

AS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL – ESTUDO DE CASO EM UMA REDE DE LOJAS DE CALÇADOS INFANTIS SITUADA NO RIO GRANDE DO SUL

THE CAUSES OF PERSONNEL ROTATIVITY - CASE STUDY IN A NETWORK OF CHILDREN SHOES SHOPS LOCATED IN RIO GRANDE DO SUL

Leila Fátima Kleinert¹
Luiz Fernando Costa Neves²

RESUMO

Este artigo tem por objetivo analisar as causas da rotatividade de pessoal em uma rede de lojas de calçados infantis, situada no Rio Grande do Sul. Para tanto, é de grande importância esta análise, pois, por meio dos dados levantados nesta pesquisa, pode-se verificar a saúde organizacional da empresa. Para melhor compreensão, serão utilizados autores como Chiavenato (2008), Dutra (2012), França (2014), Pontes (2008), entre outros. Quanto aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, sustentado pela exploração bibliográfica; sendo assim, torna-se necessário coletar informações, analisar os dados e apresentar os resultados referentes ao tema pesquisado, utilizando o método quantitativo. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário, usando a escala Likert de cinco pontos e com questões de múltipla escolha, contendo 21 afirmativas. Para a interpretação dos dados, foram utilizadas técnicas da estatística descritiva. Por meio desta pesquisa, foi possível identificar os fatores que influenciam no aumento da rotatividade de pessoal, tais como clima organizacional, salários e benefícios, reconhecimento dos líderes e também dos demais integrantes da equipe, entre outros.

Palavras-chave: Rotatividade de Pessoal. Clima Organizacional. Reconhecimento.

ABSTRACT

The article aims to analyze the causes of staff turnover in a chain of children's shoe stores located in Rio Grande do Sul. Therefore, it makes really important this analysis, because, through this index, we can verify the organizational structure of the company. So that it is possible to understand, authors such as Chiavenato (2008), Dutra (2012), France (2014), Pontes (2008), among others will be used. As for the methodological procedures, this research is characterized as a case study supported by bibliographic exploration; Thus, it is necessary to collect information, analyzing the data and showing the results for the searched subject, using the quantitative method. Data collection was conducted through a questionnaire, using a Likert scale of five points and multiple choice questions, containing 21 statements. For the interpretation of the data, descriptive statistics techniques were used. Through this research, it was possible to identify the factors that influence the increase of personnel turnover, such as organizational climate, salaries and benefits, recognition of leaders and other team members, among others.

Keywords: Rotativity of Personnel. Organizational Climate. Recognition.

¹ Acadêmica do Curso de Administração. Linha de Formação Específica: Administração Geral - Faculdades Integradas de Taquara - Faccat. Taquara/RS. leilafatimakleinert@gmail.com

² Professor Orientador – Faculdades Integradas de Taquara – Faccat. Taquara/RS. fneves@faccat.br.

1 INTRODUÇÃO

A rotatividade de pessoal ou *Turnover* está diretamente ligada à área de RH – Recursos Humanos - da empresa e tem por objetivo analisar quais as principais causas do aumento desse índice. As razões para o desligamento dos funcionários podem envolver vários fatores, tais como descontentamento com as políticas da empresa, clima organizacional (falta de motivação), busca por maior qualificação e colocação no mercado de trabalho, salários e reconhecimento dentro da organização, assim como a empresa também pode optar pela busca de algum profissional mais qualificado para a área, melhorando o seu desempenho, pois um profissional engajado com a cultura da organização terá uma rentabilidade maior, e, por consequência, a empresa terá mais resultados.

Para Lacombe (2005), a rotatividade de pessoal tem um custo financeiro elevado para a empresa, considerando as contratações e os desligamentos. E, no quesito de conhecimento, a saída de pessoas implica perda da produtividade, atraso na produção e tem forte influência na qualidade do produto final. Muitas vezes, os colaboradores são treinados e qualificados dentro da organização e, por falta de reconhecimento salarial ou pessoal, eles são demitidos e recontratados pela concorrente, gerando, assim, um prejuízo ainda maior para a organização, pois aquele profissional já está apto para exercer a função sem gerar muitos custos à nova empresa. O autor ainda mostra que, se o índice de rotatividade de pessoal for elevado, dificulta a vantagem competitiva no mercado, por isso, na presença desse fato, as empresas oferecem benefícios e vantagens para os funcionários com o intuito de diminuir este percentual.

Com um mercado amplamente competitivo, é de grande importância fazer estudos para diminuir a rotatividade de pessoal no varejo, pois esse índice vem aumentando a cada dia, podendo trazer sérios riscos à saúde organizacional da empresa. Apesar da situação econômica apresentar um alto número de desemprego, ainda se encontra um grande índice de rotatividade dentro das organizações. Atualmente, o RH (Recursos Humanos) tem o maior investimento da empresa, dependendo de um capital alto para manter seus funcionários. Em vista disso, o mercado está em uma crescente busca por profissionais com maior grau de qualificação, o que dificulta o recrutamento e a seleção para completar o quadro de

funcionários, e leva a deduzir que os melhores funcionários já estejam empregados. Por esse e por vários outros motivos, realizou-se este estudo, visando ainda medir quais as causas dessas admissões e demissões do varejo.

Quando o RH não faz um planejamento adequado para recrutamento e seleção, a empresa poderá enfrentar consequências indesejáveis, como desperdício de tempo e de recursos, uma vez que esse setor tem grande influência no funcionamento da empresa, pois é ele o responsável por administrar o capital humano, que é o principal componente de qualquer organização.

Esse planejamento é de grande importância para a empresa, pois, a partir dele, podem-se mensurar as principais causas da rotatividade de pessoal (*Turnover*). Conforme Chiavenato (2008) explica, por meio das políticas de recursos humanos, as empresas conseguem atingir os resultados esperados, utilizando-se dos colaboradores para fazer um trabalho diferenciado e também para fazê-los atingir seus objetivos pessoais, por meio de uma troca mútua, sendo ambos beneficiados.

A rotatividade de pessoal tem pontos negativos e positivos para a organização. Como ponto positivo, a captação de novos membros no mercado, os quais trarão novas ideias e contribuições para o ambiente de trabalho, o que faz com que a cultura organizacional seja aperfeiçoada a cada dia. Como pontos negativos, encontram-se os custos financeiros que a empresa terá com desligamento e recontração, treinamento, perdas na produtividade e, em alguns casos, gastos com processos trabalhistas. Com o aumento desse índice, a organização também pode ser vista no mercado como uma empresa que não apresenta grandes benefícios.

A rotatividade de pessoal pode ser consequência de fatores internos e externos, o que é uma característica comum entre as empresas. No ambiente interno, entre as principais causas que fazem esse índice aumentar, estão insatisfação com salários e benefícios; política de liderança; clima organizacional, podendo também ser mencionados treinamento e desenvolvimento. Já no ambiente externo, o principal fator é a oferta mais atraente quanto aos dados mencionados acima, podendo, assim, a empresa perder um profissional qualificado.

A partir dessas perspectivas, surgiu o interesse de realizar um estudo sobre o assunto, que tem como objetivo geral analisar as causas da rotatividade de pessoal em uma rede de lojas de calçados infantis situada no Rio Grande do Sul, e, como objetivos específicos, identificar as principais causas e efeitos da rotatividade de

peçoal, demonstrar de que forma a rotatividade de peçoal afeta a empresa e, ainda, abordar os benefícios que a empresa terá com a minimização do índice de rotatividade. Diante desses fatores, o estudo possui o seguinte problema de pesquisa: Quais são as principais causas da rotatividade de peçoal na rede de lojas de calçados infantis situada no Rio Grande do Sul?

Para a empresa, a importância do estudo encontra-se na realização do levantamento e da análise dos dados relacionados à rotatividade de peçoal varejista, verificando quais os fatores que mais influenciam no aumento desse índice, e, então, de posse dos resultados, contar com o auxílio de toda a equipe na tomada de decisão e na elaboração de futuros planos de ação, caso isso seja necessário, fazendo, assim, com que todos os colaboradores trabalhem de maneira a serem reconhecidos e também trazendo bons resultados para a empresa.

