagam melhor, por isso tenho uma política

que quem começa a trabalhar não ganha a mesma coisa de quem está há dois, três, cinco anos comigo. Mas ao mesmo tempo, se essa pessoa trabalhar esforçada, daqui a seis, oito meses, um ano ela vai estar ganhando igual. Forneço seguro de vida para todos os motoristas e seus cônjuges, quero até o final do ano dar plano de saúde, e sempre no que eu puder estou ajudando (Empresa 8).

A política salarial não é bem especificada, definida, mas acredito que a gente pague bem para o setor (Empresa 9).

Em termos de valor, a gente paga bem, e se não for assim tu não consegue profissional bom. E a gente tem tentado se qualificar para entrar em empresas maiores, para ter um lucro maior. Fornecemos seguro de vida aos funcionários (Empresa 10).

A administração salarial pode ser definida como o conjunto de normas e procedimentos com o objetivo de estabelecer e/ou manter estruturas de salários justas na organização. Elas precisam ser justas em relação aos demais cargos e deve haver equilíbrio interno desses salários em relação aos dos demais funcionários que ocupam a mesma função e os mesmos cargos em outras empresas do mercado de trabalho (CHIAVENATO, 2009c).

5.2.11 Quanto aos motivos que levam os funcionários a procurarem emprego na empresa

Questão nº 11: Qual a sua percepção quanto aos motivos que levam as pessoas a buscarem emprego na sua empresa?

Percebe-se, pelos relatos a seguir, que a maioria dos gestores preza por um bom ambiente de trabalho e considera a remuneração oferecida acima do mercado, razões para as pessoas buscarem a sua empresa para trabalhar.

Pelo ambiente de trabalho que temos, e esse é um aspecto que estamos cuidando para não perder com o aumento de funcionários. A remuneração também pode ser considerada um diferencial (Empresa 1).

Por melhoria de salário, já que nossos salários estão acima do mercado e por ser uma empresa com credibilidade (Empresa 2).

Porque buscam trabalhar na área (Empresa 3).

[...] acho que a remuneração faz com que as pessoas queiram trabalhar com a gente (Empresa 4).

Por ser uma empresa que está na mídia, gera certo *status* (Empresa 5).

Por necessidade e por trabalhar uma semana sim e outra folga, podendo

conciliar a família (Empresa 6).

Procuramos ter relações humanas em primeiro lugar, com liberdade de diálogo entre direção e funcionários. [...] o salário é importante mas não o principal, procuramos motivar os funcionários (Empresa 7).

Acho que o principal é porque eu gosto das coisas certas, o que eu tratei com o funcionário vai ser cumprido [...]. Tenho carteira assinada de todos, pago todos os direitos [...]. Também pela empresa ser conhecida no mercado (Empresa 8).

A relação entre a direção com o pessoal que trabalha aqui é boa, o clima é bom e isso é visto também pelo pessoal de fora, que comenta, e seguido tem alguém de dentro que indica uma pessoa para trabalhar, às vezes até parente, então se o clima fosse ruim a pessoa não indicaria e os gerentes tratam os colaboradores da mesma forma. É uma empresa estável, conhecida no mercado, sempre paga tudo em dia e não tem problemas de atraso, a pessoa sabe que pode ter estabilidade, que pode crescer. Os nossos gerentes vieram todos de dentro da empresa, eles cresceram aqui, isso também ajuda (Empresa 9).

A empresa já está fazendo nome no mercado, então as pessoas ouvem falar que a empresa paga bem, em dia e oferece chances para o funcionário crescer. A gente teve funcionários que não sabiam nada e hoje em dia são encarregados (Empresa 10).

Há diversos motivos para os funcionários buscarem emprego nas empresas, e eles podem estar ligados à cultura, políticas salariais, práticas de recursos humanos definidas, avaliação de desempenho, oferta de treinamentos, funcionários motivados, benefícios diferenciados do mercado, entre outros. Fica evidente, nas empresas pesquisadas, o bom ambiente de trabalho. Para a maioria delas, falta a definição de algumas políticas e práticas de recursos humanos para que possam lidar com as situações de forma mais sistêmica.

5.2.12 Quanto aos motivos que levam os funcionários a se desligarem da empresa

Questão nº 12: Quais os motivos que levam os funcionários a se desligarem da sua empresa?

