



MÔNICA PEREIRA DE LIMA

**ANÁLISE DO *TURNOVER* EM UMA EMPRESA DO SEGUIMENTO DE VAREJO DE
MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS DO MUNICÍPIO DE JI-PARANÁ/RO**

JI-PARANÁ/RO
2020

MÔNICA PEREIRA DE LIMA

**ANÁLISE DO *TURNOVER* EM UMA EMPRESA DO SEGUIMENTO DE VAREJO DE
MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS DO MUNICÍPIO DE JI-PARANÁ/RO**

Artigo apresentado ao Curso de Administração do Centro Universitário São Lucas – Ji-Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Professora Mestre Márcia Cristina Teixeira.



LICENÇA DE ARMAZENAMENTO E DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA Autor: Mônica Pereira de Lima RG.: 1171446 CPF: 015.332.722-71 E-mail: monicadelima.lima23@gmail.com Orientador: Márcia Cristina Teixeira Coordenação: Administração Título do documento: Análise do *turnover* em uma empresa do seguimento de varejo de móveis e eletrodomésticos do município de Ji-Paraná/RO

Termo de Declaração

Declara que o documento entregue é seu trabalho original, e que detém o direito de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade. Declara que, se o documento entregue contém material do qual não detém os direitos de autor, obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder ao Centro Universitário São Lucas os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo do documento entregue. Se o documento entregue é baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o

Centro Universitário

São Lucas, declara que cumpriu todas as obrigações exigidas pelo respectivo contrato ou acordo.

Termo de Autorização

Na qualidade de titular dos direitos de autor do conteúdo supracitado, autorizo que: a Biblioteca Dom João Batista Costa do Centro Universitário São Lucas pode converter e disponibilizar gratuitamente em seu repositório institucional a obra em formato eletrônico de acordo com a licença pública Creative Commons CC BY-NC-ND; que pode manter mais de uma cópia da obra depositada para fins de segurança, back-up e/ou preservação.

A obra continua protegida por Direito Autoral e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.

Ji-Paraná, 13 de Julho de 2020.

Assinatura do Autor e/ou Detentor dos Direitos Autorais



ATA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ATA Nº 01/2020 DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

No segundo dia do mês de julho de 2020, no horário das 19h às 19h50min reuniram-se o(a) Orientador(a) professor(a) Marcia Cristina Teixeira os(as) professores (as) Leandro Carlos Magnabosco e Braian de Souza Bulian para comporem Banca Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso, sob a presidência do(a) primeiro(a), para analisarem a apresentação do trabalho "Análise do *turnover* em uma empresa do seguimento de varejo de móveis e eletrodomésticos do município de Ji-Paraná/RO". Após arguições e apreciação sobre o trabalho exposto foi atribuída à menção como nota do Trabalho de Conclusão de Curso do(a) acadêmico(a): Mônica Pereira De Lima.

Obs: Trabalho de Conclusão de Curso (X) aprovado ou () reprovado com nota total de 9,3 (_nove pontos e três décimos) pontos, sendo atribuídos o valor 9,5 (nove pontos e cinco décimos) ao trabalho escrito e 9,2 (nove pontos e dois décimos) à apresentação oral.

Mônica Pereira de Lima

Nome completo do aluno e assinatura

Marcia Cristina Teixeira

Mestre, Marcia Cristina Teixeira
Orientadora

Braian Bulian

Especialista, Braian de Souza Bulian
Avaliador

Leandro Carlos Magnabosco

Especialista, Leandro Carlos Magnabosco
Avaliador

Marcia Cristina Teixeira

Mestre, Marcia Cristina Teixeira
Coordenadora do Curso

Obs.: Com exceção dos campos de preenchimento das notas, todos os demais campos devem ser digitados com antecedência, utilizando o gênero adequado à cada componente da banca.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Gerada automaticamente mediante informações fornecidas pelo(a) autor(a)

L732a Lima, Mônica Pereira de.

Análise do Turnover em uma empresa do segmento de varejo de móveis e eletrodomésticos do município de Ji-Paraná/RO / Mônica Pereira de Lima. -- Ji-Paraná, RO, 2020.

40, p.

Orientador(a): Prof. Me. Márcia Cristina Teixeira

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Centro Universitário São Lucas

1. Administração de Recursos Humanos. 2. Gestão de pessoas.
3. Clima Organizacional. I. Teixeira, Márcia Cristina. II. Título.

CDU 005.966.3

Bibliotecário(a) Alex Almeida CRB 11.853

MÔNICA PEREIRA DE LIMA

**ANÁLISE DO *TURNOVER* EM UMA EMPRESA DO SEGUIMENTO DE VAREJO DE
MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS DO MUNICÍPIO DE JI-PARANÁ/RO**

Artigo apresentado à Banca Examinadora do Centro Universitário São Lucas, como requisito de aprovação para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Professora Mestre Márcia Cristina Teixeira.

Ji-Paraná, 02 de Julho de 2020

Resultado:

BANCA EXAMINADORA

Italo: _____

Márcia Cristina Teixeira

Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná

Titulação e nome

Braian de Souza Bulian

Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná

Titulação e nome

Leandro Carlos Magnabosco

Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná

Titulação e nome

ANÁLISE DO *TURNOVER* EM UMA EMPRESA DO SEGUIMENTO DE VAREJO DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS DO MUNICÍPIO DE JI-PARANÁ/RO¹

Mônica Pereira de Lima²

Márcia Cristina Teixeira³

RESUMO: Este artigo aborda o *turnover*, problema caracterizado pelo giro de pessoal em uma empresa. A rotatividade acontece por motivos variados, podendo ser por parte dos colaboradores ou da empresa por causas internas ou externas. O objetivo deste estudo foi analisar as causas e consequências do *turnover* em uma empresa do seguimento de varejo de móveis e eletrodomésticos do município de Ji-Paraná/RO. A pesquisa utilizada foi o método misto (quali-quantitativo) de caráter exploratório e explicativo. A coleta de dados foi conseguida por meio de questionário do tipo fechado aplicado aos colaboradores, onde foi identificado o nível de satisfação dos mesmos para com a organização, e duas entrevistas com o gerente do tipo semiestruturada, onde foram percebidas as ações adotadas pela empresa voltadas ao bem-estar de seus funcionários, os motivos de desligamentos e satisfação dos colaboradores e ex-colaboradores. Os resultados demonstram similaridade entre os dados coletados no questionário e entrevistas coincidindo positivamente com as estratégias desenvolvidas pela empresa voltadas à satisfação dos seus colaboradores.

Palavras-chave: *Turnover*; Clima organizacional; Satisfação dos colaboradores; Gestão de pessoas.

ANALYSIS OF *TURNOVER* IN A FURNITURE AND ELECTRIC HOUSEHOLD APPLIANCE FOLLOW UP COMPANY IN THE MUNICIPALITY OF JI-PARANÁ/RO

ABSTRACT: This article deals with turnover, a problem characterized by personnel turnover in a company. Turnover occurs for lots of reasons, and maybe on the part of employees or the company for internal or external causes. The objective of this study was to analyze the causes and consequences of turnover in a company that follows the retail of furniture and household appliances in the city of Ji-Paraná/RO. The research used was the mixed method (quali-quantitative) of and exploratory character. Data collection was achieved through a closed questionnaire applied to employees, where their level of satisfaction with the organization was identified and two interviews with the semi-structured manager, where the actions taken by the company towards the well-being of its employees, reasons for dismissals and satisfaction of employees and former employees. The results demonstrate similarity between the data collected in the questionnaire and interviews, positively coinciding with the strategies developed by the company aimed at the satisfaction of its employees.

Key-words: Turnover; Organizational climate; Employee satisfaction; People management.

¹ Artigo apresentado no curso de graduação em Administração do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná 2020, como requisito para conclusão do curso, sob orientação da professora Mestre Márcia Cristina Teixeira. E-mail: marcia.fonganca@gmail.com

² Acadêmica do curso de Administração do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná, 2020. E-mail: monicadelima.lima23@gmail.com

³ Mestre em Estratégia e Organizações. Professora do curso de Administração do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná 2020. E-mail: marcia.fonganca@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O *turnover* representa um grande desafio para as empresas. Formar e manter uma equipe de trabalho focada nos mesmos objetivos exige cuidado ao contratar e, também, em manter seus colaboradores (Chiavenato, 2004). Perfil do candidato inapropriado à vaga, clima, ambiente, cultura organizacional, problemas de gestão, insatisfação, etc., são questões de extrema importância para o setor de gestão de pessoas, pois são fatores que motivam a rotatividade de pessoal nas empresas caso não sejam trabalhados e aplicados eficientemente (Ferreira, 2017).

Com a saída de pessoal vem as dificuldades em substituir a vaga, gastos com novas contratações, rescisões e treinamento, deixando evidente os prejuízos para a organização, que, em alguns casos, não conseguem distinguir o que ocasionou o problema e, conseqüentemente, não conseguem resolver essas falhas por não terem conhecimento e/ou falta de investimento em melhorias nessas áreas (Marras, 2000 e Chiavenato, 2004).

Este estudo tem por objetivo geral analisar as causas e conseqüências do *turnover* em uma empresa do seguimento de varejo de móveis e eletrodomésticos do município de Ji-Paraná/RO. Para isso foi necessário: identificar métodos de contratação utilizados pela organização; verificar os motivos dos desligamentos de funcionários; apontar a satisfação/insatisfação e motivação dos colaboradores e ex-colaboradores de acordo com a visão do gestor em relação a eles; analisar o clima organizacional e identificar os benefícios e/ou malefícios do *turnover* na empresa.

Este artigo é importante para que se consiga identificar as possíveis causas e conseqüências do *turnover*, sugerir ações para uma gestão mais eficaz e tomada de decisões mais assertivas. E também servirá como uma ferramenta que poderá ser utilizada para o planejamento estratégico visando à diminuição do índice de rotatividade da mesma e oferecer melhorias, caso faz-se necessário. O estudo faz-se oportuno não somente para a empresa estudada, mas para todas as organizações que estejam passando por problemas de rotatividade de pessoas, pois trará informações precisas de situações enfrentadas no dia a dia da mesma que são semelhantes às demais empresas.

2 TEORIA DE BASE

O referencial teórico desta pesquisa aborda os temas Gestão de Pessoas e *Turnover*. O primeiro tema traz conceitos, características e processos, típicos do tema, para um melhor entendimento da gestão de pessoas e serve como uma introdução ao tema seguinte. O segundo tema é o *turnover*, o assunto principal do estudo, ao qual serão

apresentados conceitos e fatores que influenciam a rotatividade de pessoal nas organizações.

2.1 Gestão de Pessoas

Gestão de pessoas está relacionada às técnicas, métodos, políticas e práticas que são necessárias para que a organização consiga administrar seu capital humano. Tem como objetivo a valorização do seu pessoal, pois são quem estão ligados mais intimamente à empresa, fornecendo seus conhecimentos, habilidades e competências para realização de tarefas almejando atingir metas organizacionais, pessoais e profissionais. Cultura organizacional, tecnologia utilizada, estrutura organizacional, etc., são fatores variáveis para a gestão de pessoas, pois a mesma depende desses aspectos e situações para ajustar-se às necessidades da empresa e as do seu corpo funcional (Chiavenato, 2004). Ressalta ainda, que a gestão de pessoas se dá através da junção de diversos aspectos internos da organização e externos ou ambientais. São através do agrupamento dos mesmos que são criados e desenvolvidos os procedimentos da gestão de pessoas para aplicação na empresa (Chiavenato, 2003).

De acordo com Maximiano (2014) a função da gestão de pessoas administra o macroprocesso, ou seja, opera o conjunto de atividades que são necessárias para o desenvolvimento de uma gestão de pessoas eficaz com o objetivo de atrair, reter, desenvolver e manter seu corpo funcional qualificado, motivado, integrado e produtivo.

Para Dutra (2016) a gestão de pessoas pode ser definida como: “um conjunto de políticas e práticas que permitem uma conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. É uma função gerencial que tem por finalidade a cooperação das pessoas que fazem parte da organização com o intuito de atingir os objetivos organizacionais e individuais (Gil, 2019).

Vergara (2016) complementa dizendo que a gestão de pessoas é o fator de maior importância nas organizações visto que as mesmas são constituídas por pessoas, onde passam a maior parte do seu tempo prestando seus serviços, e que sem elas não se estrutura uma empresa. Acrescenta ainda dizendo que as empresas são construções sociais, o que requer, necessariamente, um estudo para entender as partes envolvidas e como as empresas podem se beneficiar trabalhando em conjunto.

Com isso, nota-se a importância da gestão de pessoas para as organizações, pois é por meio de uma administração eficiente de pessoas que são traçados caminhos para guiá-las rumo aos mesmos objetivos da empresa, além de trabalhar mecanismos para desenvolvê-las e ajustá-las às necessidades da empresa, como também, atender as necessidades dos colaboradores e manter sinergia e engajamento para satisfação de todos.

2.1.1 Desenvolvimento Histórico

Com a necessidade de ter informações precisas em relação aos funcionários, os gestores do passado viram a importância de buscar métodos de controle para melhor administrar seu pessoal. De início o objetivo era ter controle das horas trabalhadas, faltas e atrasos de seus funcionários para fins de pagamento ou desconto de salário, e também que os trabalhadores gozassem de plena saúde física para maior produtividade em longas jornadas diárias de trabalho (Marras, 2000).