Para a acadêmica, o estudo justifica-se pelo interesse pelo tema abordado, pois vai ao encontro das dificuldades enfrentadas pela empresa, visando, dessa forma, o seu desenvolvimento profissional, já que amplia os conhecimentos sobre a rotatividade de peçoal nas filiais varejistas situadas no Rio Grande do Sul.

Para a elaboração deste trabalho, foram utilizadas pesquisas bibliográficas sobre o assunto e também foi aplicado um questionário relacionado ao tema discutido. O artigo inicia com a fundamentação teórica, abordando os seguintes temas: rotatividade de peçoal, recrutamento e seleção, custos da rotatividade de peçoal, causas da rotatividade de peçoal: salários e benefícios, clima organizacional e treinamento e desenvolvimento. Os tópicos, apresentados a seguir, permitem a análise dos objetivos propostos e interpretação dos dados coletados adequadamente.

2 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Para Chiavenato (2008), a rotatividade de recursos humanos é utilizada para identificar a flutuação de colaboradores entre uma organização e seu ambiente, ou seja, a rotatividade de peçoal - ou *turnover* - pode ser definida como a relação entre admissão e demissão de uma empresa em um determinado tempo. Esse valor é expresso de forma percentual, podendo-se, a partir daí, analisar a saúde organizacional da empresa. As razões para que haja o desligamento podem ser variadas, dentre elas, citam-se: a) insatisfação dos funcionários com o clima organizacional; b) descontentamento com as políticas da empresa; c) falta de

motivação; d) pouco reconhecimento profissional; e) questão salarial; ou, também, f) busca por uma melhor colocação no mercado profissional. A empresa, por sua vez, também pode estar em busca de novos profissionais para completar o seu quadro funcional.

De acordo com Pontes (2008), a atividade de entrada e de saída de pessoal dentro das empresas é considerada como rotatividade de pessoal, sendo que este índice indica o nível de troca dos recursos dentro da organização, possuindo também a capacidade de influenciar nos processos e nos resultados esperados. A rotatividade deve ser analisada com muita cautela, pois esses percentuais devem estar de acordo com as normas estabelecidas pela empresa.

Um número pequeno de rotação de pessoal é sadio. Os administradores devem, porém, preocupar-se quando a rotação aumenta, uma vez que há um custo financeiro envolvido com as novas admissões de pessoal e com os desligamentos, que são facilmente mensuráveis (PONTES, 2008, p. 31).

Ainda conforme Chiavenato (2008), a rotatividade de pessoal exerce grande influência no dia a dia das organizações, pois o aumento desse índice gera recrutamento, seleção, admissão, treinamento e demissão. Esses fatores podem acarretar impactos financeiros de tempo e de recursos, tais como diminuição da produtividade, da qualidade, da motivação dos trabalhadores, o que ocasiona a diminuição na produtividade e influencia os demais colaboradores, gerando a queda do capital intelectual que a organização construiu. Nos casos mais críticos, pode afetar a sua credibilidade entre clientes e fornecedores, afetando, assim, a sua imagem perante uma sociedade que prega a valorização dos direitos humanos.

Na visão de Lacombe-Heilborn (2008), a rotatividade de pessoal, muitas vezes, está ligada às políticas da empresa, do cumprimento do que foi combinado, pois uma equipe altamente motivada trará bons retornos para a organização. Algumas falhas no processo, como falta de pagamento ou descumprimento dos acordos, fazem com que os colaboradores se sintam inseguros quanto à confiabilidade que lhes é passada. Ainda para os autores, entre as principais causas de aumento desses índices está o descontentamento dos funcionários com a liderança, os salários e as políticas de pessoal mal elaboradas, podendo, dessa forma, aumentar a rotatividade de pessoal, trazendo um problema geral para a empresa. Para Lacombe (2005, p. 260), “Se a empresa não tiver condições de evitar uma rotatividade alta numa área, e se essa

área não for parte do núcleo das atividades da empresa, deve-se considerar a possibilidade de terceirizar a atividade”.

O cálculo do índice de rotatividade de pessoal é expresso em percentuais, que é medido a partir das entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis na organização dentro de certo período de tempo. Chiavenato (2008) sugere que esse índice seja medido por meio de uma fórmula matemática, a qual segue abaixo:

Medição do índice de rotatividade de pessoal para efeito de planejamento do RH (Recursos Humanos).

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

Onde:

A= (entradas): admissão de pessoal em um determinado período de tempo.

D= (Saídas): desligamento de empregados dentro de um período considerado.

EM= Efetivo Médio dentro de um período, podendo ser obtido pela soma dos efetivos existentes no período.

As medições da rotatividade de pessoal servem para analisar a cultura organizacional, o clima, a aceitação ou rejeição das políticas organizacionais. Não é desejável que esse índice medido nas empresas seja zero, pois apresentaria um caso de total rigidez e envelhecimento da organização. Por outro lado, se esse fator for elevado, também indica prejuízo da saúde organizacional, pois sugere que ela não conseguiria fixar adequadamente os recursos humanos, agregando custo e perda de tempo para a empresa. Na análise dos dados da pesquisa, será utilizado o cálculo demonstrado acima, que tem por finalidade apresentar o índice real da rotatividade na empresa. Segundo Chiavenato (2008), o ideal para as organizações é haver um certo índice de rotatividade de pessoal, o que possibilita a renovação e a inserção de novas ideias e talentos, bem como a substituição de colaboradores que não atendem às necessidades da empresa.

Pontes (2008) nos mostra que existe um percentual ideal de rotatividade de pessoal nas empresas. “Pode ser dado um número próximo ou menor que 10% ao ano como bom. Esse número significa um índice de rotatividade pouco menor que 1% ao mês” (PONTES, 2008 p. 32). É importante a comparação desses valores com os

de outras empresas do mesmo setor para permitir uma análise mais apurada dos dados apresentados.

2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Segundo Lacombe (2005, p. 65), “O recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos às vagas existentes ou potenciais”. É muito comum falar em recrutamento e seleção nas empresas, pois é por meio dessa ferramenta que se pode selecionar um profissional que preencha os requisitos necessários à vaga oferecida. Os gestores de RH utilizam ferramentas que auxiliam no recrutamento dos candidatos, procurando dentre eles os mais qualificados para a vaga oferecida, baseando-se nos seus conhecimentos e nas características, habilidades e postura para o trabalho que será exigido. A maioria das empresas possui um banco de dados, onde todas as informações sobre os candidatos ficam arquivadas, facilitando, assim, o recrutamento e a seleção de pessoal.

Ainda segundo Lacombe (2005), existe o recrutamento interno e o externo. No recrutamento interno, é feito o aproveitamento de pessoal de dentro da organização, gerando algumas vantagens, tais como motivação entre colaboradores, reconhecimento pessoal e profissional, facilitando, assim, a recontração por pré-conhecimento das habilidades e qualidades, tornando quase nulos os custos com admissão. Se houver uma boa avaliação dos candidatos, as chances de erros são menores, entre várias outras vantagens que o colaborador possa oferecer. Conforme Limongi - França (2014), o recrutamento interno estimula os colaboradores a se aperfeiçoarem e a se tornarem referências dentro da organização, para que possam ter chances de fazer parte de novos setores da empresa, o que lhes desperta um sentimento de fidelidade aos objetivos da organização.

Apesar de o recrutamento interno gerar vários pontos positivos, também há alguns cuidados que devem ser tomados, tais como o de proporcionar uma competição interna entre os funcionários e, por fim, gerar frustração para aqueles que não forem selecionados. Para minimizar eventuais problemas, o recrutamento interno deve ter normas bem definidas, conhecidas e transparentes para todos. Segundo o autor, o recrutamento interno, como qualquer outro projeto, pode trazer vantagens e desvantagens para ambos. Entre as vantagens, destacam-se a economicidade, a rapidez e a segurança. Essa forma de recrutamento elimina, assim, diversos custos

com contratação. O conhecimento prévio do entrevistado, motivando o desenvolvimento de todos, estimula a fidelidade e o comprometimento com a empresa, que demonstra o quanto valoriza seus funcionários.

Entre as desvantagens estão a geração de frustrações aos colaboradores que não forem selecionados, a redução das possibilidades de inovação e de novas ideias, a requisição apenas de pessoas que conheçam bem toda a empresa e os mais diversos setores.