Os gestores entrevistados acreditam que os funcionários solicitam o desligamento por terem novas oportunidades no mercado e que as empresas desligam funcionários por falta de comprometimento ou por não se adaptarem à empresa, como se pode observar nos seguintes relatos:

Os que nós desligamos não se adaptaram à empresa; e os que pediram foi por outras oportunidades melhores, que a empresa não teve como competir (Empresa 1).

Às vezes por mudança de cidade ou por não ter o desempenho esperado, mas por salário é difícil perder o funcionário. Se o funcionário for bom, a gente valoriza e ele permanece (Empresa 2).

Por novas oportunidades (Empresa 3).

Como a gente não faz uma entrevista de saída, não tem como saber, mas pela minha percepção é por melhores oportunidades ou porque as pessoas não tiveram o perfil ou não se adequaram ao trabalho (Empresa 4).

Por outras oportunidades. O mercado é assim (Empresa 5).

Principalmente por desgaste emocional (Empresa 6).

Os que pediram demissão foi por outras oportunidades, e quando a gente demite é porque eles não estão mais rendendo e não possuem o perfil desejado (Empresa 7).

Por ofertas melhores ou por não se adaptar as regras da empresa (Empresa 8).

O que mais aconteceu nos últimos tempos foi a gente desligar certos funcionários que não estavam mais comprometidos, um e outro por questão salarial. Acho que tem muitas coisas que tu colocou aqui que são muito importantes e a gente não faz hoje e tenho certeza que reduziria a rotatividade de pessoal. Hoje na nossa empresa a rotatividade está um pouco alta, apesar de não ter os índices, eu sei que está (Empresa 9).

Não se adequar ao serviço, outras oportunidades (Empresa 10).

Os motivos que levam os funcionários a se desligarem ou a empresa a desligá-los são vários, assim como os que fazem os funcionários buscarem emprego em determinada empresa. É importante ter o processo de recrutamento e seleção bem definido, visando minimizar erros com contratação de funcionários que não possuem o perfil que a empresa procura, a fim de diminuir custos com rotatividade. Outro ponto importante é ter políticas e práticas de recursos humanos definidas para serem as diretrizes da empresa, com avaliação de desempenho dos funcionários e *feedback*. A maioria das empresas estudadas acredita que os funcionários se desligaram por terem conseguido oportunidades melhores e, quando a empresa os desliga, é por não se adaptarem ao ambiente de trabalho ou ao próprio serviço proposto.

Por meio da pesquisa qualitativa, desenvolvida nas dez pequenas empresas prestadoras de serviço da cidade de Lajeado/RS, evidencia-se que a maioria não apresenta práticas de gestão de pessoas. Acredita-se que o motivo seja a

preocupação maior com as atividades fim da empresa, deixando de preocupar-se com a visão estratégica, esta que visa integrar todas as áreas. Para as empresas terem sucesso e alcançarem seus objetivos, é essencial que os funcionários estejam comprometidos e motivados com a proposta do empreendimento, por isso é importante entender e investir em políticas e práticas de recursos humanos. Além disso, os empresários podem aperfeiçoar conhecimentos e habilidades de liderança, para ensinar, delegar e monitorar processos de trabalho visando ao crescimento e ao desenvolvimento coletivo e, conseqüentemente, gestão mais eficaz.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pequenas empresas são representativas no Brasil, uma vez que empregam aproximadamente 13 milhões de pessoas (SEBRAE, 2014, texto digital). Caracterizam-se, segundo o IBGE, por terem até quarenta e nove funcionários e processos de gestão fragmentados; preocupam-se mais com questões operacionais, de curto prazo, do que estratégicas, de longo prazo.

Os processos operacionais referem-se à atividade fim da empresa, medidos com resultados a curto prazo, enquanto os estratégicos consideram todos os processos de trabalho da empresa, ou seja, o ambiente interno mais o externo, e são medidos a médio e longo prazos. De acordo com Chiavenato (2009b), os elevados índices de rotatividade estão associados à falta de visão estratégica do empreendimento, uma vez que a empresa pouco considera fenômenos internos, tais como a política salarial, o estilo de gestão, a política de benefícios, as oportunidades de crescimento, o estilo de relacionamento humano, as condições físicas e ambientais de trabalho, a cultura organizacional, as políticas de recrutamento e seleção, os critérios e programas de treinamento, as políticas disciplinares e os critérios de avaliação de desempenho, além dos externos, tais como a situação de oferta e procura de recursos humanos e as circunstâncias econômicas.