Chiavenato (2004) elenca três eras organizacionais que ocorreram ao longo do século XX mostrando as mudanças e transformações do cenário mundial em relação à gestão de pessoas:

- A Era da Industrialização Clássica foi marcada pela industrialização mundial. Iniciou após a Revolução Industrial até meados de 1950. Nessa época as organizações utilizavam a estrutura organizacional burocrática e a abordagem utilizada dentro das organizações era a de Relações Industriais. A preocupação dos gestores era a padronização, simplificação dos processos e especialização da mão-de-obra para maior produção e menores custos. As pessoas eram tidas como recursos de produção.

- A Era da Industrialização Neoclássica teve início após a Segunda Guerra Mundial, 1950 a 1990. Foi um período de mudanças no mundo, onde as empresas tornaram-se mais competitivas entre si, onde surgiram os departamentos de recursos humanos. O modelo piramidal foi substituído pela estrutura matricial que tinha como objetivo a inovação, dinamismo e alcançar maior competitividade, porém, mantinha valores e conservações tradicionais.

- A Era da Informação iniciou em 1990. A tecnologia da informação revolucionou o mundo com o que trouxe e a velocidade com que as coisas tomaram proporção. Com ela as empresas tornaram-se mais competitivas e forçadas à mudanças para se manterem nesse mercado. Nessa Era o dinheiro deixa de ser o recurso de maior importância, o conhecimento tornou-se pressuposto básico e os gestores têm a responsabilidade de torna-lo útil, produtivo e rentável. Nesse período surgiram as primeiras equipes de gestão de pessoas com foco na valorização dos colaboradores tornando-os parceiros da organização.

O desenvolvimento histórico da gestão de pessoas mostra como vem evoluindo o processo de administração das pessoas nas empresas ao longo de todos esses anos. Mostra como eram geridas as empresas do passado, suas características e estruturas adotadas que, conforme os anos iam passando, sofriam alterações e adaptações na administração. O advento da tecnologia trouxe mudanças ainda maiores, onde as pessoas, inseridas na empresa, passaram a ser vistas como parceiras do negócio e valorizadas pelo seu trabalho, tornando-se o recurso de maior importância para empresa (Chiavenato, 2004; Marras, 2000 e Araújo, 2006).

2.1.2 Processos de Gestão de Pessoas

Os processos de gestão de pessoas estão inteiramente relacionados e são dependentes uns dos outros para que se chegue ao objetivo esperado. Caso mal utilizado em alguma etapa pode comprometer as demais. Segundo Chiavenato (2004), esse conjunto de processos trata-se de um modelo de diagnóstico de RH e estão divididos em seis etapas. São elas:

- Processos de Agregar Pessoas – está relacionado às etapas utilizadas para buscar e incluir pessoas na empresa, como por exemplo, o processo de recrutamento e seleção de pessoas.
- Processos de Aplicar Pessoas – é a fase onde ficam especificadas as informações pertinentes ao processo de recrutamento e seleção, tais como desenho de cargos, desenho organizacional, análise e descrição de cargos, orientação e avaliação do desempenho das pessoas.
- Processo de Recompensar Pessoas – são as recompensas, remuneração e benefícios utilizados como formas de incentivo para que os colaboradores supram suas necessidades.

- Processo de Desenvolver Pessoas – está relacionado à capacitação e treinamento dos colaboradores para que se desenvolvam profissionalmente e ofereçam um melhor serviço para a empresa.
- Processos de Manter Pessoas – são as formas utilizadas para manter seu pessoal satisfeito e motivado no trabalho. Incluem condições ambientais e psicológicas satisfatórias, cultura e clima organizacional, qualidade de vida no trabalho, manutenção de relações sindicais, higiene e segurança.
- Processo de Monitorar Pessoas – é o processo utilizado para acompanhamento e controle das atividades dos colaboradores e verificação de resultados.

Os processos de gestão de pessoas são de extrema importância para as organizações, pois servem para nortear o gestor de pessoas na tomada de decisões frente aos colaboradores. São através deles que objetivos individuais e organizacionais podem ser alcançados, pois são critérios estratégicos que têm como finalidade o bem-estar, motivação e satisfação do seu corpo funcional.

2.1.3 Políticas e práticas da gestão de pessoas

As políticas e práticas da gestão de pessoas estão relacionadas aos processos que envolvem recrutamento, seleção, capacitação, desenvolvimento, qualidade de vida, remuneração, programas de incentivos, plano de carreira e avaliação do desempenho. São os caminhos utilizados pela empresa para busca de seus objetivos (Dutra, 2016). São princípios determinados pela empresa por meio da cultura organizacional juntamente com planejamento, organização e controle (Chiavenato, 2004).

Para Ferreira, et al (2015) a política de gestão de pessoas é definida com base em áreas que apresentaram problemas no passado ou naquelas com problemas potenciais considerados importantes, portanto consiste dentro dos limites dos quais as ações devem ocorrer para que possam desenvolver a política na empresa.

Segundo Dutra (2016) as políticas e práticas da gestão de pessoas podem ser entendidas como:

Ao falarmos de conjunto de políticas e práticas, estamos nos referindo à *política* como princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização, à *prática* como os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo.

Para Demo (2010, apud Ferreira, 2015), as principais práticas de gestão de pessoas são o recrutamento e seleção, cargos, salários e benefícios, treinamento e avaliação do desempenho, que são utilizados em prol de buscar, agregar, desenvolver e manter a satisfação dos trabalhadores. Com isso, ao desenvolver na empresa as políticas e práticas da gestão de pessoas os gestores estão buscando proporcionar melhores condições de trabalho e valorização de seu pessoal com o intuito de mantê-los direcionados aos mesmos objetivos da empresa.

Com isso, nota-se a importância de se aplicar esses métodos de gestão de pessoas no ambiente corporativo, onde, que se utilizados com eficiência, trará prosperidade para a empresa por meio da motivação e satisfação dos colaboradores, e no fim todos terão alcançado seus ideais individuais, profissionais e organizacionais.

2.2 Turnover – Rotatividade de pessoal

A rotatividade de pessoal é uma questão preocupante para a organização. Os sucessivos desligamentos e entradas de funcionários geram custos altos, além de perdas de funcionários qualificados, em alguns casos. Esse processo de entradas e saídas impactam significativamente o planejamento estratégico da empresa dificultando nas tomadas de decisões e andamento positivo das atividades. Com isso, segundo Chiavenato (2004), a rotatividade é entendida como a questão mais preocupante e importante na dinâmica organizacional, já que precisa manter-se viva.

Turnover é um termo em inglês que significa a entrada e saída de empregados de uma organização, e não leva em consideração se os desligamentos partem pelos colaboradores ou pela empresa (Pinheiro, 2013), na língua portuguesa temos o termo rotatividade com o mesmo significado – giro de pessoal na empresa (Silveira, 2011, apud Pinheiro e Souza, 2013).

Segundo Marras (2000) a rotatividade é a quantidade de desligamentos de empregados em um determinado período comparado ao quadro médio de pessoas admitidas para suprir as vagas que foram desocupadas. É o resultado da saída e entrada de colaboradores na empresa. É o efeito de várias situações externas e internas da organização podendo ocorrer por parte do empregado ou do empregador (Chiavenato, 2004).

Chiavenato (2004) ressalta que a rotatividade acontece quando há a necessidade de compensar as saídas admitindo novos colaboradores com o objetivo de amenizar impactos no andamento das atividades e para que a empresa mantenha seu equilíbrio no mercado. Sendo assim, a empresa não desce tanto no nível de produtividade, já que as vagas serão preenchidas. Mas vale ressaltar que quando há um índice elevado de *turnover* o rendimento das tarefas é prejudicado pelo fato de os novos colaboradores não estarem treinados o suficiente para a realização dos serviços.

Para Marras (2000), o índice de rotatividade pode ser utilizado para avaliação de um determinado setor ou parte dele, como também, pode ser utilizado para avaliação da empresa como um todo, ou seja, todas as áreas de atuação da mesma. Quando se tem precisão do índice de *turnover*, a empresa pode buscar ferramentas para reduzir esses índices.

A rotatividade funciona como um dos indicadores de sucesso para o processo de avaliação da organização. A análise do *turnover* é de extrema importância para a empresa, pois é por meio dela que é possível diagnosticar os motivos aos quais estão havendo rotatividade de pessoal para que possam ser corrigidos ou amenizados (Dutra, Dutra, Dutra, 2017). Para calcular o *turnover* utilizam-se fórmulas simples e de fácil entendimento. Há algumas diferenças de acordo com cada autor, porém a finalidade é a mesma. De acordo com Marras (2000), pode ser medido utilizando a seguinte fórmula geral:

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

Onde:

nd = número de desligados

Eip = números de efetivos no início do período

Efp = números de efetivos no fim do período

Ir = índice de rotatividade

(Marras, 2000, p. 67).

Já para Chiavenato (2004) utiliza-se o número de desligamentos de um determinado período em relação à média de funcionários que há na empresa. Vale ressaltar que essa fórmula funciona, apenas, para cálculo das saídas de colaboradores, portanto não leva em consideração entradas de novos colaboradores que irão ocupar as vagas. Para Chiavenato (2004) a fórmula utilizada para o cálculo do é a seguinte:

$\text{Índice de rotatividade} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de desligamentos}}{\text{Efetivo médio da empresa}}$

(Chiavenato, 2004, p. 88).

2.2.1 Fatores que influenciam o *turnover*

A rotatividade de pessoal (*turnover*) se dá por fatores internos e externos da organização podendo ser através de desligamento por iniciativa do trabalhador e por iniciativa da empresa. Pode ocorrer por motivos diversos e em qualquer tempo. Com isso, faz-se necessário que a empresa tenha precisão do índice de *turnover* para manter o controle de suas ações e o equilíbrio da mesma como um todo. “A rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas” (Chiavenato, 2004, p.88).

O desligamento por iniciativa do funcionário acontece quando o mesmo opta em deixar o trabalho por motivos pessoais ou profissionais. Pode ocorrer por sentir-se insatisfeito no trabalho, por questões do ambiente organizacional e o trabalho em si e, também por visualizar melhores oportunidades de trabalho fora da empresa ao qual faz parte. Já o desligamento por parte da empresa ocorre quando a mesma deseja colocar pessoas mais capacitadas ao cargo, correção de problemas de seleção inadequada e redução de pessoal (Chiavenato, 2004).

Fatores de absenteísmo também levam ao *turnover*. O absenteísmo se refere às faltas e atrasos e outros motivos que fazem com que os colaboradores estejam fora do ambiente de trabalho (Ferreira, 2017), e é, em muitos casos, o fator responsável pelo giro de pessoal nas empresas, pois quando seu índice está elevado é sinônimo de que está havendo insatisfação dos funcionários em relação ao ambiente organizacional gerando desligamentos tanto por parte do quadro funcional quanto por parte da empresa.

Para Morrell, Loan-Clarke e Wilkinson (2001, apud Medeiros, Alves e Ribeiro, 2012) a rotatividade prioriza o fator de mercado de trabalho, ou seja, ambiente externo, onde são considerados a demanda de trabalho, procura e oferta de emprego; e o fator psicológico, tidos como o ambiente interno, onde é levado em consideração a satisfação, comprometimento, engajamento, desenvolvimento de carreira, etc., em relação ao trabalho.

Chiavenato (2004) complementa afirmando que variáveis externas contribuem para o *turnover*, são situações de oferta e procura de mercado de RH, questões econômicas, oferta de emprego no mercado de trabalho, entre outras. E dentre as variáveis internas estão a política salarial e benefícios, estilo gerencial, oportunidade de crescimento na empresa, desenho dos cargos, relacionamento, condições físicas e psicológicas que, segundo o autor, são ocasionadas, na maioria dos casos, devido a estrutura e a cultura organizacional adotada pela empresa.

Em contrapartida, Robbins (2015) enfatiza que a rotatividade de pessoal nas empresas não pode ser generalizada como algo negativo, visto que a rotatividade pode ser

benéfica em casos, como por exemplo, em organizações que trabalham com aumento de salário devido ao tempo de serviço do colaborador na empresa sendo que a produtividade é baixa, e em empresas que trabalham com alta tecnologia que precisam de novas ideias e inovação constantemente, o que é mais difícil conseguir dos ocupantes antigos.

Estar ciente de como esses fatores afetam o ambiente organizacional facilita o processo de busca por estratégias com objetivo de solucionar ou reduzir esses problemas. Portanto, é necessário que sejam analisados todos os aspectos que impactam direta e indiretamente o ambiente corporativo para que as aplicações sejam encima de onde realmente precisa ser melhorado.

2.2.3 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional está relacionada à forma de como é organizada a empresa, onde leva em consideração a coordenação de elementos fundamentais para a concretização de seus objetivos. Geralmente a estrutura de uma empresa é representada com um organograma que destaca a divisão dos departamentos da empresa e a hierarquia quando fazem parte da estrutura organizacional funcional (Oliveira, 2014).

Segundo Oliveira (2014) a estrutura organizacional deve ser definida com base nos objetivos e estratégias estabelecidos pela empresa, sendo assim, trata-se de uma ferramenta muito importante nas empresas para o alcance de suas metas. Essa ferramenta, segundo o autor, é dividida em estrutura formal e estrutura informal, onde a abordagem da estrutura formal dá ênfase a posições em termos das autoridades e responsabilidades e a abordagem da estrutura informal está nas pessoas e em suas relações.

Oliveira (2014) ressalta que a estrutura organizacional formal é representada pelo organograma e é seguida a hierarquia de departamentos, ou seja, há relacionamento entre as áreas. De acordo com Montana e Charnov (2003) as organizações utilizam diversos mecanismos para a departamentalização, onde processo, produto, função, mercado, divisão, cliente, área geográfica e matriz são as principais formas utilizadas para essa combinação. Já a estrutura organizacional informal não é planejada e não obedece à hierarquia.