Já no recrutamento externo, buscam-se profissionais no mercado para completar o quadro funcional da empresa. Para Sobral e Peci (2008), existem várias fontes às quais a empresa pode recorrer para preencher as vagas que estão em aberto, tais como anúncios em jornais e revistas, escolas e universidades, recomendação e indicação de funcionários da própria empresa e também na base de dados que a organização possui. Segundo os autores, no recrutamento externo, também existem vantagens e desvantagens. As primeiras permitem renovar o quadro de funcionários, incluir novos talentos - “sangue novo”-, oferecer mão de obra e conhecimento sobre o mercado, aproveitar o conhecimento e as habilidades adquiridas por outras empresas.

As desvantagens para o recrutamento externo envolvem um custo mais elevado e demanda mais tempo; alguns riscos, tanto para a empresa quanto para o colaborador, podendo gerar desmotivação e desconfiança dos funcionários atuais; resultados incertos e imprevisíveis, entre outros. Depois de identificado um grupo para a vaga oferecida, consiste em selecionar o profissional mais adequado. Conforme Lacombe (2005), a seleção abrange um conjunto de processos utilizados pela organização para o preenchimento da vaga.

Para Chiavenato (2008), a seleção vai solucionar dois problemas básicos que as empresas enfrentam: um é a adequação ao cargo de pessoas com as competências desejadas pela empresa, não tendo a necessidade de capacitá-las, e o outro é a eficiência e a satisfação com o cargo oferecido pela organização. Segundo o autor nos confirma, a contratação eficiente dos candidatos nos cargos requer uma perfeita harmonia entre colaborador e empresa. De acordo com Limongi – França (2014, p. 34), “A seleção é a escolha do(s) candidato(s) mais adequado(s) para a organização, dentre os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.” É através da seleção que será contratado um

novo membro para a equipe, porém nem sempre isso significa que a empresa fez a melhor escolha, pois um profissional se destaca no dia a dia, e não em um só momento.

Para Pontes (2008), existem alguns cuidados que devem ser tomados na contratação de pessoal: um deles é a perfeita harmonia entre o candidato e a vaga oferecida. Existem diversas técnicas que podem ser aplicadas ao entrevistado para ver se ele realmente está apto a preencher a vaga oferecida pela empresa. Mesmo com todos esses cuidados, podem ocorrer falhas no processo, podendo, em vista disso, gerar custos elevados para a organização.

3 CUSTOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

O índice de rotatividade de pessoal muito elevado pode ser preocupante para a saúde organizacional, mas, por outro lado, se este número for muito baixo, também pode acarretar certos problemas para organização, um dos quais é ter uma empresa estagnada no mercado, impossibilitando-lhe a entrada de novos conhecimentos e inovações. De acordo com Chiavenato (2009), a rotatividade de pessoal se divide em três tipos de custos, sendo eles custos primários, custos secundários e terciários.

Custos primários são os custos de desligamento e substituição de funcionários. Nesse momento, incluem-se os custos com recrutamento e seleção de novos candidatos, registros e documentação do pessoal; custos com integração, que estão relacionados ao treinamento e tempo de adaptação no novo ambiente de trabalho, e, por fim, custos de desligamento, os quais envolvem toda a questão trabalhista e os encargos sociais. Segundo o autor, os custos primários consistem na soma dos custos de admissão mais os custos com desligamentos.

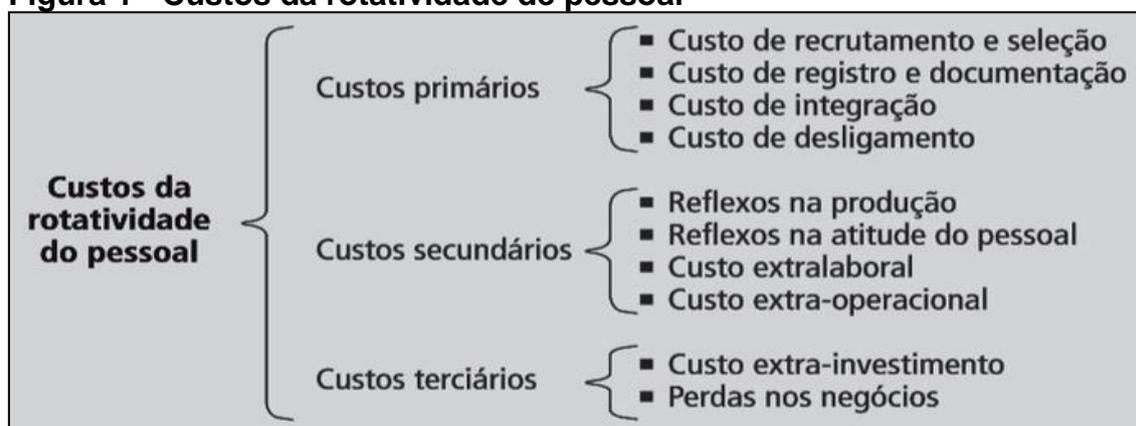
Custos secundários estão relacionados à parte intangível do processo, como qualidade, que é um fator difícil de ser avaliado. Esses custos envolvem os reflexos da produção, pois o novo colaborador precisa de um tempo para poder se adaptar, e, nesse período, seu desempenho não será considerado totalmente satisfatório para a empresa; o reflexo na atitude do pessoal, que consiste na influência tanto daquele que foi desligado para aquele que está iniciando como em relação a todos os membros da equipe. Custos extra laborais, causados pela deficiência de mão de obra, fazendo com que haja um gasto com horas extras para compensar a falta na equipe. Também entre

os custos secundários destacam-se os extra operacionais, envolvendo todo o tempo necessário para a qualificação do novo membro.

Custos terciários são os relacionados aos efeitos colaterais mediatos da rotatividade, sendo eles custo extra investimento e perdas nos negócios, provocado pela perda na qualidade na contratação de empregados inexperientes.

A Figura 1 apresenta de forma resumida os tópicos principais dos custos em cada fase. A partir desta análise, pode-se verificar que, para enfrentar a rotatividade de forma saudável, as organizações devem estar atentas a todos os detalhes da empresa, pois qualquer aspecto mal gerenciado pode gerar custos.

Figura 1 - Custos da rotatividade de pessoal



Fonte: Chiavenato (2009, p. 58).

A rotatividade de pessoal, quando se torna um problema, afeta negativamente não só a empresa, mas também a sociedade, que se vê atingida com este tipo de evento que, de certa forma, influencia até mesmo na economia do país.

Mais importantes ainda são os efeitos negativos que a rotatividade produz sobre os aspectos sociais da comunidade, quanto a seus reflexos na queda do salário real, no baixo poder aquisitivo, no comprometimento de uma justa distribuição de renda nacional e nos mecanismos de poupança e de previdência social (CHIAVENATO, 2009, p. 59).

Nas palavras de Pontes (2008, p. 31), “Há, no entanto, outros custos, mais difíceis de serem medidos, como os custos com a integração e treinamento de novos funcionários e os reflexos na atitude pessoal”. Esta integração de novos membros na equipe pode afetar os demais, pois trará insegurança no ambiente de trabalho, fato que pode afetar diretamente a motivação e a falta de produtividade da empresa.

Na visão de Lacombe (2005), os custos podem estar divididos em três categorias: custos com saídas de colaboradores, reposição de um novo funcionário e treinamento de uma nova pessoa para completar o quadro funcional da empresa. Estes processos de desligamento, contratação e treinamento podem gerar altos custos para a empresa, podendo afetar diretamente a lucratividade da organização.

4 CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

São diversos os fatores que influenciam nas causas da rotatividade de pessoal dentro das organizações, os quais podem advir tanto do ambiente interno quanto do externo. Luz (2008) apresenta os motivos mais frequentes da rotatividade. Causas internas: insatisfação com salários e benefícios; ambiente e clima organizacional; falta de oportunidades para crescimento profissional; política de liderança; entre outros. Já para as causas oriundas do ambiente externo, o autor apresenta a diferença salarial com relação às empresas concorrentes; os benefícios oferecidos por essas empresas; novas instalações; clima organizacional mais adequado e vários outros aspectos que fazem com que este índice aumente nas empresas.