Nessa perspectiva, analisando os diversos conceitos citados ao longo do estudo e relacionando-os com as entrevistas concedidas pelos dez gestores das pequenas empresas prestadoras de serviços, percebe-se que nem todos têm o devido conhecimento e/ou entendimento sobre as políticas e práticas de gestão de

peessoas, embora acreditem serem relevantes para o crescimento e desenvolvimento das empresas.

De maneira empírica, algumas práticas são desenvolvidas pelas pequenas empresas, como integração de novos funcionários, treinamentos e avaliação de desempenho. Os resultados da pesquisa, no entanto, evidenciam altos índices de rotatividade de funcionários, provavelmente por causa da falta de planejamento e de gerenciamento de processos, como recrutamento e seleção, rotatividade, absenteísmo, entrevistas de desligamento, pesquisa de clima e pesquisa de qualidade de vida no trabalho.

Diante disso, percebe-se que a melhoria contínua da gestão é fundamental para a permanência das pequenas empresas no mercado. Portanto, sugere-se que elas definam políticas de recursos humanos que possam ser diretrizes, garantindo uniformidade no desenvolvimento de processos de trabalho e conseqüentemente, de gestão de pessoas, por meio das seguintes práticas:

- Descrição de cargos por competências: a descrição de cargos por competências enumera as atribuições do cargo, tornando-o distinto dos demais por voltar-se ao conteúdo do cargo, facilitando o processo de recrutamento e seleção de pessoal. Ainda, a descrição de cargos por competências facilita o desenvolvimento da entrevista e, nesta perspectiva, a escolha do candidato certo também ajuda a reduzir a rotatividade de pessoal;

- Avaliação de desempenho por competências: refere-se à apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e do seu potencial de desenvolvimento futuro. Por meio do diálogo, estabelece-se uma relação entre funcionário e gestor, focado no aprendizado de novas competências, na correção e na prevenção de falhas;

- Controles de indicadores: os controles de indicadores, tais como rotatividade e absenteísmo, auxiliam o monitoramento da entrada e saída de pessoas, bem como faltas ou ausências, prevenindo problemas relacionados ao desenvolvimento da prestação de serviços, além de controles de custos diretos e indiretos;

- Desenvolvimento de pesquisa de clima: a pesquisa de clima visa medir e

apurar o grau de satisfação dos funcionários. Trata-se de um instrumento importante para fornecer informações capazes de aperfeiçoar continuamente o ambiente de trabalho; e

- Adoção de entrevista de desligamento: a prática de entrevista de desligamento possibilita saber os motivos da saída do funcionário auxiliando o (re)alinhamento de práticas de gestão.

As sugestões de práticas descritas acima podem ser implantadas nas pequenas empresas prestadoras de serviços a custos relativamente baixos, considerando os benefícios na gestão do empreendimento. Neste caso, cabe às empresas buscarem maior conhecimento como resposta aos processos informais que mostram, pelos índices de rotatividade, insucesso na forma de atrair e reter pessoas.

Acredita-se que as relações das pessoas com o trabalho refletem seu comprometimento, evidenciando situações de maior ou menor permanência na empresa, e sinalizam os limites e as possibilidades de adoção de práticas de gestão e de organização do trabalho.

Diante disso, e ao encerrar este estudo, considera-se que todos os objetivos foram atendidos e que ele pode auxiliar as pequenas empresas prestadoras de serviços na diminuição dos índices de rotatividade, por meio da implantação de processos de gestão, que trarão melhores resultados à empresa e aos funcionários.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos de gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BRASIL ESCOLA. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/brasil/economia-rio-grande-sul.htm>>. Acesso em: 19 abr. 2014.

CANTÚ, Rafael de Moraes; CONTO, Samuel Martim de. **Aspectos do Vale: a economia regional em 2007**. Lajeado, 2009. Disponível em: <https://www.univates.br/media/bdr/aspectos_do_vale/1273176821_40_coluna_bdr__23dez2009.pdf>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Manole, 2009a.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. São Paulo: Manole, 2009b.