A estrutura organizacional adotada pela empresa, quando apresenta muita rigidez e burocracias, prejudica o andamento das atividades, assim como, quando são muito liberais atrapalham também. Isso pode gerar insatisfação dos membros no trabalho e influenciar na rotatividade de pessoal, pois tem ligação com o ambiente e clima organizacional.

2.2.4 Cultura organizacional

Cada organização possui uma cultura própria que forma um conjunto que destaca seus costumes, suas crenças e seus valores (Marras, 2000). A cultura organizacional está relacionada ao modo de vida que a empresa leva em relação aos valores, ideias, crenças costumes, regras, e etc. (Chiavenato, 2004).

De acordo com Araújo (2006) a cultura organizacional “são sociedades formalmente construídas por pessoas”, ou seja, grupos de pessoas com características próprias em um mesmo ambiente se adaptando ao individualismo umas das outras sem que haja perda de suas essências. Chiavenato (2004) complementa o pensamento afirmando que a cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes, e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização.

Para Schein (1992, apud Araújo, p. 309, 2006) a cultura organizacional pode ser definida como:

Um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado a novos membros como uma forma correta de perceber pensar e sentir em relação àqueles problemas.

A cultura organizacional é que define a missão e os objetivos da empresa, ela é aprendida, transmitida e compartilhada entre seus membros, representa as regras da organização que norteiam suas ações para que os objetivos da mesma sejam alcançados. Para chegar nessa fase, de conhecimento da empresa, é preciso o alinhamento da cultura com o planejamento, organização, direção e controle (Chiavenato, 2004).

Para Dias (2013) a cultura de uma organização é um processo contínuo, no qual vai se constituindo gradualmente com o passar do tempo. Para o autor, a formação e consolidação da cultura organizacional estão relacionadas diretamente com a permanência dos colaboradores na empresa, pois em uma organização com um alto índice de rotatividade dificilmente ela chega a consolidar valores.

Alguns aspectos da cultura organizacional, como as políticas e diretrizes, objetivos, estrutura, métodos e tecnologia adotada são identificados com facilidade, porém, a cultura organizacional conta com partes ocultas e de difícil compreensão, como percepção, questões emocionais, atitudes, valores, etc. Os aspectos invisíveis são os que representam maior dificuldade de mudança na organização ou quando a mesma passa por transformações. Esses aspectos, que de acordo com Chiavenato (2004), visíveis e invisíveis, refletem como um iceberg como mostra na figura:

Figura 1 - O iceberg da cultura organizacional



Fonte: Chiavenato (2004, p. 166)

A ponta do iceberg, ou seja, os aspectos visíveis da cultura organizacional, são de fácil percepção e compreensão, visto que estão, normalmente, explícitos em documentações, discursos e outros. Em contrapartida a parte submersa não se encontra em registros e não é dita, faz parte do inconsciente dos atuantes na empresa (Ferreira, 2017).

Portanto, a cultura organizacional, levando em consideração tudo que foi mencionado até aqui, trata-se de um conjunto próprio de princípios, valores e atitudes que, de acordo com os autores citados, subentende-se que a cultura da empresa influencia diretamente na forma de controle e representa a identidade da mesma.

2.2.5 Clima organizacional

É sabido que questões relacionadas ao clima organizacional são de extrema importância para situações voltadas ao bem estar psicológico, motivação e satisfação dos colaboradores no ambiente corporativo. A produtividade dos mesmos e permanência no trabalho estão diretamente ligadas à satisfação no trabalho, isso inclui um bom relacionamento no local, salários, benefícios, reconhecimento e outros.

Segundo Ferreira (2017), o clima organizacional é a percepção que os colaboradores têm sobre da organização a qual fazem parte, ou seja, é como eles veem e sentem a empresa. Acrescenta, ainda, que o clima é instável e se refere ao grau de satisfação do trabalhador com o trabalho.

Para Chiavenato (2016), o clima organizacional está inteiramente ligado ao grau de motivação de seu pessoal, e que, segundo o autor, quando há motivação no ambiente de trabalho, o clima motivacional resulta em boas relações interpessoais, interesse, participação, satisfação, produtividade, etc., e a falta dela resulta em desinteresse, falta de compromisso, absenteísmo, etc., podendo levar seus colaboradores a desenvolverem algum tipo de problema que afete sua saúde mental, como a depressão, estresse e ansiedade.

O clima das organizações pode ser afetado por diversas situações, sendo elas pertencentes a fatores externos (contexto socioeconômico e político) e internos. Os acontecimentos internos são os que mais impactam o clima, visto que, são ocorrências diárias percebidas mais facilmente pelos membros ali presentes (Ferreira, 2017).

Ferreira (2017) ressalta a importância da pesquisa de clima para as empresas, pois através dos resultados obtidos conseguirá identificar como os colaboradores sentem e percebem o clima da mesma. Afirma, ainda, que a pesquisa de clima é uma importante ferramenta de gestão estratégica e que se bem usada contribui para tomadas de decisões mais assertivas, em relação à satisfação e motivação de seus membros e, conseqüentemente, maior produtividade. Em contrapartida, a motivação não será suficiente para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais, se não houver um ambiente de trabalho cooperativo e recursos de apoio (Robbins, 2015).

Pessoas motivadas tendem a produzir mais, visto que suas necessidades pessoais e profissionais estão sendo atendidas pela empresa, elas retribuem com uma melhor prestação de serviços e focada nos mesmos objetivos da empresa. A motivação no ambiente organizacional funciona como um combustível que mantém seu quadro funcional engajado aos propósitos da empresa. Sendo assim, faz-se necessário a importância de saber como a empresa é percebida pelos colaboradores para que sejam desenvolvidas estratégias de melhorias para esse quesito.

3 METODOLOGIA

A metodologia é o estudo dos métodos - procedimentos, regras e técnicas - utilizados como instrumentos norteadores para realização da pesquisa, e tem como finalidade ajudar o pesquisador a compreender o processo de investigação científica (Matias-Pereira, 2019). De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 83) “método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. Portanto, a metodologia trata da etapa onde se define a pesquisa a ser desenvolvida e realizada.

3.1 Plano ou delineamento da pesquisa

O delineamento da pesquisa refere-se às técnicas que o pesquisador utilizou para a coleta de dados necessários para fundamentar seu referencial teórico. Segundo Matias-Pereira (2019) o delineamento da pesquisa “envolve a operacionalização de conceitos, construção de variáveis, indicadores, escalas e índices”. Gil (2008) complementa afirmando que o delineamento é a etapa que o pesquisador considera a aplicação dos métodos que proporcionam os meios técnicos para a investigação.

Com base na conceituação descrita acima, o delineamento para a realização desta pesquisa foram as abordagens qualitativa e quantitativa cujo objetivo foi um entendimento mais amplo e aprofundado do assunto pesquisado, que de acordo com Creswell (2013) um complementa as limitações do outro, proporcionando, com a junção dos mesmos, um entendimento mais completo do problema da pesquisa do que cada uma das abordagens isoladamente. Sendo assim foi utilizado o método misto de pesquisa, juntamente com a técnica de questionário com perguntas fechadas e entrevista.

Para Creswell (2014) uma pesquisa qualitativa é apropriada quando um problema ou questão precisa ser explorado, e essa exploração é necessária pelo fato da necessidade de conhecer mais a fundo o grupo, para que possibilite identificar variáveis que não podem ser medidas facilmente.

Segundo Roesch (1999) a abordagem quantitativa é apropriada para medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito) com o objetivo de avaliar o resultado e garantir uma interpretação melhor. A mesma tem a finalidade de mensurar as experiências dos respondentes frente ao tema pesquisado através de métodos estatísticos de quantificação.

Como o objetivo da pesquisa foi identificar o que os colaboradores sentem e pensam em relação à empresa; a satisfação do colaborador ao ser desligado, na visão do gestor; e como são desenvolvidas e aplicadas, pelo gestor, as técnicas de recrutamento e seleção, foram utilizadas as pesquisas exploratória e explicativa. A pesquisa exploratória foi direcionada a proporcionar maiores informações sobre o assunto investigado e a pesquisa explicativa voltada para identificar quais são os fatores determinantes das causas do problema de estudo. Como técnica de pesquisa foram utilizadas duas entrevistas do tipo semiestruturada com o gerente cujo objetivo foi obter informações válidas e precisas do assunto pesquisado.

Para Gil (2002) o objetivo da pesquisa exploratória é propor maior familiaridade do pesquisador com o objeto de investigação durante a pesquisa, busca por uma proximidade da realidade do objeto estudado com vistas a torná-lo mais explícitos ou a construir hipóteses. Tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

A pesquisa explicativa, de acordo com Prestes (2011, p. 30), “vai além do registro, da análise, da classificação e da interpretação dos fenômenos em estudo, procurando identificar quais são seus fatores determinantes”. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo

identificar os fatores que determinam as causas das coisas, ou seja, identificar os motivos dos problemas, pois, de acordo com Gil (2002) é a que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão e o porquê das coisas.

3.2 Definição da Área ou população alvo do estudo

A pesquisa teve como população-alvo o gestor da empresa objeto deste estudo e os 25 colaboradores, dos quais foram obtidas as informações necessárias para a conclusão deste artigo.

3.3 Planos de instrumento de coleta

De acordo com Roesch (2005) o modo como os dados são coletados define o tipo de análise que é possível realizar, e segundo a autora as principais ferramentas utilizadas para chegar à definição do tipo de pesquisa a ser realizada é através da coleta de dados ao qual podem ser extraídos por meio de entrevista, questionário, testes e observação. Marconi e Lakatos (2003) enfatizam dizendo que os procedimentos realizados para a coleta de dados variam de acordo com as particularizações ou com o tipo de investigação.

O instrumento de coleta utilizado para a realização desta pesquisa foi o questionário do tipo fechado para os colaboradores, e entrevistas semiestruturada com o gerente, os quais foram elaborados com assuntos voltados, especificamente, para cada grupo da análise.

Para Gil (2008) o questionário é uma técnica de investigação formada por um agrupamento de questões direcionadas ao universo da pesquisa com o objetivo de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, expectativas, aspirações e outros. Para o autor, o questionário é a tradução dos objetivos da pesquisa em questões específicas, onde suas respostas irão proporcionar os dados necessários para descrever as características da população pesquisada. Foi aplicado questionário com perguntas fechadas, onde tiveram por finalidade uniformizar as respostas e facilitar a tabulação.

Para Gil (2008) a entrevista é uma interação social, uma forma de diálogo em que uma das partes tem como finalidade extrair informações e a outra se apresenta como fonte delas. Seu uso é muito viável para obter informações em relação ao que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, fazem, entre outros (Selltiz et al 1967, apud Gil, 2008). É uma técnica flexível, pois possibilita ao entrevistador várias formas de coleta de dados. Isso se dá em função do nível de estruturação e classificação da mesma (Gil, 2002). É uma técnica de conversação direta conduzida pela parte interessada com o objetivo de obter informações a respeito de um determinado assunto (Marconi e Lakatos, 2019).

Para esta pesquisa foram realizadas duas entrevistas com o gestor da empresa do tipo semiestruturada ou parcialmente estruturada que de acordo com Gil (2008) é guiada por relação de pontos, ou seja, um roteiro de tópicos relativos ao problema de estudo, onde o entrevistado tem liberdade de falar livremente sobre o assunto abordado.

3.4 Plano de Análise de Dados

Após coletados os dados é preciso realizar a análise de interpretação dos dados, que tem como objetivo estabelecer ligações entre os resultados obtidos com as teorias e estudos realizados anteriormente, por meio de codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos (Gil, 2002).

Para realização da análise dos dados obtidos com esta pesquisa foram efetuadas as análises estatística e de conteúdo.

No que se referem aos dados extraídos de forma qualitativa, eles foram analisados por meio da análise de conteúdo para as entrevistas, pois exigia que o entrevistador estivesse aberto para compreensão, isso por que a análise de conteúdo se refere ao desenvolvimento de ideias, e seu propósito é descrever e interpretar o conteúdo tornando os dados válidos e significativos (Gil, 2002).

No que tange aos dados quantitativos, foram extraídos por meio de questionários que foram aplicados por intermédio da ferramenta estatística Google Forms, pois a mesma fornece a análise estatística completa. A análise estatística facilita a compreensão e interpretação para o leitor, e tem como propósito “ajudar o pesquisador na distinção de diferenças, semelhanças e relações, por meio da clareza e destaque que a distribuição lógica e a apresentação gráfica oferecem às classificações” (Marconi e Lakatos, 2003, p. 167).

A triangulação é uma estratégia, que de acordo com Creswell (2013) é utilizada quando o investigador aplica métodos diferentes para a obtenção de dados de um determinado assunto, comparando e contrastando diretamente os resultados estatísticos quantitativo com os achados qualitativos para a finalidade de autenticação e comprovação dos mesmos. Portanto, foi manuseada esta estratégia para validação dos resultados, visto que os dados foram coletados de forma qualitativa e quantitativa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa foi realizada em uma das filiais da empresa estudada que está no mercado desde 1966, presente em 9 estados brasileiros e que atua nas áreas de atacado, varejo, indústria, consórcios, viagens, crédito etc.

A unidade objeto de estudo desta análise foi uma das duas unidades localizada no primeiro distrito do município de Ji-Paraná/RO, na qual conta com os serviços de 25 colaboradores, e tem como diferencial oferecer sempre o melhor em produtos e serviços e atendimento de qualidade.

Devido à pandemia do COVID-19 foi necessário fazer algumas alterações nos objetivos específicos e na metodologia, visto que a proposta inicial não poderia ser efetivada por requerer contato presencial e essas questões dificultou a comunicação entre as partes.