Dentre os itens mais importantes apontados pelo autor está a questão dos salários e benefícios oferecidos pelas organizações que estão em busca de novos colaboradores para completar o seu quadro funcional, fazendo com que estes se sintam engajados e motivados a fazer um bom trabalho para serem recompensados posteriormente.

5 SALÁRIOS E BENEFÍCIOS

O salário funciona como uma troca, o empregado oferece a sua mão de obra, e a empresa paga em moeda pelo seu esforço. Com isso, o colaborador pode satisfazer todas as suas necessidades pessoais e familiares, fazendo com que, dessa forma, a economia esteja em constante movimento. Dutra (2012) identifica salários como remuneração fixa, por meio do qual as pessoas conseguem enxergar a posição em que a organização se encontra no mercado de trabalho. Para o autor, existem algumas formas para estabelecer a remuneração fixa, entre as mais importantes estão a posição que o colaborador ocupa e as tarefas que é capaz de desempenhar. Para o estabelecimento da remuneração, são necessários os seguintes passos:

- A caracterização e análise do cargo que o empregado ocupa na organização.

- A forma de diferenciação dos cargos empresariais.
- O estabelecimento dos salários a serem pagos conforme a posição que o indivíduo ocupa na empresa e com relação ao mercado.

Para Limongi-França (2014), os salários estão relacionados com o cargo e a função desempenhada pelo contratado, porém o autor registra que essa remuneração pode variar de acordo com o nível de maturidade, tempo de atuação na empresa, conjunto de conhecimentos e habilidades adquiridos ao longo do tempo, entre outros fatores. Nos dias atuais, o cargo já não está mais sendo visto como um bom critério de avaliação, por não ser capaz de apresentar adequadamente o grau de experiência do colaborador.

Além do salário, a empresa pode apresentar alguns benefícios que têm por objetivo tornar-se um excelente diferencial competitivo para o mercado, onde as empresas visam reter mão de obra qualificada para obter mais resultados. Segundo Dutra (2012), os benefícios são uma forma de remuneração complementar, que vem ao encontro das necessidades de cada colaborador, oferecendo suporte que lhes propicia mais segurança na questão econômica.

Atualmente, as empresas oferecem os mais variados tipos de benefícios, de acordo com o cargo e o perfil de cada colaborador. Dentre eles, estão mencionadas as participações de resultados; o adiantamento salarial; o vale-transporte; o vale-alimentação; o auxílio-moradia; as bolsas de estudos; o auxílio-creche, entre outros existentes nas organizações.

Quando a empresa opta por oferecer algum tipo de benefício aos colaboradores, ela se destaca perante os seus funcionários e o mercado, passando a ser vista como uma empresa comprometida com aqueles que exercem suas funções de maneira adequada, vindo a crescer em um mercado altamente competitivo.

6 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é um instrumento voltado à análise interna, tendo ligação direta com a motivação das pessoas inseridas nas organizações.

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa; à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes, conforme definidas por Likert (LACOMBE, 2005, p. 236).

Entende-se que o grau de motivação é proporcional ao clima de cada organização; portanto, quanto maior o grau de satisfação dos colaboradores maior o índice de rentabilidade e lucratividade da empresa. Desse modo, se o nível de motivação for baixo, pode acarretar diversos transtornos para a organização, tais como perda na produtividade, influência negativa para os demais colegas, estresse, entre outros.

Segundo Araújo e Tagliocolo (2007) *apud* Souza (2014), o clima organizacional pode ser afetado por quatro dimensões, sendo elas: pessoas resistentes a mudanças, estresse, liderança e motivação. Essas dimensões são definidas pelos autores da seguinte forma:

- Resistência a mudanças: está relacionada com a troca de função, á de setor, ou à implementação de novas rotinas de trabalho, causando transtorno a toda equipe.
- Estresse: está relacionado com as funções rotineiras dos trabalhadores, podendo afetar diretamente a produtividade e a lucratividade da empresa.
- Liderança: tem a influência direta do líder sobre o colaborador: bons líderes capacitam excelentes funcionários, tornando, assim, o ambiente sadio para todos os membros do setor.
- Motivação: está relacionada com os ambientes interno e externo. Um colaborador motivado influencia toda a equipe, podendo os resultados diários serem vistos.

Quando a pesquisa sobre clima organizacional é feita de forma correta, aplicada, colhidos os resultados e tomadas as medidas necessárias, haverá melhorias no ambiente de trabalho, possibilitando aos colaboradores se sentirem melhores e mais envolvidos nos processos organizacionais. Através dela, será possível analisar as fraquezas de uma gestão deficiente e os pontos fortes de uma gestão competente, podendo, a partir daí, serem tomadas as medidas necessárias para cada caso.

7 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

De acordo com Lacombe (2005, p. 312), “[...] a qualidade e a consistência da administração de qualquer empresa são o seu maior patrimônio”. O capital humano das organizações, que é formado pelas pessoas que nela atuam, vai do simples operário até o mais alto executivo. Todo o quadro funcional da empresa deve passar

por algum tipo de treinamento e desenvolvimento, para fazer parte da equipe, momento em que as pessoas transformam a teoria efetivamente em prática, dando, assim, à empresa um excelente diferencial competitivo. O autor ainda mostra que o treinamento está muito associado ao conhecimento, que passa a ser o recurso mais importante e fundamental para o desenvolvimento.

Conforme Limongi-França (2014), há diferenças entre treinamento e desenvolvimento. Essa disparidade é de grande importância na análise dos diversos níveis de aprendizado do ser humano. Para o autor, treinamento quer dizer um processo sistêmico, capaz de promover habilidades, regras, conceitos e atitudes de todos os colaboradores que buscam a melhoria contínua em seu setor de trabalho. Desenvolvimento é o processo de longo prazo, que serve para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos colaboradores, a fim de que se tornem reconhecidos pelas suas qualidades. Para as organizações que estão preocupadas com seu futuro, o treinamento não é somente despesa, mas, sim, um precioso investimento, pois através dele poderão obter bons resultados.

Para Lacombe (2005), o treinamento pode ser definido como qualquer atividade que possibilite ao colaborador ficar apto para exercer a função à qual foi designado; além disso, pode aumentar a sua capacidade de conhecimento com o exercício dessa função, tornando-se, assim, um funcionário altamente treinado e qualificado a determinadas funções.

Bateman e Snell (2012, p.168) definem treinamento como uma forma de “[...] ensinar aos funcionários de nível subordinado a desempenhar suas funções atuais”. Com base nisso, toda organização precisa de um plano de desenvolvimento que proporcione motivação, crie expectativas de evolução e contribua para o crescimento pessoal e profissional, tendo como consequência o alcance dos resultados esperados pela organização.

O desenvolvimento de pessoas dentro de uma empresa é de grande importância, pois proporciona o crescimento da organização, fornecendo uma base sólida de capital intelectual, isso faz com que agregue valor ao negócio. Segundo Chiavenato (2009), desenvolvimento é um conjunto de experiências que visa ampliar o conhecimento e a educação em determinado cargo da organização, o que lhes proporciona oportunidades para o crescimento e o desenvolvimento pessoal, tudo isso com visão no futuro, não somente no cargo atual.

8 METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado em uma rede de lojas do setor calçadista, situada no Rio Grande do Sul, que contém doze filiais no ramo varejista e está diretamente ligada à empresa matriz, cuja sede está localizada em Parobé, R/S.

Para alcançar o objetivo geral, foram utilizadas pesquisas exploratórias; sendo assim, fez-se necessário coletar informações, analisar os dados, apresentar os resultados referentes às informações recebidas. Segundo Gil (2010), este estudo tem maior familiaridade com o problema, a fim de tornar mais explícita a investigação.

A forma de pesquisa utilizada no estudo foi a bibliográfica, baseada em referenciais teóricos e documentais, envolvendo a análise de documentos da empresa estudada. Conforme Gil (2010) nos apresenta, a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de que o investigador tem uma gama bem mais ampla para a investigação. Para Lakatos e Marconi (2010, p. 57), “Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”.