_____. **Recursos humanos: O capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009c.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. São Paulo: Manole, 2009d.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos.

Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/livro/2014/livroRotatividade.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2014.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios de Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

FIDELIS, Gilson J.; BANOV, Márcia R. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. São Paulo: Érica, 2010.

FRANCISCO, Wagner de Cerqueira. **Economia do Rio Grande do Sul**. Escola Brasil, 2013. Disponível em: <<http://www.brasile scola.com/brasil/economia-rio-grande-sul.htm>>. Acesso em: 22 abr. 2014.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações: Compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo, 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LEANDRO, Ana Maria. **Avaliação de desempenho: um programa sem medos**. Rio de Janeiro: Wak Ed., 2009.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MORAES, Rogério de. **Gestão de pessoas é um desafio para pequenas empresas**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.marcosassi.com.br/gestao-de-pessoas-e-desafio-para-pequenas-empresas>>. Acesso em: 26 mar. 2014.

OLIVEIRA, Otávio J. **Pequena empresa no Brasil: um estudo de suas características e perceptivas**. Disponível em: <http://ftp.usjt.br/pub/revint/5_44.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2014.

OLIVEIRA, Silvio Luis de. **Tratando de metodologia científica: projetos e pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2010.

ROESCH, Sylvania Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Projetos de estágio do curso de administração:** guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SAMPIERI, Roberto Hernández; CALLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa.** Porto Alegre: Penso, 2013.

SEBRAE. Comércio e Serviço – Atlas. 2. Setor Terciário – Brasil. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/setor/servicos/atlas-nacional-de-comercio-e-servicos>>. Acesso em: 03 abr. 2014.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 5 ed. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

WIKIPEDIA. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9dia_empresa>. Acesso em: 27 mar. 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Termo de livre consentimento e esclarecimento

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
Curso de Graduação em Administração

Termo de livre consentimento e esclarecimento

A presente pesquisa sobre Rotatividade de pessoal vincula-se à Linha de Pesquisa na área de Recursos Humanos do Curso de Graduação em Administração de Empresas do Centro Universitário UNIVATES.

A mesma será aplicada a gestores de pequenas empresas prestadoras de serviços situadas na cidade de Lajeado/RS, com o objetivo de identificar as principais causas da rotatividade de funcionários.

Assim, desejo a autorização dessa Empresa para fazer a entrevista considerando que se trata de uma pesquisa acadêmica, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas. As informações concedidas serão tratadas de forma profissional e ética.

Lajeado, 17 de março de 2014.

De acordo com o termo, manifesto concordância.

Empresa

Marluce Gregory

Graduanda do Curso de Administração de Empresas

APÊNDICE B – Pesquisa de rotatividade de funcionários**PESQUISA DE ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS - SEMESTRE A/2014****ROTEIRO SEMIESTRUTURADO****Bloco A - Perfil do entrevistado****1) Sexo**

- Feminino
- Masculino

2) Estado civil

- solteiro
- casado
- união estável
- divorciado
- outro

3) Idade

- 26 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- mais de 60 anos

4) Escolaridade

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós-graduação incompleta
- Pós-graduação completa
- Mestrado

5) Período de atuação da empresa no mercado

- de 1 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 15 anos
- de 16 a 20 anos
- mais de 20 anos

Bloco B – Opinião do entrevistado

- 1) Quais as políticas de recursos humanos que a empresa adota?
- 2) Como a empresa realiza o processo de recrutamento e seleção de pessoal?
- 3) Como é desenvolvida a entrevista de seleção?
- 4) A empresa promove integração de novos funcionários? Como?
- 5) A empresa fornece treinamento interno e/ou externo aos funcionários? Cite exemplos.
- 6) Como é realizada a avaliação e acompanhamento de desempenho do funcionário?
- 7) A empresa faz controle de rotatividade e absenteísmo?
- 8) A empresa realiza entrevista de desligamento? As informações obtidas são utilizadas? Como?
- 9) A empresa realiza pesquisa de clima e/ou qualidade de vida no trabalho?
- 10) A empresa possui política salarial diferenciada do mercado, ou oferece benefícios que a diferenciam?
- 11) Qual a sua percepção quanto aos principais motivos que levam as pessoas a buscarem emprego na sua empresa?
- 12) Quais os motivos que levam os funcionários a se desligarem da sua empresa?