4.1 Análise da entrevista com o gestor

Para iniciar o processo o gestor da unidade escolhida foi submetido a uma entrevista semiestruturada, para que os dados necessários para a pesquisa fossem extraídos de maneira que o gestor pudesse falar com mais detalhe sobre o assunto abordado. O entrevistado está à frente da organização há quase 17 anos, tem formação em administração e está finalizando seu curso de especialização em gestão de pessoas e empreendedorismo.

Métodos de contratação utilizados pela empresa

A empresa, de acordo com o gestor, utiliza o método misto (interno e externo) para a contratação de seus colaboradores, ou seja, a organização oferece oportunidade de trabalho tanto para as pessoas de fora dela quanto para seus colaboradores, caso os mesmos possuam todos os requisitos exigidos pela empresa e tenham potencial para assumir o determinado cargo, até mesmo pelo motivo de a empresa trabalhar com plano de carreira.

O processo de recrutamento que a empresa faz uso, comparado a outros seguimentos no mercado, assume algumas características que fazem toda a diferença no momento de atrair candidatos para ocupar cargos nela, isso pelo o fato de, segundo o gerente, as vagas raramente serem divulgadas na internet ou em quaisquer veículos de comunicação, pois o intuito é, justamente, não haver excesso de currículos e de pessoas, à procura de informação, que não atendam aos requisitos necessários para ocupar a vaga.

[...] uma vez eu fiz divulgação pra copeira que tinha que ter no mínimo o ensino médio, aí veio... parece que as pessoas só ouviam a vaga copeira, ela não ouvia os requisitos que tinha que ter. Então a gente pro... procura não divulgar justamente por que a gente acha que... esse... pega muito as pessoas, né? [...] as vezes chega aqui ' ah... eu fiquei sabendo de uma vaga' e quando você vai pegar o requisito dela as vezes elas não gostam, e lá na hora, que você divulgou, cê tá dizendo o que precisava, né? (Gestor da unidade).

O recrutamento também pode acontecer por meio de visita no comércio. Ou seja, o gestor se desloca até outros estabelecimentos do município com o objetivo de encontrar alguém com as qualificações que a empresa precisa. Quando há a identificação dessa pessoa ela é convidada para uma conversa, caso ela atenda aos requisitos, ela pode ser chamada para participar do processo seletivo.

[...] o cara tá até aqui comigo hoje [...] Ele trabalhava com utilidades e eu visitando o comércio pra investigar um bom profissional, gostei do perfil dele, e naquele momento eu convidei ele pra um bate papo na loja, né? e aí ele falou "não [...] passado, mais ou menos, uns seis a sete meses [...] ele veio conversar comigo. Eu dei uma oportunidade. Ele tá comigo a uns cinco a seis ano, por aí (Gestor da unidade).

Foi possível constatar que a análise de currículo e entrevista é o método de recrutamento que a empresa utiliza, juntamente com indicações. Segundo o gestor, a empresa mantém um banco de dados, de candidatos já aprovados nos testes, atualizado. De acordo com o mesmo, isso facilita no processo de contratação caso haja a necessidade de reposição de colaborador ou aumentar o quadro de funcionários, "por que de repente fala assim: preciso de um vendedor! Quem que vai ser seu vendedor? Ah... vou caçar, vou selecionar, vou fazer teste." Todo esse processo acaba atrasando a entrada desse novo colaborador na empresa.

De acordo com o gerente "[...] a indicação é só um meio mais fácil de você identificar uma pessoa [...]", não quer dizer que por ela ter sido indicada ela será contratada. Ela concorrerá à vaga passando pelos mesmos processos que os demais candidatos. "A única pontuação que ele tem a mais é por ele ser uma pessoa conhecida, mas ele vai ter que atender todos os requisitos que a empresa precisa [...]" A pessoa que indica é questionada pelo gestor para saber por quais motivos ele fez a indicação dessa pessoa e as referências pessoais dela.

Verificou-se que entrevista e teste de perfil são as técnicas de seleção adotada pela empresa. A entrevista é feita para extrair informações sobre as qualificações desse candidato. "[...] geralmente na entrevista você percebe se a pessoa tem ou não tem um pouquinho da empresa". O resultado do teste de perfil é pontuado e analisado para verificar se o candidato atende às qualificações exigidas pela empresa. "[...] esse teste é vendo se o colaborador se encaixa no perfil da empresa. A cultura da empresa, a forma que ele pensa, né?" (Gestor da unidade).

Desligamentos

Verificou-se que os desligamentos acontecem com mais frequência no setor administrativo, motivados, na maioria das vezes, por oportunidade melhor de trabalho, "[...] as vezes acha por não trabalhar no sábado, as vezes até pela responsabilidade [...]" "[...] um salário melhor." "Mas na parte de vendas isso quase não acontece, a questão de assédio de

outras empresas por salário é mais na parte do administrativo, é que aí o salário é um pouco menor [...].”

De acordo com o gestor os pedidos de demissão ocorrem por motivos de mudança de cidade, nesse caso “[...] a gente tenta vê se esse profissional se encaixa na outra equipe [...]”; endividamento pode ser que esse funcionário queira pagar as dívidas com FGTS; oportunidade melhor de trabalho; escolar e abertura de um negócio próprio. Já, o motivo que leva à demissão é a produtividade.

É realizada uma pesquisa com os colaboradores que foram desligados, com questionamentos que eles devem responder cujo objetivo é saber ou informar os motivos pelos quais estão saindo e a satisfação dele em relação à empresa. Esse programa que a empresa sempre utilizou será substituído, portanto ainda não se tem informações de como irá funcionar esse procedimento de agora em diante.

A empresa faz uso de várias ferramentas para evitar desligamentos. Isso pensando na rotatividade, pois é uma grande preocupação da mesma e vista como prejuízo para ela. É realizado, mensalmente, reunião com o presidente da organização para tratar de questões de reposição funcionários. E também é feito reuniões com o conselho interno da filial abordando o assunto e um plano de desenvolvimento, um acompanhamento desse colaborador que vem apresentando algum tipo de problema. “[...] e aí a gente fala sobre o assunto, vê o que que há antes de ter o desligamento, se esse colaborador merece mais uma chance [...]” “[...] se a maioria achar, por exemplo, que ele merece uma segunda chance que não deve ser desligado no momento a gente dá uma segunda chance, se vê que não tem condições de continuar é feito o desligamento” (Gestor da unidade).

[...] é prejuízo pra empresa por que você investe em treinamento, você deixa um profissional seis meses, sete meses, um ano, dois anos, três anos né?... a empresa investiu nele, você investiu tempo nele pra depois perder um colaborador desse. Ele sai muito caro pra empresa. Não é nem o acerto dele, é o tempo que ele ficou ali, né? (Gestor da unidade).

Constatou-se que os desligamentos acontecem raramente, o que implica no baixo índice de rotatividade da empresa em relação ao mercado. Para o gerente isso é consequência de tudo que é proporcionado ao colaborador; treinamento, desenvolvimento, incentivos etc., e também a tudo que é desenvolvido e aplicado pelo grupo para evitar o desligamento e, caso haja, a reposição ser assertiva.

Satisfação e motivação dos colaboradores

Foi possível perceber que há preocupação, por parte da empresa, com o bem estar e satisfação de seus ocupantes no ambiente organizacional. Acreditam que um ambiente amigável é a melhor maneira de proporcionarem a satisfação a esses colaboradores, juntamente com os incentivos e investimento neles. “[...] ninguém motiva ninguém, você cria meios pra motivação. Então, o que que a gente procura com esse meio: oferecer ao colaborador um ambiente saudável [...]” (Gestor da unidade)

Então o meio mais fácil é cê produzir, pra motivar eles, um ambiente favorável que eles possa se sentir bem, né? que cobrança tem, de desempenho, de produtividade, é acompanhamento, mas isso não impede você dá um ambiente favorável em as pessoas se sintam bem, de conversar uma com a outra, evitar intrigas, brigas e descon... é... com penas (Gestor da unidade).

Pôde-se notar que as premiações são fatores de motivação, onde os colaboradores buscam produzir mais para atingir suas metas. A empresa entende que trabalhar com incentivos é bom para ambas as partes envolvidas, isso por que ela investe no desenvolvimento desse colaborador; oferece oportunidade de aprendizado e crescimento; proporciona um ambiente de trabalho agradável; plano de saúde e ainda as premiações, e o retorno de todo esse investimento neles é positivo para a empresa, pois os colaboradores dão o seu melhor para atender as expectativas da mesma.

A empresa faz uso anualmente de pesquisa de satisfação com seus colaboradores para que sejam identificados questões relevantes em relação a satisfação dos mesmos para com ela e, também, para identificar fatores que esses ocupantes desaprovam na organização para que ela busque estratégias, desenvolvidas através dos resultados das pesquisas, para sanar esses problemas com objetivo de proporcionar a esses colaboradores condições ainda melhora de trabalho.

Constatou-se que a organização aplica pesquisa de satisfação, também, para os colaboradores que estão sendo desligados. Para ela é importante saber como essas pessoas veem a empresa, pois segundo o gerente, essas pessoas também são seus clientes e, se caso elas saiam insatisfeitas isso pode gerar perda de clientes, como os familiares e amigos desse ex-funcionário e correr o risco de não ser uma empresa bem vista no mercado. Então esse quesito é muito importante para a empresa e faz com que ela busque mecanismos de que esse colaborador não saia insatisfeito com ela, tanto é que a mesma realiza todo um processo de antes de efetuar o desligamento, faz reuniões, conversa com esse profissional, dá feedback sobre seus serviços e onde deve melhorar, chances de melhorias etc., tudo para que ele entenda que a empresa disponibilizou todas possibilidades de ele permanecer nela. “[...] a pessoa não pode chegar ‘ah... eu não tive oportunidade de melhoria [...]’ “[...] por isso que é feito o desligamento da forma que é feito” (Gestor da unidade).

De acordo com o gestor, nos quase dezessete anos trabalhando na empresa, ouve apenas uma colaboradora que saiu insatisfeita com ele por motivos de ela querer que a empresa fizesse acerto, o que não podia fazer naquele momento. Segundo ele a mesma começou a faltar no serviço e a sugerir que mudasse seu horário de trabalho que não condiziam com os horários de funcionamento da empresa e essa situação gerou uma demissão por justa causa. “[...] ela forçou uma justa causa porque ela queria que nós desse as contas e a empresa nesse período não tava fazendo acordo [...]” (Gestor da unidade).

[...] saiu descontente por que ela queria pegar um acerto até porque tá estudando, mas infelizmente por questão jurídica e entender que no contrato dela não rezava esse tipo de trabalho da forma que ela queria trabalhar. Por ela ter entrado na justiça acho que ela não saiu tão contente [...] (Gestor da unidade).

Foi possível perceber que a organização procura reter seus colaboradores e mantê-los motivados e satisfeitos, dentro das possibilidades que ela tem de oferecer isso a eles. Como já foi mencionado anteriormente, esse processo para mantê-los satisfeitos são etapas desde a entrada até a saída deles da empresa.

Clima organizacional

A empresa desenvolve e passa por uma série de mecanismos até chegar ao clima organizacional saudável que ela tem. Esses processos tem início na formação da cultura da empresa. Existe uma orientação dentro da empresa que quando a pessoa está ingressando ela toma conhecimento do que é ou não é permitido na organização, o que facilita a cobrança disso depois caso não estejam sendo seguidos. Essa já é uma das formas de desenvolver, desde a entrada desse colaborador na unidade, o clima organizacional. “A empresa tem uma cartilha do que pode e que não pode. Chegar atrasado pode? Num pode, né? É... maltratar um colaborador interno ou um próprio cliente, pode? Num pode [...]” (Gestor da unidade).

[...] não é permitido fofoca, não é permitido conversinha leva e traz, né? grupinhos dentro da loja é... pra que tenha um ambiente saudável e todo mundo fale com todo mundo, tenha alegria no trabalho, né? por que se tem uma coisa que acaba com o clima dentro da organização se chama o leva e traz a chamada fofquinha (Gestor da unidade).

A empresa cria meios para que ela tenha o clima organizacional satisfatório. As regras que ela impõe a liberdade de comunicação e o ambiente bem organizado são fatores que,

juntos, levam a um clima saudável no ambiente de trabalho, com as pessoas satisfeitas na equipe.

Benefícios x malefícios do *turnover* na empresa

O *turnover* não é visto como algo positivo para a empresa, inclusive é uma questão de preocupação para ela. É feito acompanhamento diário e a empresa utiliza estudos por gráficos para identificar o setor onde está havendo rotatividade. São feitas reuniões duas vezes por ano para discutirem esses assuntos. Segundo o gestor, o índice de rotatividade é muito baixo e isso é consequência de todo o processo desenvolvido pela empresa, desde a entrada até a saída de colaboradores.

O fato de a empresa incentivar e investir tanto em seus funcionários mostra o quanto ela se preocupa com o giro de pessoal. São muitos os prejuízos quando há desligamentos. Conforme o gestor disse “Não é nem o acerto dele, é o tempo que ele ficou ali [...]” “[...] é prejuízo pra empresa por que você investiu nele [...]” Devido a esses investimentos o colaborador se sente valorizado pela organização o que diminui as chances de ele ser tentado a sair por conta própria.