Ainda, quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, pois visa estudar um determinado grupo. Na visão de Prodanov e Freitas (2013), o estudo consiste na coleta e na análise dos dados sobre determinados indivíduos, grupos, famílias ou comunidades, evidenciando os diferentes aspectos de cada um, todos ligados ao tema da pesquisa. Para Gil (2010, p. 37), “[...] consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. O estudo de caso é uma análise aprofundada, que permite uma investigação minuciosa.

O diagnóstico foi apresentado de forma quantitativa, tendo por objetivo principal compreender e interpretar o estudo em questão. Conforme Prodanov e Freitas (2013) apresenta, nesse tipo de pesquisa, tudo pode ser quantificável, contando com a utilização de recursos e técnicas, a fim de representar, de forma numérica e analítica, as informações coletadas por meio da pesquisa.

O universo desta amostra envolve doze filiais do ramo varejista de uma empresa calçadista, cuja matriz se encontra em Parobé RS. Já a amostra envolveu doze gerentes que nelas atuam, dois supervisores gerais e duas pessoas responsáveis pelo RH da empresa, totalizando dezesseis pessoas entrevistadas. A amostra será não probabilística intencional, já que, segundo Lakatos e Marconi (2010,

p.38), “[...] o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção, etc.) de determinados elementos da população, mas não representativos dela”.

O instrumento de coleta de dados desta pesquisa foi um questionário com perguntas fechadas. Para Gil (2010, p. 103), “O questionário consiste em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos”, facilitando, assim, a análise e a interpretação dos dados. Esse questionário foi estruturado com 21 questões, com dados quantitativos, sendo que, nas questões 4 a 19, será utilizada a escala Likert.

De acordo com Costa (2011), o pesquisador emite um grau de concordância com uma afirmação. A pontuação utilizada foi na escala de 1 (um) a 5 (cinco), apresentada da seguinte forma: 1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo parcialmente, 3 = Não concordo, nem discordo, 4 = Concordo parcialmente, e 5 = Concordo totalmente. Para Roesch (2006), “[...] atribuir pontos às diferentes categorias de respostas, criando uma escala artificial de pontos que variam de 1 a 5, em que, por exemplo, 1 é *discorda totalmente* e 5 *concorda muito*.” A aplicação do questionário foi feita através de e-mail enviado às respectivas filiais, totalizando doze lojas. Foi enviado no dia 01 de julho de 2017, retornando no dia 17 de julho de 2017.

Ao restante dos entrevistados, foi impresso e entregue em mãos para que pudessemos obter todos os resultados. A acadêmica explicou para cada respondente como funcionava o questionário e como deveriam proceder com as respostas, salientando claramente qual o objetivo da pesquisa.

Também foi realizada a aplicação do pré-teste ou pesquisa-piloto, no dia 23 de junho de 2017, com um colaborador da empresa. Juntamente com os questionários, os entrevistados receberam o TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que foi lido e assinado antes de responderem ao questionário, garantindo, assim, o sigilo e a integridade dos dados fornecidos na pesquisa.

A análise dos dados foi feita por meio da estatística descritiva, que nos permite resumir e compreendê-los por meio de tabelas, gráficos, quadros e outros diagramas, tendo por finalidade atingir os objetivos propostos neste projeto. Para Ludwig (2009), a estatística descritiva trata da coleta, organização, apresentação e caracterização de um conjunto de dados a serem investigados.

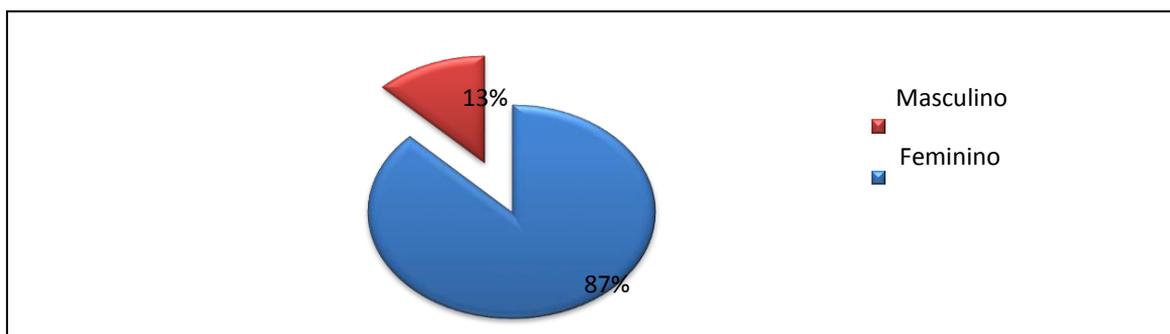
9 RESULTADOS

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos por meio da aplicação dos questionários tipo *Likert*. Com o retorno dos questionários da totalidade dos respondentes selecionados para a pesquisa, tornou-se possível analisar as causas da rotatividade de pessoal da rede de lojas de calçados infantis. Buscando obter os resultados propostos, foi feita uma análise estatística descritiva, onde foram realizados cálculos sobre a média, moda, mediana e o desvio-padrão em relação ao nível de concordância dos respondentes quanto às afirmativas do questionário.

Com o intuito de conhecer melhor o perfil dos entrevistados, foi dado início ao questionário com três afirmativas, por meio das quais buscamos saber o sexo, a faixa etária e a escolaridade desses entrevistados. O objetivo principal da análise foi o de avaliar se algum desses fatores influenciam na rotatividade de pessoal.

Na primeira afirmativa, buscamos separar os entrevistados por gêneros. O público entrevistado foram dezesseis pessoas, sendo 87% dos respondentes do sexo feminino, uma vez que a gerência das doze lojas em questão é liderada somente por mulheres, pois acredita que elas têm mais habilidade em trabalhar com o público infantil, já que se atêm mais os detalhes, além disso, são capazes de proporcionar um ambiente mais afetivo; e os 13% faltantes são do sexo masculino, sendo eles o supervisor das lojas e um dos responsáveis pelo RH (Recursos Humanos). Segue no Gráfico 1:

Gráfico1 - Sexo

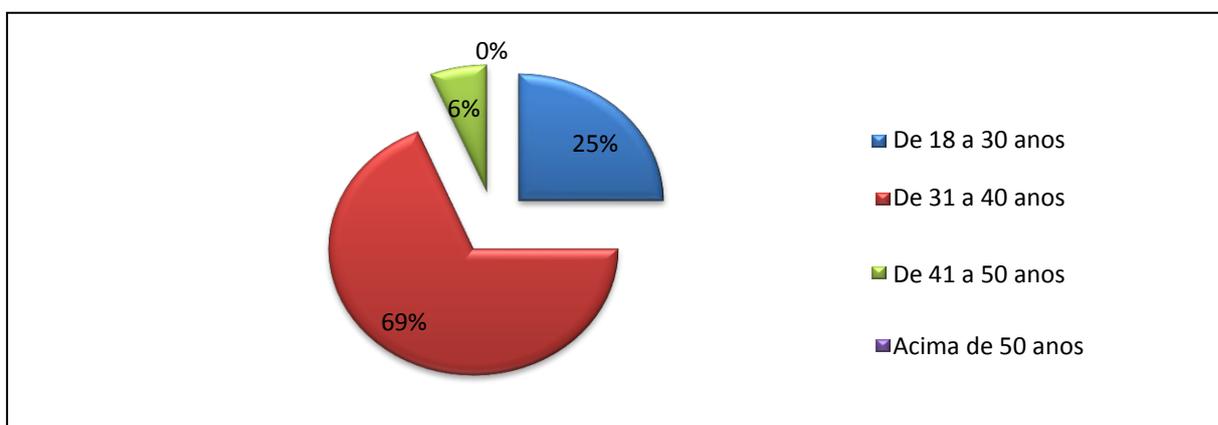


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na segunda afirmativa, foi avaliada a faixa etária dos respondentes, assim foi possível verificar que 69% têm de 31 a 40 anos, seguindo com 25% com 18 a 30 anos, e, por fim, ficando numa pequena parcela de 6% a faixa de 41 a 50 anos. Nota-se que

o maior percentual de público está relacionado às pessoas de meia idade, que já estão mais estabilizadas e comprometidas com a profissão. Conforme a pesquisa do site do SEBRAE (2017) aponta, o índice de rotatividade do varejo vem aumentando, devido ao grande número de jovens entrando no mercado sem experiência, os quais estão em busca de uma renda extra para poder financiar seus gastos. Devido à falta de conhecimento, muitas vezes, acabam só aumentando esse índice, pois utilizam o varejo como uma forma de entrar no mercado de trabalho.

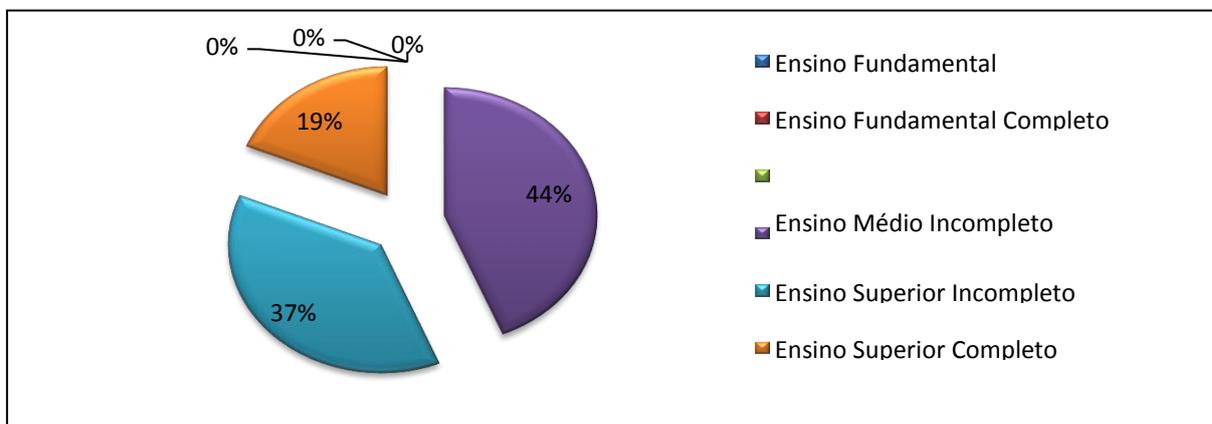
Gráfico 2 - Faixa Etária



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A terceira questão refere-se ao nível de escolaridade de cada profissional, já que todos os entrevistados estão exercendo cargos de liderança dentro da organização. Percebeu-se que 44% dos entrevistados têm o ensino médio completo; 37%, o ensino superior incompleto, e apenas 19% têm o ensino superior completo.

Gráfico 3 – Escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O restante do questionário foi dividido em quatro assuntos, causas e efeitos, clima organizacional, salários e benefícios e a questão do treinamento e desenvolvimento de pessoal, conforme está discriminado na tabela a seguir. Para Limongi-França (2014), o treinamento serve para promover habilidades, regras e conceitos dos colaboradores; já o desenvolvimento é um processo mais demorado, que tem por finalidade aperfeiçoar as capacidades desses colaboradores e motivá-los para se tornarem futuros líderes da empresa.

Esse item vem ganhando força dentro das organizações por ser um dos fatores primordiais para o sucesso do estabelecimento, garantindo, assim, a competitividade no mercado atual, pois, tendo profissionais treinados e qualificados, a empresa terá um grande diferencial competitivo, podendo estar entre as melhores empresas para se trabalhar.

Quadro 1 – Nível de concordância dos entrevistados

Assunto	Numeração das questões	Média
Causas e Efeitos	4/5/6/7/8/20/21	4,487
Clima Organizacional	9 a 15	4,607
Salários e Benefícios	16 e 17	4,094
Treinamento e Desenvolvimento	18 e 19	4,031

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A seguir serão apresentadas todas as afirmativas divididas por assuntos e seus respectivos cálculos, envolvendo a média, moda, mediana e o desvio-padrão de todas as respostas, possibilitando, dessa forma, analisar quais as principais causas para o aumento da rotatividade de pessoal na rede de lojas de calçados infantis.

A partir da leitura do Quadro 2, onde foram pesquisadas as causas e os efeitos da rotatividade de pessoal, pode-se afirmar que o relacionamento com os demais membros da equipe tem a menor influência no desligamento dos colaboradores, ficando com uma média de 4,25 e, por consequência, ficando com 4 a moda e a mediana. A causa seguinte, ou seja, a sobrecarga de atividades do restante da equipe, resultante da saída de um dos colaboradores, tem efeito direto sobre a saúde organizacional, pois um trabalhador desmotivado e com excesso de atividades pode afetar todos os demais membros da equipe. De acordo com Maximiano (2008), a

motivação influencia no desempenho do colaborador, e este, no desempenho da organização.

É importante destacar que a média de maior pontuação neste tópico foi a de 4,687, a moda e a mediana permaneceram com 5, valor máximo da pesquisa, sendo a rotatividade de pessoal considerada um dos maiores riscos para a empresa, pois esse fator pode afetar diretamente a questão financeira da organização, gerando custos altíssimos e, por fim, prejudicando até os resultados. Ficando com a mesma média, e não com menor importância, a questão da sobrecarga de trabalho, no caso da falta de colaboradores, pode ser prejudicial para o clima organizacional, pois pode gerar conflitos e desmotivação da equipe. De acordo com Araújo e Tagliocolo (2007) *apud* Souza (2014), o clima organizacional pode ser afetado por quatro dimensões: resistência à mudança, estresse, liderança e motivação. Por isso, é de suma importância o engajamento de toda a equipe, pois, dessa forma, será possível construir um ambiente saudável.

Quadro 2 – Causas e efeitos da rotatividade de pessoal

CAUSAS E EFEITOS	Média	Moda	Mediana	Variância	Desvio Padrão
4. A rotatividade de pessoal pode ser considerada um risco para a empresa.	4,687	5	5	0,229	0,478
5. A saída de um colaborador sobrecarrega o restante da equipe.	4,375	4	4	0,25	0,5
6. O tempo gasto para substituir um funcionário prejudica a rentabilidade da loja.	4,687	5	5	0,229	0,479
7. O relacionamento com os demais membros da equipe influencia na rotatividade de pessoal.	4,25	4	4	0,467	0,683
8. O uso de entrevistas bem elaboradas faz com que a rotatividade diminua.	4,437	5	5	0,662	0,814

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Percebe-se nessas informações, cujo tópico abordado foi o clima organizacional, que a afirmação que teve menor pontuação, com 4,312, foi a relativa ao desacordo com as políticas da empresa. Pode-se perceber nesse tópico que todos os colaboradores estão de acordo com o que foi proposto na contratação. É importante destacar que existe uma boa comunicação entre empregado e empregador, pois esse tópico ficou com uma média de 4,562, e esse índice explica o porquê da moda e da mediana estarem com 5. De acordo com Matos (2009), a comunicação é caracterizada

pelo planejamento e pela emissão de todas as informações contidas na empresa. Dessa forma, pode-se dizer que a comunicação visa facilitar a transmissão para todos os colaboradores do que está acontecendo na organização.

O índice que se destacou nesta subseção foi o bom relacionamento com os demais colaboradores, gerando o aumento da produtividade da loja, que ficou com uma média 5, e a variância e o desvio-padrão ficaram com 0 (zero), o que representa o ponto de vista mais comum entre todos os respondentes do questionário, pois um colaborador motivado eleva a autoestima dos demais, fazendo com que toda a equipe trabalhe unida e faça com que os clientes se sintam bem com um atendimento diferenciado, tornando-se fãs da marca.

Quadro 3 – Clima Organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL	Média	Moda	Mediana	Variância	Desvio Padrão
9. O desacordo com as políticas da empresa influencia a saída dos colaboradores.	4,312	4	4	0,3625	0,602
10. O ambiente de trabalho inadequado influencia na decisão de deixar a empresa.	4,687	5	5	0,229167	0,479
11. A insatisfação dos funcionários, decorrente da expectativa não alcançada, afeta o restante da equipe.	4,562	5	5	0,2625	0,512
12. O bom relacionamento com os demais colaboradores influencia no aumento da produtividade.	5	5	5	0	0
13. A falta de comunicação afeta a movimentação de colaboradores na empresa.	4,562	5	5	0,6625	0,814
14. A falta de treinamento e desenvolvimento tende a aumentar os custos com pessoal.	4,562	5	5	0,395833	0,629
15. A falta de comprometimento influencia na saída dos funcionários.	4,562	5	5	0,529167	0,727

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Conforme o Quadro 4, onde foram abordados os temas salários e benefícios, pode-se afirmar que a estratégia de adoção de promoções por desempenho e políticas de benefícios vêm ganhando força no ambiente varejista, ficando com uma média de 4,125 e um desvio padrão de 0,806, pois uma promoção ou um benefício faz com que todos os colaboradores se sintam valorizados pela empresa, como resultado os objetivos e metas são alcançados. Vale destacar que quanto maior for a média, menor será o desvio-padrão, e essa grande sintonia entre os respondentes ficou clara.