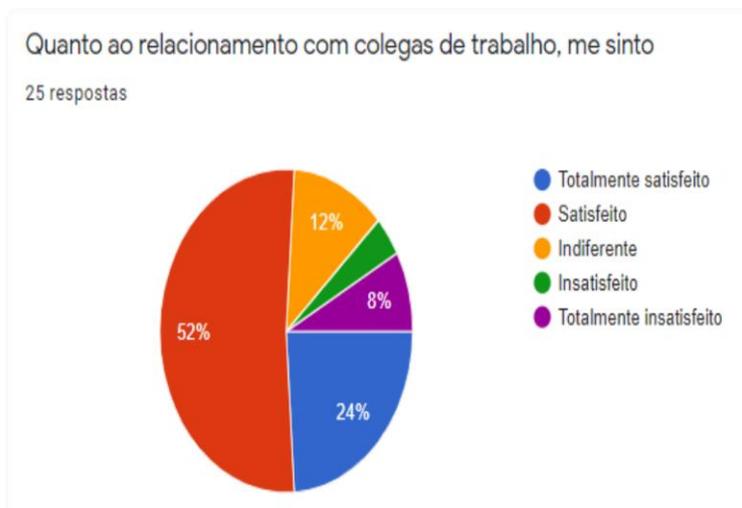
4.2 Análise do questionário

Para esta etapa os dados foram coletados por meio de questionário com perguntas fechadas que foi aplicado por intermédio da ferramenta estatística Google Forms, aplicados entre os dias 03 e 11 de junho de 2020, aos 25 colaboradores da unidade objeto de estudo desta análise.

De acordo com os dados coletados foi constatado que 58% dos pesquisados são do sexo masculino. 60% dos colaboradores têm entre 26 e 45 anos e são casados. 48% têm ensino médio completo, 16% têm ensino superior completo e 4% ensino fundamental incompleto. Em relação ao tempo de empresa, 48% tem entre 1 e 3 anos, 12% entre 10 e 20 anos e 12% menos de 1 ano de empresa. 56% atuam na área de vendas e 44% no administrativo.

No que tange à dimensão Relacionamento Interpessoal, foi constatado que 52% dos colaboradores mostram-se satisfeitos com o relacionamento com os colegas de trabalho e seus superiores e 24% estão indiferente, insatisfeito e totalmente insatisfeito com o relacionamento com os colegas, o que representa quase 1/3 dos colaboradores. Através desses dados é possível identificar que, mesmo a maioria estando satisfeita com o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, há um considerável número de pessoas que, por algum motivo, não estão tendo suas expectativas sanadas no que se refere ao relacionamento com os demais funcionários, conforme mostra o gráfico:

Gráfico 1 – Relacionamento interpessoal



Fonte: Dados coletados na pesquisa

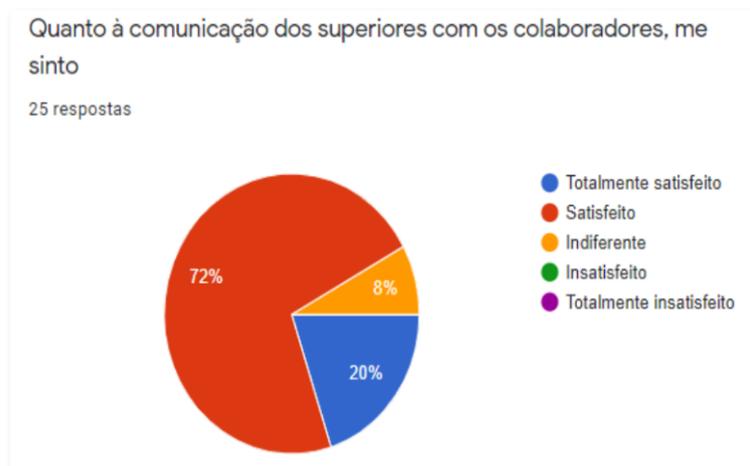
Quanto às ações da empresa para melhoria desse quesito, 76% estão satisfeitos com as medidas adotadas pela empresa para fazer com que o clima entre os colegas e superiores seja satisfatório no local de trabalho e 8% se mostram indiferentes quanto a isso.

Com relação à dimensão Remuneração, Salário e Benefícios, foi possível constatar que mais de 80% dos pesquisados estão satisfeitos com esses quesitos, deixando evidente que os mesmos estão de acordo com o preço que a empresa paga pelos seus serviços e benefícios oferecidos por ela. Em contrapartida 12% estão insatisfeitos com seu salário e 4% insatisfeitos com os benefícios, o que mostra que uma parte desses colaboradores acredita receber um salário inferior em relação ao serviço desempenhado por eles e poucos benefícios.

Observa-se que os colaboradores se mostram contentes com a empresa no que se refere ao seu reconhecimento e investimento, pois foi constatado que 48% deles estão satisfeitos quanto ao seu reconhecimento, 28% totalmente satisfeitos e 8% acreditam não ser reconhecido pela empresa pelo serviço que ele oferece. Já ao investimento no colaborador 60% estão satisfeitos e 24% estão totalmente satisfeitos com os investimentos que a empresa faz neles. 16% se dizem indiferentes quanto a esses dois quesitos.

No que se refere à Comunicação observou-se, através dos dados coletados, que os colaboradores são cordiais com seus colegas e têm liberdade para se comunicarem com seus superiores, onde 60% se dizem satisfeitos quanto à comunicação entre os colegas de trabalho, 24% totalmente satisfeitos e 12% indiferentes, e 72% se sentem satisfeito quanto a sua comunicação com os superiores, 20% totalmente satisfeitos e 8% indiferentes, como é evidenciado no gráfico:

Gráfico 2 – Comunicação no ambiente de trabalho



Fonte: Dados coletados na pesquisa

Foi possível constatar que a empresa se mostra transparente, aos seus ocupantes, no que se refere à forma como ela passa as informações a eles, pois foi evidenciado que a mesma é clara em suas informações e os colaboradores identificam isso, pois 72% disseram estar satisfeito, 24% estão totalmente satisfeitos e 4% indiferentes quanto a sua transparência. Quanto ao feedback do líder para com o colaborador, observou-se que 72% estão satisfeito com o retorno do líder, 20% totalmente satisfeito e 8% são indiferentes. Com esses dados é possível evidenciar que para a empresa é importante dar feedback aos seus funcionários.

De acordo com os dados coletados os respondentes se mostram satisfeitos com as normas da empresa, sendo que 40% deles avaliam como excelente, 32% como bom, 24% muito bom e 4% como regular.

No que tange à dimensão Local, Instalações, Equipamento de Trabalho e higiene dos ambientes, foi certificado que acima de 80% dos pesquisados avaliam positivamente esses quesitos na empresa, 16% dizem ser regular os equipamentos e 4% avalia como ruim e regular o local e instalações, e quanto à limpeza todos disseram ser muito bom, bom e excelente. É possível perceber que há satisfação da maioria dos colaboradores frente a essas questões.

Segundo dados da pesquisa, o clima e o ambiente organizacional são agradáveis e foram descrito com otimismo pelos respondentes. Mais de 90% avaliam positivamente como bom, muito bom ou excelente, conforme explícito no gráfico:

Gráfico 3 – Ambiente e clima organizacional



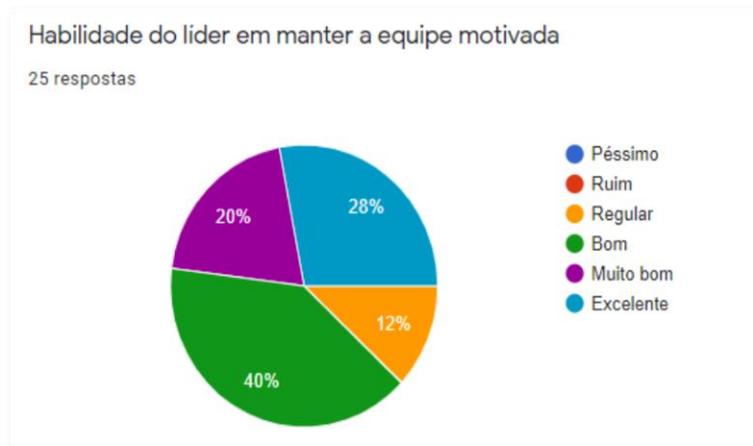
Fonte: Dados coletados na pesquisa

O ambiente e o clima organizacional são fatores essenciais para manter uma equipe de trabalho engajada dentro da empresa, conforme afirma Chiavenato (2016), o clima organizacional está inteiramente ligado ao grau de motivação de seu pessoal, e que, segundo o autor, quando há motivação no ambiente de trabalho, o clima motivacional resulta em boas relações interpessoais, interesse, participação, satisfação, produtividade, etc., e a falta dela resulta em desinteresse, falta de compromisso, absenteísmo, etc., podendo levar seus colaboradores a desenvolverem algum tipo de problema que afete sua saúde mental, como a depressão, estresse e ansiedade.

No que se refere à oportunidade de aprendizado, cargo ocupado e oportunidade de crescimento pessoal e profissional, foi constatado que a empresa oferece oportunidade de aprendizado aos seus funcionários onde eles afirmam isso ao avaliarem essa questão com 40% bom, 36% muito bom e 24% como excelente, evidenciando que a organização preza pelo conhecimento de seus colaboradores. Já em relação ao cargo 52% avaliaram com bom, 24% como excelente, 20% bom e 4% como regular. E quanto às perspectivas de crescimento pessoal e profissional na empresa, observou-se que a maioria visualizam chances de crescimento na organização sendo que 36% avaliam essas oportunidades como muito bom, 32% como bom, 16% como excelente, 12% regular e 4% dos colaboradores não visualizam oportunidades de crescimento na empresa e a avaliam como ruim nesse quesito.

No quesito habilidade do líder em manter a equipe motivada constatou-se que os colaboradores julgam positivamente essa questão onde recebem de seu líder estímulo e encorajamento para realizarem suas tarefas e atingir metas, conforme é possível verificar no gráfico:

Gráfico 4 – Habilidade do líder de motivar a equipe



Fonte: Dados coletados na pesquisa

Segundo uma fala do gestor na entrevista, ninguém motiva ninguém, mas tem como buscar e desenvolver mecanismos para despertar a motivação da equipe que é o que a empresa, unidade de estudo deste artigo, faz.

4.3 Triangulação dos dados coletados

Para o cumprimento dessa etapa foi realizado o cruzamento dos dados obtidos nas entrevistas, feitas com o gestor, com os resultados obtidos pelo questionário, aplicado aos colaboradores da empresa pesquisada, para que eles pudessem ser contrastados e/ou comparados para a autenticação e comprovação dos resultados.

A empresa é apreensiva quanto à satisfação e motivação dos seus colaboradores, fato que é evidenciado na fala do gestor quando diz que a organização cria maneiras de motivá-los, como ambiente de trabalho agradável; premiações; benefícios; plano de carreira; oportunidade de aprendizado etc. Os funcionários reconhecem o esforço da empresa para aplicar e desenvolver estratégias voltadas à satisfação deles no ambiente de trabalho, pois se mostraram satisfeitos quanto a essas ações. Isso indica que a organização tem tomado decisões assertivas e seguindo estratégias que valorizam e prezam pela bem estar do quadro de funcionários.

Os colaboradores são avaliados desde a sua admissão a seu desligamento. Para a empresa isso é importante para que possa mensurar a satisfação deles para com ela e através dos resultados desenvolverem estratégias para melhoria com o objetivo reter os colaboradores e satisfeitos com a ela. Isso fica evidente nas ações da empresa voltadas aos seus funcionários e que coincidem positivamente ao que eles responderam no questionário para esta pesquisa. Por esses motivos é possível perceber, de acordo com os resultados coletados na pesquisa, que a empresa preza por oferecer aos seus colaboradores condições que favoreçam seu desempenho, não só ao realizar suas tarefas como também de modo geral, como liberdade de se comunicarem com líder, incentivo ao estudo, clima organizacional bom, investimento etc.

5 CONCLUSÃO

Os resultados, baseados nos dados coletados, demonstram que a empresa trabalha de forma transparente e com foco no colaborador, pois para ela quanto mais as necessidades deles forem atendidas no trabalho menos rotatividade ela terá, devido a eles se sentirem valorizados com todo o investimento neles e, conseqüentemente, menos perda de profissional qualificado.

Pôde-se observar que os métodos de recrutamento utilizados pela empresa são diferenciados dos do mercado, isso pelo fato de ela optar por não divulgar as vagas preferindo selecionar por indicação e buscar, por meio de visitas nos estabelecimentos da cidade, esse possível colaborador. A empresa trabalha com plano de carreira, oferecendo oportunidade de crescimento profissional aos seus membros, por esse e outros motivos para ela é importante que seus colaboradores busquem por conhecimento e incentiva-os a isso.

Pôde-se concluir que os colaboradores estão satisfeitos, na maioria dos quesitos de investigação, com as medidas de gestão adotadas pela empresa, demonstrando similaridade favorável nos resultados no que diz respeito às ações que são desenvolvidas e aplicadas para o estímulo e satisfação deles. E o bom trabalho e atingimento de objetivos são consequências da satisfação deles com a empresa. Isso fica evidenciado na fala do gestor ao afirmar que trabalhar com incentivos é satisfatório para ambos, pois os colaboradores dão o seu melhor para atender as expectativas da mesma.

Essa satisfação é possível porque a empresa investe no desenvolvimento desse colaborador; oferece oportunidade de aprendizado e crescimento; proporciona um ambiente de trabalho agradável; plano de saúde e premiações, e o retorno de todo esse investimento neles é positivo para ela. Além do lado positivo, como foi dito anteriormente, pôde-se concluir que há um percentual significativo de pessoas que se mostraram insatisfeitas e indiferentes alusivo ao relacionamento interpessoal; reconhecimento; salário e benefícios; equipamentos de trabalho e oportunidade de crescimento na empresa, afirmando que mesmo a organização tendo convicção de sua atuação, desenvolvida para melhor atender as necessidades deles, há questões que precisam ser levadas em consideração para que num futuro próximo não venham a ocasionar problemas e desligamentos.