Já no quesito que envolve o salário, a média ficou na casa dos 4,06, pois ele tem uma pequena parcela na rotatividade de pessoal. Desse modo, percebe-se que a empresa valoriza o desempenho de cada colaborador. De acordo com Limongi-França (2014), os salários estão relacionados ao cargo e à função desempenhados pelo contratado, pois essa remuneração pode variar de acordo com a função desempenhada, o tempo de empresa e também o nível de maturidade.

Quadro 4 – Salários e Benefícios

SALÁRIOS E BENEFÍCIOS	Média	Moda	Mediana	Variância	Desvio Padrão
16. O salário influencia a decisão de deixar a empresa.	4,0625	4	4	0,995833	0,998
17. A estratégia de adoção de promoções por desempenho e políticas de benefícios minimiza o índice.	4,125	4	4	0,65	0,806

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Para finalizar, será analisado o Quadro 5, que aborda os temas treinamento e desenvolvimento, ficando com o índice mais baixo de toda a pesquisa. A afirmativa 19, que questiona se a alternância de papéis na preparação de toda a equipe faz com que o índice de rotatividade de pessoal diminua, ficou com 3,5, pois o público entrevistado afirma que isso não tem grande influência na saída dos colaboradores, já que todas as consultoras são treinadas para executar todas as funções dentro da loja.

Para Lacombe (2005, p. 312), “[...] a qualidade e a consistência da administração de qualquer empresa são o seu maior patrimônio”. Portanto, tendo pessoas capacitadas para exercer suas funções, têm-se um grande diferencial, fazendo com que seja adquirida uma credibilidade tanto pela equipe como pelos clientes que a frequentam.

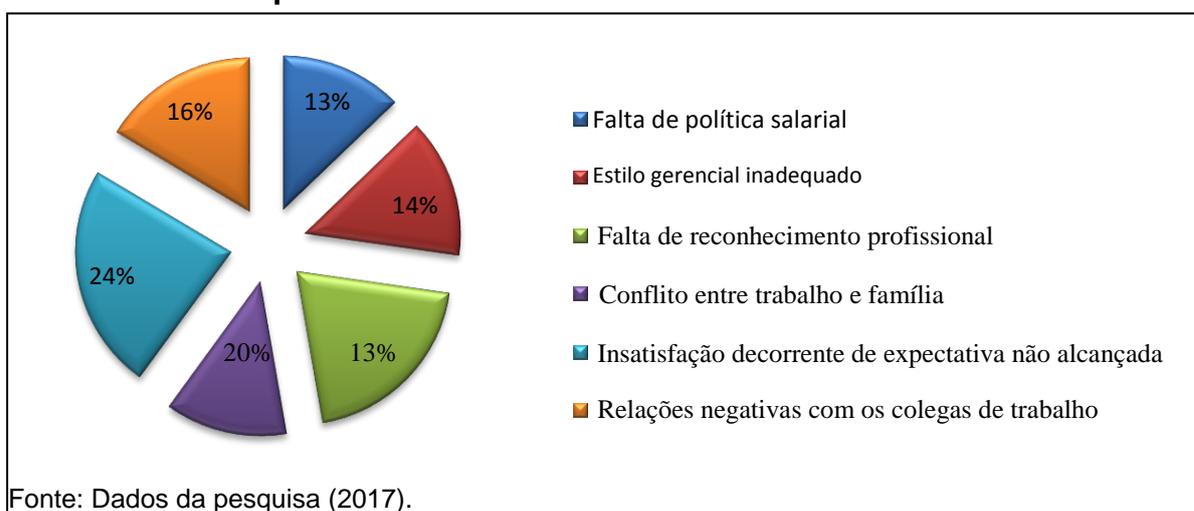
De acordo com os respondentes, a realização de treinamentos, logo após a contratação, não diminuirá os índices de rotatividade de pessoal, pois, conforme a pesquisa inicial apontou, o treinamento e o desenvolvimento estão entre as principais causas da rotatividade de pessoal. Assim, deve ser dada uma atenção especial a esse fator, pois os treinamentos devem ser contínuos e não só proporcionados no início da contratação. Esse tópico ficou com a maior média, 4,56, e com o menor desvio-padrão, conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Treinamento e Desenvolvimento de pessoal

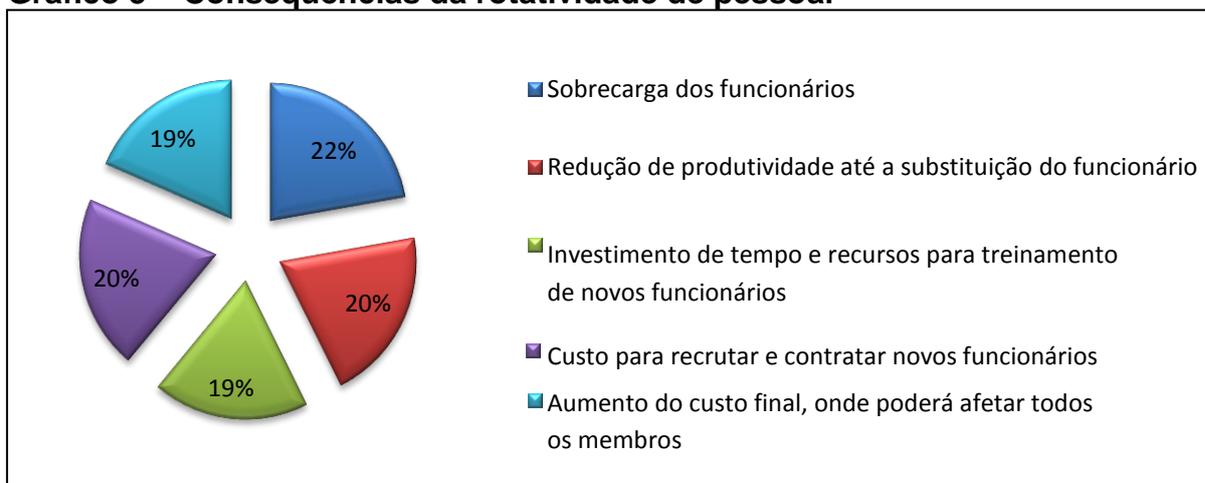
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	Média	Moda	Mediana	Variância	Desvio Padrão
18. A realização de treinamento, logo após a contratação, minimiza a rotatividade de pessoal.	4,5625	5	5	0,396	0,629
19. A alternância de papéis para preparar toda a equipe faz com que este índice diminua.	3,5	3	3,5	0,533	0,73

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas últimas duas questões do questionário, buscou-se saber quais as principais causas e consequências da rotatividade de pessoal. No Gráfico 4, percebem-se que as causas que obtiveram maior impacto foram a falta de satisfação, decorrente de expectativa não alcançada, com 24%; em segundo lugar, o reconhecimento profissional, com 20%; em terceiro, as relações negativas com os colegas de trabalho, com 16%; em seguida, com 14%, o estilo gerencial inadequado, e, com 13%, estão a falta de política salarial e os conflitos entre trabalho e família.

Gráfico 4 – Principais Causas

No Gráfico 5 foram analisadas as principais consequências da rotatividade de pessoal, ficando no topo da lista, com 22%, a sobrecarga dos funcionários, seguida pela diminuição da produtividade do colaborador, levando ao seu desligamento, e os custos elevados com recrutamento e contratação, obtendo uma parcela de 20%. Com 19%, o aumento do custo final, que poderá afetar todos os membros da equipe, e também os altos investimentos com treinamentos de novos colaboradores.