Em relação aos motivos de desligamentos na empresa, segundo o gerente, os mais comuns por parte dos colaboradores são endividamento, pois veem a possibilidade de pagar a dívida com o FGTS; proposta melhor de trabalho e ter um negócio próprio. Já os motivos de dispensa pela empresa são por produtividade baixa e indisciplina. Pôde-se afirmar que a maior consequência de desligamento na organização é custo investido nesse funcionário, pois o mesmo sai muito caro para ela, e a perda de profissional qualificado. Diante disso observou-se que os líderes têm o dever de trabalhar e desenvolver esses colaboradores com o propósito de evitar uma demissão e mantê-los nela. Com isso pôde-se perceber a preocupação da empresa com os custos que o *turnover* gera a ela, fato evidenciado pela fala do gestor ao afirmar que o índice de rotatividade na empresa é muito baixo em relação ao mercado.

A empresa investigada demonstra preocupação com seus funcionários e acredita que mantê-los na organização é a melhor forma de ela ter uma equipe engajada. Para isso ela faz uso de diversas ferramentas, desde o recrutamento e seleção, para desenvolver e reter seus colaboradores porque para ela o *turnover* não é positivo.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis Cezar G. **Gestão de pessoas: Estratégias e interação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 5.ed., São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2.ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8.ed., São Paulo: Manole, 2016.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3.ed., Porto Alegre: Penso, 2014.

CRESWELL, Jhon W.; CLARK, Vicki L. Planto. **Pesquisa de métodos mistos**. 2.ed., Porto Alegre: Penso, 2013.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2.ed., São Paulo: Atlas, 2016.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almeida; DUTRA, Gabriela Almeida. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

FERREIRA, Marlette Cassia Oliveira, et al. Políticas e práticas de gestão de pessoas e suas relações com absenteísmo: desafios ao desenvolvimento sustentável. **Labor & Engenho**. Campinas, v.9, n.3, p.87-97, jul./set. 2015. Disponível em <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/labore>> Acesso em 25.09.2019.

FERREIRA, Patrícia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4.ed., São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2.ed., São Paulo: Atlas, 2019.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed., São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalho científico**. 4.ed., São Paulo: Atlas, 1992.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed., São Paulo: Futura, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed., São Paulo: Atlas, 2003.

_____. 8.ed., São Paulo: Atlas, 2019.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4.ed., São Paulo: Atlas, 2019.

MAXIMIANO, Antônio Cezar Amaru. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MEDEIROS, Rochele Kaline Reis, ALVES, Rafaela da Cunha, RIBEIRO, Sidney Roberto S. Turnover: uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da alfa comércio ltda. **Connexio – revista científica da escola de gestão e negócios**. Cidade, ano 2, n. 1, p. 115-126, ago. 2012 – jan. 2013. Disponível em <<https://repositorio.unp.br/index.php/connexio>> Acesso em 26.09.2019.

MONTATA, Patrick J., CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2.ed., São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. 3.ed., São Paulo: Atlas, 2014.

PINHEIRO, Ana Paula, SOUZA, Dercia Antunes. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal / turnover: estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. **SEGT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Rio de Janeiro, out. 2013. Disponível em < <https://www.aedb.br/seget/artigos2013> > Acesso em: 26.09.2019.

PRESTES, Maria Luci de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia**. 4.ed., São Paulo: Rêspel, 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Lidere e inspire: a verdade sobre a gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2015.

ROESCH, Sylvania Maria Azevedo. **Projetos de estágios de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 2.ed., São Paulo: Atlas, 1999.

_____._____. 3.ed., São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvania Constant. **Gestão de Pessoas**. 16.ed., São Paulo: Atlas, 2016.

VIRGILLITO, Salvador Benito. **Estatística aplicada**. São Paulo: Saraiva, 2017.

APÊNDICE

Entrevista – Gerente

1. Estado Civil?

Casado

2. Grau de Instrução (formação)?

Aaah... pós-graduado. É... Formação em administração. Faltam duas aulas para a pós-graduação em gestão de pessoas e empreendedorismo, né? E por enquanto, só.

3. Tempo de empresa (anos):

Tempo de empresa? Agora dia 3 de julho, dezessete anos.

4. É realizado algum tipo de pesquisa de satisfação com os colaboradores para saber onde há a necessidade de melhorias?

Sim. Todo ano, uma vez por ano é feito uma pesquisa. Sim. Essa pesquisa ela é feita via é... link, né? Ela manda o e-mail da loja e cada colaborador vem no computador ou até mesmo no próprio... numa senha, né? Eles entram acessam e respondem uma pesquisa de clima. Assim como, talvez, não sei se você vai chegar lá, aquelas pesquisas das melhores empresas para se trabalhar. Todas as filiais.

5. Há preocupação por parte da empresa com os custos gerados pela rotatividade? Caso sim, o que a organização faz para diminuir esses custos?

Sim. Esse, na verdade, é um... é um... uma grande preocupação da empresa, rotatividade. Há... há... no momento eu num num, não sei precisar pra você o percentual que tá hoje da re... rotatividade, mas a empresa hoje ela trabalha com o índice muito baixo com relação ao mercado. Então existe um incentivo pra... pra nós gerentes, tanto é que foi criado um comitê na matriz que todo desligamento é passado pro nosso presidente e toda contratação hoje também tem quer uma reunião uma vez por mês que eles decide se vai haver uma reposição. Portanto, um gestor na filial ele tem que pensar duas vezes antes de fazer um desligamento, por que pode ser que não seja autorizada a reposição, né? Então uma vez por mês existe essa... essa... reunião em que o presidente da empresa analisa a reposição. O desligamento é feito da seguinte maneira: a gente faz um acompanhamento com o colaborador, que é o FAD, que é um plano de melhoria contínua, né? um plano de desenvolvimento, digamos assim. Antes era o PMC (plano de melhoria contínua), agora é o FAD, uma ficha de acompanhamento de desempenho. E aí "cê" faz um, dois, três e além disso o colaborador assina, hoje não precisa mais assinar por que é confirmado por ele mesmo via sistema, economizando papel, e... isso fica arquivado. Então, conforme ele vai juntando esses documentos, você como líder tem até um... um parâmetro, "olha nós sentamos numa data tal, nós conversamos sobre esse assunto tal." Se não houver melhoria também é feito, pode ser feito o desligamento, mas antes disso existe um negócio chamado CD é... CDG que é um conselho interno da filial com cinco ou seis membros, né, seis membros contando comigo, que faz uma reunião e coloca o assunto em pauta, e aí a gente fala sobre o assunto, vê o que que há antes de ter o desligamento, se esse colaborador merece mais uma chance, como que a equipe tá vendo esse desenv... desempenho desse colaborador, se ambos achar que... se a maioria achar, por exemplo, que ele merece uma segunda chance que não deve ser desligado no momento a gente dá uma segunda chance, se vê que não tem condições de continuar é feito o desligamento. E aí é onde gera a questão do desligamento, após esse processo todo, plano de melhoria, a reunião. E aí essa é a ultima coisa. Não tem mais jeito aí eu passo pro RH falo: olha eu solicito o desligamento desse colaborador por que tudo que tinha que ser feito a gente fez e não tem mais o que fazer. Ela pede pra nós o e-mail ou os dados do colaborador e ela vai pesquisar o que foi trabalhado com esse colaborador. Feito isso se foi trabalhado ela autoriza o... o RH autoriza o desligamento se não, não tem desligamento. Então todo o processo tem que ser trabalhado até o desligamento do colaborador. Isso pensando na rotatividade que você me falou, que tem uma palavrinha agora que... que me fugiu da cabeça, que nós usamos é... pra que não aconteça uma taxa muito alta de desligamento, por que é como "cê" disse, é prejuízo pra empresa por que você investe em treinamento, você deixa um profissional seis meses, sete meses, um ano, dois anos, três anos né?... a empresa investiu nele, você investiu tempo nele pra depois perder um colaborador desse. Ele sai muito caro pra empresa. Não é nem o acerto dele, é o tempo que ele ficou ali, ne? Isso força nós, também como líderes, desenvolver um pouquinho mais o colaborador antes de mandar ele embora.

6. A empresa identifica com facilidade o setor que está havendo maior rotatividade e o motivo dela?

Sim. Tem... tem facilidade, né... por que a gente tem estudo em gráfico lá, principalmente a empresa. Todas... todo ano é feito duas reunião gerencial, eles tem esses dados dia a dia, né?... o RH tem, e todo encontro que a convenção gerencial é... gerencial nossa que era duas vez por ano, esse ano até agora não aconteceu nenhuma reunião, mas acontece virtualmente, né? devido a pandemia não sei tá comprometida. Ela acontece em novembro, é... mas tem todos os números, até porquê o acompanhamento ele é diário pela empresa.

7. Há preocupação por parte dos gestores com a motivação dos funcionários? Caso sim, como é passada para o colaborador?

Como é passada? Primeira coisa que a empresa é uma empresa transparente. Então ela deixa claro o que ela quer e o que ela num... o que pode e o que num pode, né? dentro do que pode o que que cê tem de autonomia, né? E a questão da motivação, existe pelos grandes estudiosos que ninguém motiva ninguém, você cria meios pra motivação. Então, o que que a gente procura com esse meio: oferecer ao colaborador um ambiente saudável, onde todos fala com todo mundo, não é permitido fofoca, não é permitido conversinha leva e traz, né? grupinhos dentro da loja é... pra que tenha um ambiente saudável e todo mundo fale com todo mundo, tenha alegria no trabalho, né? por que se tem uma coisa que acaba com o clima dentro da organização se chama o leva e traz a chamada fofquinha. Então isso está na cartilha da empresa. A empresa tem uma cartilha do que pode e que não pode. Chegar atrasado pode? Num pode, né? É... maltratar um colaborador interno ou um próprio cliente, pode? Num pode. Fofoca, corredores, guprinhos num pode, né? barba feita, cabelo bem cortado, cuidar da aparência, do bafo, né? tudo isso existe uma orientação dentro da empresa que é cartilha, que quando a pessoa tá ingressando, na própria entrevista a gente relata isso aí, então fica mais fácil da gente cobrar depois. Então o meio mais fácil é cê produzir, pra motivar eles, um ambiente favorável que eles possa se sentir bem, né? que cobrança tem, de desempenho, de produtividade, é acompanhamento, mas isso não impede você dá um ambiente favorável em as pessoas se sintam bem, de conversar uma com a outra, evitar intrigas, brigas e descon... é... com penas.

8. É atribuída alguma recompensa pelo bom desempenho e atingimento de metas dos colaboradores? Se a resposta for sim, cite quais são as recompensas.

Olha, esse esse essa essa premiação, digamos assim, que o próprio colaborador que busca através das suas metas, por que existe um sistema de pagamento de comissão de zero a noventa e nove por cento; existe outro de cem por cento, ele atingindo cem por cento; e dis... acima de acima de cento e vinte por cento. Então esse é o maior incentivo, que cê... ele não se contenta, se ele não tá dando cem por cento ele vai buscar o cem por cento e se ele deu os cem ele vai buscar os cento e vinte. Então quanto mais ele vende mais ele ganha. Existe algumas premiação sim, que é feita no decorrer de algumas campanhas, né? nós, por exemplo, ganhamos agora seiscentos e cinquenta reais pra um churrasco é... eu acabei atribuindo mais um pouco do bolso e nós ganhamos uma premiação também da... da Coli que vai transformar num valor lá... deu um total de mil duzentos e cinquenta reais pro nossa confraternização já pro final do ano. Pelo o momento agora que nós estamos passando não dá pra fazer festa, então o que nós pensamos, decidimos no grupo, na equipe que esse valor vai ser retribuído já pra nossa confraternização, vai dar uma festinha bacana pra gente combina, conversar e fazer algo de especial.

9. É utilizado algum programa para incentivar os colaboradores a permanecerem na organização? Cite quais são eles.

Então. Então existe um programa que ele tá pra acabar, infelizmente. Que a empresa ela... quando você fazia dez anos de empresa você ganhava três mil, quando cê fazia quinze mais três, quando cê fazia vinte era cinco, vinte cinco era três, trinta trinta mil. Só que tem muitos colaboradores ficando velho de empresa e isso fez com que, também o momento, a empresa revesse isso aí, por que já não tava conseguindo pagar. Eu mesmo fiz quinze... fiz dez, fiz quinze e ganhei. Eu acho que eu não chego aos vinte por que eu tenho um projeto pessoal, né? mas fez com que a empresa revesse alguma coisa, então ela diminuiu algumas premiação, aumentou alguns anos mas existe um processo aí pra encerrar, né? então quem tá, beleza quem não tá daqui a pouco vai... a tendência é sair aí. E essa... esse incentivo seria o quê, além da premiação em dinheiro que eu te falei a dente ganhava uma viagem, né? um grupo, né? vamos supor se tivesse cem... da vez que eu fui, por exemplo, teve quase duzentas pessoas ou mais de duzentas, acho que foi duzentas e onze se eu não tô enganado, a gente foi pra Foz do Iguaçu cem por cento pago pela empresa, né? isso gerou uma viagem mais ou menos de uns cinco dias. Transporte, hotel, alimentação, é... e

eu fui... eu fui de avião e voltei de ônibus, né? por causa da logística, mas pra você vê o quanto que a empresa se preocupa com a questão da rostiti... é... rotatividade.

10. A organização remunera com salários diferentes colaboradores que exercem uma determinada função a mais tempo do que outros na mesma atividade?