Gráfico 5 – Consequências da rotatividade de pessoal

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Analisando os índices de rotatividade do pessoal da empresa estudada, percebe-se que os percentuais são bem elevados, podendo, dessa forma, gerar altos custos e sérias consequências para a sua saúde organizacional. De acordo com Pontes (2008), o índice ideal seria de até 10%, ou seja, menos de 1% ao mês. Ao fazer a análise documental fornecida pela empresa, nota-se que nenhuma das lojas conseguiu chegar nesse índice, ficando com uma média anual de 71%.

O fator mais relevante para a saída dos colaboradores, de acordo com os documentos disponibilizados pela empresa, foi a oferta de um emprego mais atraente. Segundo pesquisa feita no SEBRAE (2017), os níveis de rotatividade de pessoal no varejo são altos, pois há uma falta de comprometimento das pessoas com o cargo executado. A maioria dos contratados são jovens com um futuro profissional indefinido e também sem experiência no setor. Em vista disso, devem ser feitos treinamento e desenvolvimento de pessoas para que sejam alcançados os resultados esperados.

Quadro 6 – Índice de rotatividade de pessoal no ano de 2016

Lojas	Loja 01	Loja 02	Loja 03	Loja 04	Loja 05	Loja 06	Loja 07	Loja 08	Loja 09	Loja 10	Loja 11	Loja 12	Média
Turnover em 2016	17%	50%	140%	150%	133%	107%	83%	30%	40%	20%	33%	50%	71%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A partir dessas informações foi elaborado um comparativo da rotatividade de pessoal do varejo com outros segmentos, tais como, indústria, agropecuária e a

construção civil. Na indústria onde a pesquisa documental foi realizada, a rotatividade de pessoal fechou em 2% em 2016, já no varejo, ou seja, nas suas filiais este índice está bem elevado, chegando a 71% no ano. De acordo com dados extraídos do site Canal Rural (2014), a construção civil está no topo da lista ficando com um índice de 115% em 2012 e em segundo lugar vem a agropecuária com 92% neste mesmo período.

Conforme informações do site Valor Econômico (2017), o índice da rotatividade do emprego no Brasil fechou em 38,5%, menor índice dos últimos 10 anos, já em 2014 chegou a 51,8%. Segundo dados apontados pela página, um dos principais motivos por este índice estar elevado foi a faixa etária dos empregados, sendo eles jovens de até 24 anos. Portanto, acredita-se que os profissionais mais qualificados estão empregados, e se estes não receberem oportunidades de crescimento no setor onde atuam eles saem em busca de algo melhor encontrando com facilidade.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final do trabalho, cujo objetivo principal foi o de analisar as causas da rotatividade de pessoal das lojas de uma rede de calçados infantis situada no Rio Grande do Sul, bem como relacionar a teoria proposta pelos autores pesquisados com a realidade da empresa em questão, percebe-se que este estudo impacta diretamente na gestão de pessoas da organização, pois está relacionado à entrada e saída dos colaboradores.

A flutuação das pessoas dentro da empresa pode ser prejudicial para a sua saúde organizacional, interferindo em setores como os de finanças, produtividade, lucratividade, e, também, não menos importante, na satisfação dos clientes e dos colaboradores, pois um ambiente de trabalho desmotivado pode afetar a todos. Dentre os problemas citados, o mais grave é a questão financeira da empresa, pois a rotatividade de pessoal pode elevar consideravelmente os custos com pessoal, a perda de negócios, de clientes, entre outros. A análise dos dados obtidos dos dezesseis respondentes foi realizada por meio da estatística descritiva, sendo possível, dessa forma, apontar as principais causas do aumento da rotatividade de pessoal e também identificar os índices de rotatividade existentes no varejo, sendo eles bem significativos. Os números levantados indicam um alto e preocupante índice

de rotatividade de pessoal, ficando com uma média de 71% ao ano, gerando grandes riscos para a empresa.

Dessa forma, pode-se identificar que o item que teve a menor média foi o de treinamento e desenvolvimento, ficando com 4,03. Sob essa ótica, percebe-se que deve ser feito um planejamento mais adequado nesse quesito, pois é de grande importância treinar e desenvolver um profissional de acordo com as normas da empresa, uma vez que o capital humano de uma organização é constituído pelos colaboradores que nela atuam, os quais vão do mais simples operário até o mais alto executivo. Cabe ressaltar que uma empresa com profissionais altamente qualificados pode tornar-se referência para a sociedade em geral.

A constante atualização e qualificação dos profissionais do varejo é de grande importância, tornando-se requisito obrigatório no mercado atual, que, por sua vez, encontra-se cada dia mais competitivo. Assim, o treinamento e o desenvolvimento tornam-se fatores importantes para o sucesso da organização. Nos dias atuais, os cursos, treinamentos vêm se tornando cada vez mais comuns no varejo, pois o cliente está cada dia mais exigente e pensando em fazer compras de forma assertiva, evitando o desperdício. Quando se parte dessa visão, é importante que os colaboradores estejam preparados não só para vender os produtos, mas ir além, vendendo a marca de uma forma geral, fazendo com que os clientes se tornem fiéis.

Para isso, propõe-se que a empresa estudada faça uma análise do seu planejamento estratégico, colocando como peça-chave no varejo o treinamento e o desenvolvimento de seus funcionários, de forma que envolva a todos. Como plano de ação, sugere-se que seja montada uma universidade corporativa, de forma a envolver todos os assuntos e os colaboradores da loja.

Dessa forma, será possível alinhar a equipe ativa no varejo e preparar os novos entrantes, para que todas as dúvidas sejam sanadas. Os colaboradores aprendem de maneira dinâmica, a partir de questionamentos que lhes são significativos, e, a partir do momento em que não têm mais dúvidas em relação a um determinado assunto, passam a enfrentar novos desafios, surgindo, dessa forma, novos questionamentos, constituindo-se num processo de aprendizagem contínua. Sugere-se a abertura de um treinamento, sejam oferecidas vagas para todos os funcionários ativos e entrantes da empresa, para sanar suas dúvidas e também treiná-los e motivá-los, diluindo-se,

dessa forma, o benefício do investimento em treinamento e diminuindo o risco da perda financeira.

Finalmente, a pesquisa realizada, além de fornecer os subsídios necessários para uma melhor compreensão do que é a rotatividade de pessoal, permitiu o cumprimento dos objetivos principais, quais sejam os de identificar e analisar as causas do aumento desse índice, e, após, sugerir um plano de ação para fazer com que essa rotatividade venha a diminuir, pois acreditamos que será através da criação de uma universidade corporativa, onde todos poderão contribuir e tirar dúvidas, que será possível eliminar parte dos custos com pessoal, tornando-se a empresa altamente rentável.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. *Administração*. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

CANAL RURAL. *Agropecuária é a segunda atividade com mais rotatividade de empregos*. 2014. Disponível em: <<http://www.canalrural.com.br/noticias/agricultura/agropecuaria-segunda-atividade-com-mais-rotatividade-empregos-23955>>. Acesso em: 15 de out. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. *Planejamento, recrutamento e seleção*. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

_____. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos*. Como incrementar talentos na empresa. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

COSTA, Francisco J. *Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2012.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Práticas de Recursos Humanos – PRH*. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. *Administração princípios e tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUDWIG, Antonio C. W. *Fundamentos e prática de metodologia científica*. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

LUZ, Ricardo Silveira. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

MATOS, Gustavo Gomes. *Comunicação Empresarial sem complicação*. 2. ed. São Paulo: Manoele, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru, *Introdução à Administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. 5. ed. São Paulo, 2008.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <www.feevale.br>. Acesso em: 22 maio 2017.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo, *Projetos de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 30 abr. 2017

SOBRAL, F.; PECCI, A. *Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2008 – Disponível em: <<http://www.feevale.br/biblioteca/biblioteca-virtual>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

SOUZA, Carla Patrícia da Silva. *Cultura e Clima Organizacional: Compreendendo a essência das organizações*. Curitiba: InterSaber, 2014. Disponível em: <<http://feevale.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544300053/pages/103>>. Acesso em: 02 abr. 2017.

VALOR ECONÔMICO. *Rotatividade no emprego chega a 38,5%, menor nível em 10 anos*. 2017. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4924238/rotatividade-no-emprego-chega-385-menor-nivel-em-10-anos>>