Se ela remunera por tempo? Não. A remuneração é por função, por exemplo, o caixa tem uma remuneração, o cadastro que atua na análise de crédito e cobrança tem outra remuneração, os vendedor.... a remuneração é eles mesmo que produz e o gerente ele tem um fixo mínimo e também é ganhado por... por produção, né? O tempo de serviço aí as vezes muda quando a pessoa... vamo supor, tá entrano... ele tá entrano com salário mínimo, o outro já tá mais tempo aí tem a correção do salário, né? então pode haver uma diferenciação pelo tempo de casa mais... mais por questão de mudança de salário mesmo.

11. Qual o principal método de contratação utilizado pela empresa? Por quê? Externo, interno ou misto?

Então, a gente usa muito a base de currículo, mas também de indicação. Mas não é pelo fato de a gente ter indicação que a gente não vai ver o potencial da pessoa, a gente faz uma entrevista, vê se ele tem condições de ele ir pro segundo passo o que que segundo... primeiro na verdade é o processo seletivo, né você seleciona. Você tem alguma indicação? Tem. Que mais que nós temos? Currículo. A gente não vai no meio de tv ou jornal, né? então seria currículo e indicação mesmo. Feita a indicação a gente vai pro processo seletivo que é uma entrevista básica desse candidato, ver o que que ele... as qualificações dele, o potencial, é... o positivo o negativo, né? Se a gente entender que esse profissional ou esse candidato ele... ele tem é chance de... de... ou qualificações pra ir pro terceiro passo é onde a gente aplica uma... uma... um teste, esse teste é vendo se o colaborador se encaixa no perfil da empresa. Que que é o perfil da empresa? A cultura da empresa, a forma que ele pensa, né? e uma vez que isso é identificado a gente é... ele preenche esse teste, a gente manda pro RH e o RH vê a pontuação e faz uma análise desse teste. Encima desse teste se ele for reprovado a gente... o gerente ele tem o poder de... de... de... decidir se contrata ou não, mas assim, a gente avalia muito porque esse teste ele dá muito encima do que diz a respeito da pessoa a personalidade o que trata ela mesmo. Se der positivo, na maioria das vezes a gente contrata o que dá positivo, né? que tá mais batendo com aquelas qualificações, a não ser se você conheça o profissional no dia a dia, se ele não entendeu o teste a gente pode chamar ele de novo pra refazer esse teste, de repente ele não tava num bom dia, né? e acabou não entendendo algumas coisas. A gente costuma dar uma oportunidade, né? mas é claro que dez profissionais que eu tenho que passou no teste e dois que não passou... dez que não passou eu vou escolher dos dez que passou, a não ser que eu conheça o profissional, ele no dia a dia, sei da vida dessa pessoa, sei do potencial dela e deu muito fora daquilo que eu vejo no dia a dia, mas geralmente na entrevista você percebe se a pessoa tem ou não tem um pouquinho da empresa.

12. Quais técnicas são utilizadas no processo seletivo da empresa:

Então, o que eu disse pra você, entrevista e testes, né?

13. Há contratação por indicação de colaboradores ou de pessoas de fora da empresa próximas dos gestores?

Sim. Ela... ela... a indicação é só um meio mais fácil de você tentar identificar uma pessoa, não significa se a pessoa vai indicar essa pessoa vai ser contratada, até porquê vai passar pelo mesmo processo. A única pontuação que ele tem a mais é por ele ser uma pessoa conhecida, mas ele vai ter que atender todos os requisitos que a empresa precisa pra... pra ser... pra ser contratado. Só pra cê ter uma ideia, a ultima contratação que nós fizemos por indicação, ela passou por todos os testes e... infelizmente por causa da pandemia a gente teve que fazer o desligamento no tempo de experiência, mas é uma pessoa que qualquer

momento, voltando as contratações, ele será chamada novamente, é... mas assim, pra ele ser contratado, além dos testes que ele fez, eu chamei a pessoa que indicou e falei: cê tá indicando por ser seu amigo ou por ser um bom profissional? E peguei as referências pessoais dessa pessoa.

14. A empresa faz uso de sistema de gestão de talentos para cadastro de currículo dos candidatos? Por quê?

Então, o processo é por... A gente até seleciona quando cê acha um bom candidato, deixa já salvo na... na... no banco de dados, por que de repente fala assim: preciso de um vendedor! Quem que vai ser seu vendedor? Ah... vou caçar, vou selecionar, vou fazer teste. Então sempre há candidatos na base de teste aprovado, só que a cada seis meses, uma coisa importante que eu não te falei, esses teste ele expira com cada seis meses, então a cada seis meses a gente tem que fazer um novo teste, né? mesmo que você esteja no banco de dados. Agora a pessoa que não passou nesses teste agora, e aí? ele tá reprovado, nunca mais ele pode fazer um teste na empresa? Não. Ele pode participar, de novo, depois de seis meses. Por que ele pode ter mudado, ele pode ter feito alguns cursos, né? o amadurecimento ou pensando de forma diferente. Não.

15. Como são disponibilizadas as oportunidades de trabalho?

Olha, é muito rara a divulgação, até porquê quando a gente divulga cê pega a... é... por exemplo, uma vez eu fiz divulgação pra copeira que tinha que ter no mínimo o ensino médio, aí veio... parece que as pessoas só ouviam a vaga copeira, ela não ouvia os requisitos que tinha que ter. Então a gente pro... procura não divulgar justamente por que a gente acha que... esse... pega muito as pessoas, né? e as vezes chega aqui “ ah... eu fiquei sabendo de uma vaga” e quando você vai pegar o requisito dela as vezes elas não gostam, e lá na hora, que você divulgou, cê tá dizendo o que precisava, né? que tivesse o ensino médio, no mínimo, mesmo sendo copeira, né?

Currículo e indicação, ou até mesmo a gente tá visitando algum comércio, se identificou alguma pessoa, pode ser de outro seguimento que você entende que essa pessoa é... é um bom profissional, que atende bem, que tem qualificações você tá convidando ele pra fazer... fazer uma entrevista, fazer um bate papo e quem sabe um teste. Que... o cara tá até aqui comigo hoje, o Adeilton colaborador. Ele trabalhava com utilidades e eu visitando o comércio pra investigar um bom profissional, gostei do perfil dele, e naquele momento eu convidei ele pra um bate papo na loja, né? e aí ele falou “não... agora eu tô bem e tal, não tenho interesse de sair, eu tô aqui a um bom tempo” e isso passado, mais ou menos, uns seis a sete meses a empresa deu, meio que uma bambeada nas pernas e... e não conseguiu segurar esse profissional e aí ele veio conversar comigo. Eu dei uma oportunidade. Ele tá comigo a uns cinco a seis ano, por aí.

Entrevista com o responsável pelos desligamentos e contratações

1. É realizado algum tipo de pesquisa com os colaboradores que estão saindo da empresa (demitidos e que pediram demissão) para informar ou saber o motivo do desligamento?

Sim. É feito um questionamen... via também programa, né? antes do desligamento dele, e eles fazem geralmente uma pesquisa. Isso tava mais frequente com o programa anterior. Agora que nós trocamos de programa, nós tamo ainda... tem o quê? mais ou menos uns sessenta dias que a gente... não, tem menos. Agora a rescisão do nosso contrato foi agora semana passada, né? Então, devido a pandemia rescindimo o contrato, então a empresa nessa semana já comunicou que vai ter um novo tipo de programa pra tá fazendo os treinamento, que é feito via internet também, e essa questão aí do desligamento a gente não

sabe como vai ficar, mas existia sim um programa que eles queria saber porque que o colaborador tava saindo, se ele foi mandado, se ele pediu pra sair, né? qual era a satisfação dele, se ele tava buscando outro emprego, se ele tava sendo demitido mesmo, que as vezes tinha algum colaborador que as vezes tinha também um bom FGTS, e pra usar devido apuros, pedia pra sair, né?

2. Quais os motivos, mais frequentes, dos pedidos de demissão?

Olha, é muito difícil ter, né? mas assim, eu... eu por exemplo tive uma colaboradora que teve uma proposta pro banco, até... acho que a CrediSis. Ela já tava com a gente há dez anos, foi das ultimas que saiu agora. Eu tive uma outra que foi desligada mesmo. Essa foi até uma justa causa por que ela forçou uma justa causa, por que ela queria nós desse as conta e a empresa nesse período não tava fazendo acordo, né? e ela acabou forçando, ela acabou sendo demitida por justa causa por que não tinha outro motivo pra fazer. Ela começou faltar é... no estágio ela queria que nós liberasse, porém era caixa, pra trabalhar em horários quem não tinha como nem a loja tá aberta, né? então infelizmente foi desligada por justa causa. Estágio e trabalho não bateu, né? e...a empresa incentiva estudar, tanto é que ela paga cinquenta por cento da bolsa do estudo em áreas que é do interesse dela só que, porém, também ela não tem condições de abrir mão de você quatro vezes por semana dias e período integral sendo uma função de caixa, né? então não chegou num consenso. Os outros motivo as vezes é mudança de cidade, né? mesmo sendo mudança de cidade a gente tenta vê se esse profissional se encaixa na outra equipe, tanto é que São Francisco agora tem uma menina querendo vim pra Ji-Paraná, tentou ver se tem oportunidade pra ela aqui antes mesmo dela ser desligada ou pedir as conta, né? Então se tiver alguma oportunidade esse profissional é dada uma oportunidade pra ele na cidade. Mas os motivo maior é a... endividamento, as vezes a pessoa quer pegar o FGTS, as vezes ela teve uma proposta de outra empresa num cargo que ela entende. A maioria aqui foi banco inclusive, agora o ultimo que saiu foi que ele abriu o próprio negócio, que é o Paulo até, é... foi ser patrão, acho que todo mundo tem um sonho eu também tenho esse sonho, não tá longe de se realizar, e outros é por produtividade... produtividade mesmo.

3. Quais os motivos, mais frequentes, de demissões na empresa?

Então, produtividade, né? As vezes por falta de disciplina também, mas quando chega esse ponto é que esgotou todas as chances, né? e as vezes é pessoas que teve proposta melhores, é no banco, as vezes acha por não trabalhar no sábado, as vezes até pela responsabilidade do banco, também, um salário melhor. Mas na parte de vendas isso quase não acontece, a questão de assédio de outras empresas por salário é mais na parte do administrativo, é que aí o salário é um pouco menor, né? as vendas já tem um pouco mais de, digamos assim, o vendedor consegue produzir um pouco mais e ganhar um pouco mais.

4. A empresa dá feedback ao colaborador em relação ao serviço prestado? (positivo e negativo)

Sim. É onde que entra o plano de desenvolvimento que eu te falei, né? O PMC antigamente chamado, agora a ficha de acompanhamento e desempenho, né? que roda uma vez por mês, né? e a gente senta com esse colaborador e dá os feedback pra ele. Aí é onde que entra os registro, olha, ponto de melhoria, é... parabéns aqui, você tá bem nessa... nesse quesito, agora precisa melhorar essa... essa questão aqui, né?

5. Antes de informar a demissão, há por parte da empresa chance de melhoria para este funcionário?

Então, é onde que a gente entrou com a questão dessa ficha de desempenho, né? de acompanhamento e desempenho que é chamado FAD e a questão da reunião do CDG que é o grupo, pra quê esse grupo? Pra não ficar só na cabeça do gerente. A... as vezes o cara pode ter uma marcação com o gerente ou o gerente com... com o cara, a... pra gente tomar

uma decisão profissional, né? por que no passado, de repente eu poderia não ir com a cara de um... de algum colaborador, a... vou mandar esse cara embora e decidi e pronto. Hoje não. A gente senta tem que listar o porquê que a gente tá mandando embora, as vezes pode ter até desentendimento com o superior, né? ou até mesmo com cliente é... se essa pessoa desrespeitar um cliente ou desrespeitar o superior dele ele será desligado, mas isso num... até hoje nesse tempo todo que eu tô aqui não teve nenhum desligamento por questão de desrespeito do colaborador. Não, é mais por desempenho mesmo. E... e aí é feito... por que é analisado os prós e os contra, se essa pessoa tiver dando pelo menos média ele não é desligado, agora se ele tiver a muito tempo abaixo da média é... tanto é que a gente faz vários acompanhamento até chegar ao ponto de decidir mandar a pessoa embora. Ficha de desempenho, é onde mede a pontuação dele, reunião com CDG, cê deu o prazo pra ele de melhoria ele não melhorou, depois da reunião cê deu chance pra ele, é feita uma nova reunião e aí faz o desligamento.

6. Na sua opinião e de acordo com as informações que você tem, os ex-colaboradores saíram insatisfeito com a empresa?

Olha, eu... eu digo pra você que assim, né? teve um rapaz na experiência que saiu com vontade de ficar, eu até disse pra ele que eu tano aqui ou qualquer outra pessoa que tiver pega ele de volta, por que o motivo que saiu não foi desempenho. Nós tivemos essa pessoa de... de... que eu falei pra você que saiu por justa causa, que saiu descontente por que ela queria pegar um acerto até porque tá estudando, mas infelizmente por questão jurídica e entender que no contrato dela não rezava esse tipo de trabalho da forma que ela queria trabalhar. Por ela ter entrado na justiça acho que ela não saiu tão contente. Agora assim, existe pessoas que foram demitidas, por isso que é feito o desligamento da forma que é feito, por que a pessoa não pode chegar "ah... eu não tive oportunidade de melhoria". Então é sentado, conversado, da várias oportunidades porque, por que no dia que ele sair ele ter consciência que tudo que a empresa podia fazer por ele ela fez por que ela não foi injusta na hora de mandar ele embora, né? Tem pessoas que saiu daqui, por exemplo, que de repente pra outras empresas servia, pessoa pediu informação e eu dei todas as referências por que a pessoa entendeu por que tava saindo, que realmente ela não se adaptou naquele momento, né? mas para aquela empresa que achava que ele servia pra ela a gente acabou indicando, não pode pegar essa pessoa trabalhou, cumpriu aviso certinho, nunca teve problema a questão que saiu aqui foi por produtividade. Se a empresa entender que realmente ela pode pegar ele que serve ela vai pegar.

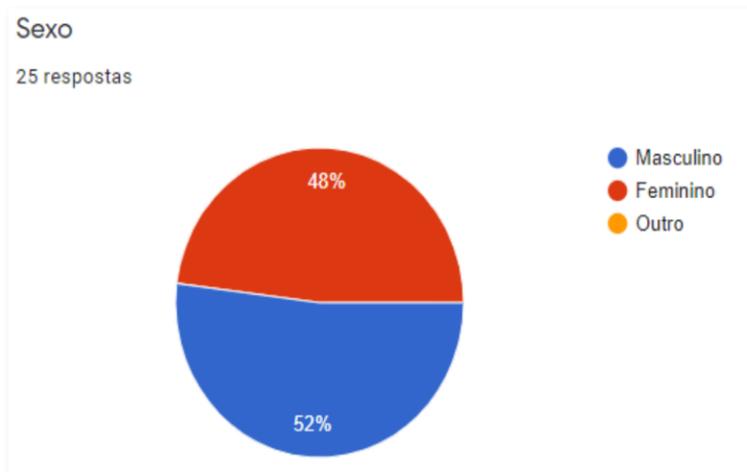
A grande preocupação da empresa na hora que a pessoa sair, que essa pessoa também é um cliente e se ele sai chateado cê pode perder ele, o pai dele, a mãe dele, o parente dele, o vizinho dele, os amigo dele como cliente. É... então essa também é uma preocupação. Por isso que faz todo processo para a hora que chega a tomar decisão... ninguém gosta de ser mandado embora, mas a pessoa tem consciência que ela... Hoje tem pessoas aqui que foi demitida que é nosso cliente. Tem pessoas que foi demitida que eu vou na casa dele quando sai de férias ou eles vem na minha casa pra fazer churrasco. É... tem caso, por exemplo, de eu sair daqui e ir em Cerejeiras, né? quinhentos e cinquenta quilômetros, e eles vise e versa de vim aqui. É... pessoas que trabalhou comigo em outras cidades a gente tem relacionamento ainda. Por incrível que pareça a única pessoa que saiu de cara virada comigo foi a pessoa que foi demitida por justa causa, mas hoje ainda cumprimenta na rua.

7. Quais fatores, em sua opinião, poderiam ser trabalhados (na empresa e por parte do colaborador) para melhorar ainda mais a permanência dos colaboradores na empresa?

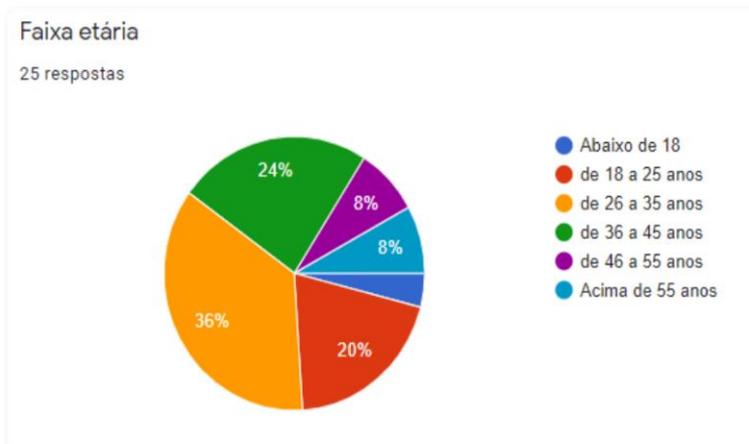
Olha, a empresa trabalha com plano de saúde que é um fator que ajuda a permanência que... eu acho que todos gostaria de ter um plano de saúde, então isso ajuda na permanência do colaborador. Ela tem o plano carreira, né? Noventa e nove por cento dos nossos gerente hoje, da rede, são formado na própria empresa. Alguns foram cobrador,

outros foram caixa, outros foram vem... a grade maioria foram vendedor, né? então tiveram a oportunidade de crescimento dentro da própria empresa. Além disso tem o plano de saúde a... desculpa, o plano de saúde eu já falei. Tem o... o incentivo universitário pra quem estuda, tanto é que a empresa não contrata e quem tá no grupo hoje tem que estudar, ter pelo menos o médio no mínimo, incentivando a conclusão da faculdade também. E além disso o colaborador ele pode produzir o próprio salário, ele pode... ah... quanto eu ganho? Eu ganho pouco ou eu ganho muito? Ele que vai decidir. As nossas caixas o fixo delas também é bai... é um comercial, porém elas pode produzir mais, elas pode vender serviço, ela pode vender, no... no caso entra no serviço: consórcio, garantia, proteção, seguro premiado, então não há necessariamente ela ganhar só o fixo, ela pode produzir mais, aí vai do interesse dela de vender, de oferecer os produto. Eu tenho, por exemplo, pessoas aqui contratada, um exemplo, por mil e trezen... por mil quatrocentos e dez reais que chega a tirar três, três e duzentos, mas por que? Ela vai... ela vende consórcio, ela vende seguro premiado, ela vende um plano da vivo, ela vende um plano da claro então ela tem a oportunidade de melhorar o salário delas. E tem delas que ganha realmente o fixo, por que elas não são vendedora, o perfil delas elas nem oferecer o produto oferece, mas isso é determinação dela de não oferecer por que ela pode fazer, então quando eu disse pra você que o vendedor as vezes tem uma remuneração maior é por que ele busca mais metas, por que ele não bater metas ele também não vai conseguir um bom salário, da mesma forma elas. Se elas produzissem um pouco mais, ali buscando aumentar seus ganhos elas teriam oportunidade. Nós temos caixa hoje que tem o salário de mil e quatrocentos reais que ganha quatro, cinco mil reais, mas ela agrega valor, ela sai... no mercado as vezes vê um amigo ela oferece um consócio, numa reunião no vizinho, em família, a oportunidade que ela tem, vê o cara querendo trocar o carro ela fala " Opa! Nós temos o consócio empresa", né? nós trabalhamos com consócio de móveis, de imóveis, de casa, né? pra você realizar seu sonho da moradia, da casa própria. Então se paga muito bem pela venda desse serviço. Então é aonde a pessoa mesmo se divertindo pode ganhar dinheiro.

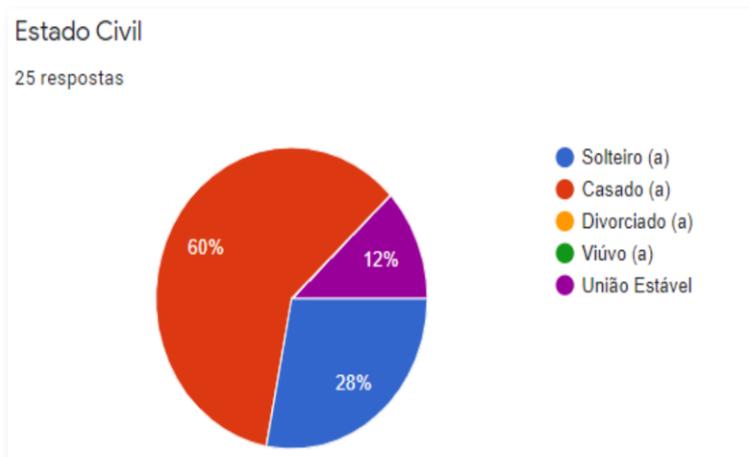
Gráficos das respostas do questionário



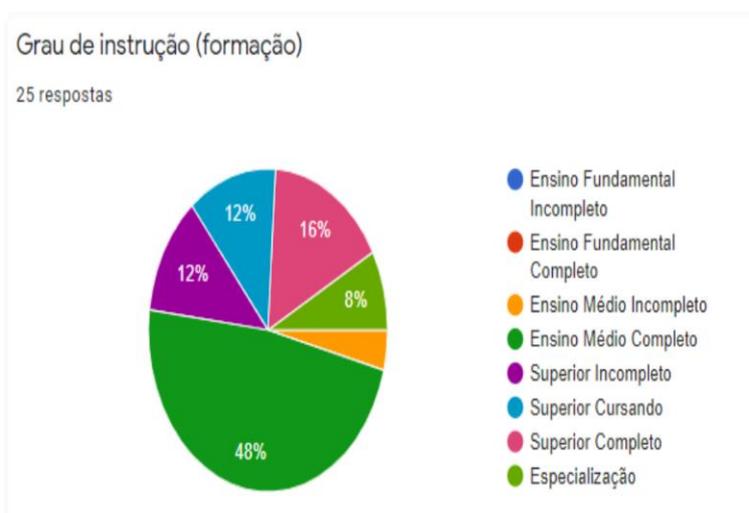
Fonte: Dados coletados na pesquisa



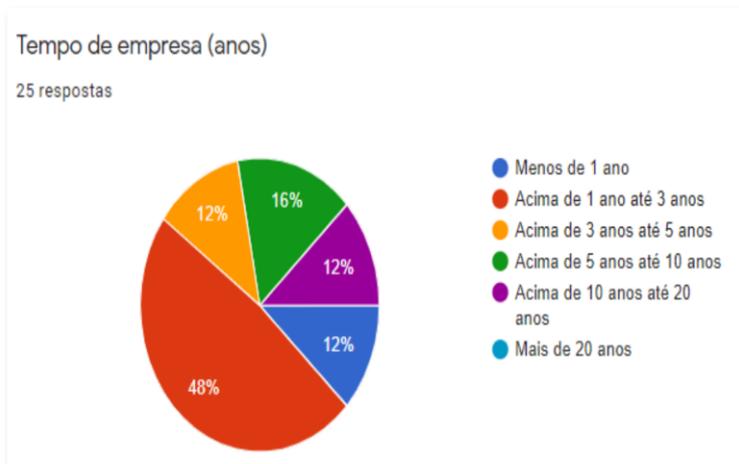
Fonte: Dados coletados na pesquisa



Fonte: Dados coletados na pesquisa



Fonte: Dados coletados na pesquisa



Fonte: Dados coletados na pesquisa



Fonte: Dados coletados na pesquisa



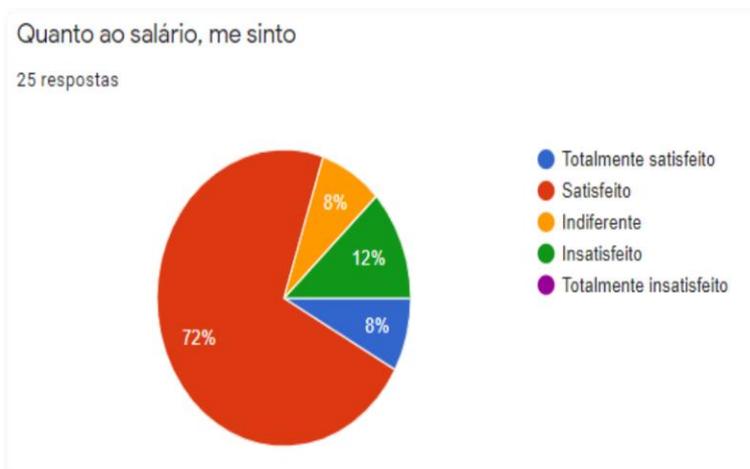
Fonte: Dados coletados na pesquisa



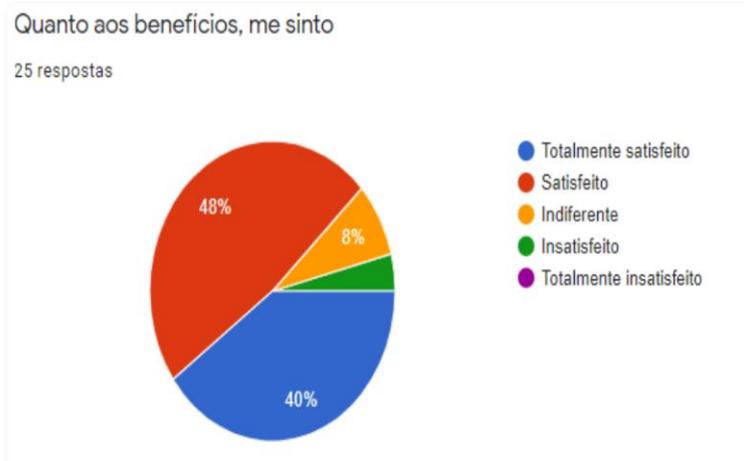
Fonte: Dados coletados na pesquisa



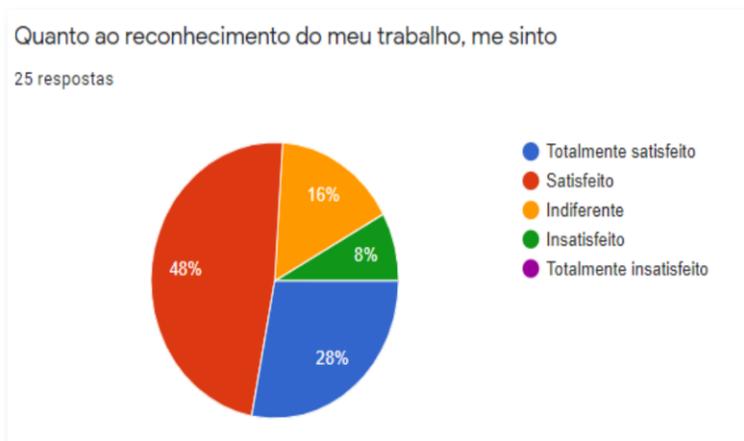
Fonte: Dados coletados na pesquisa



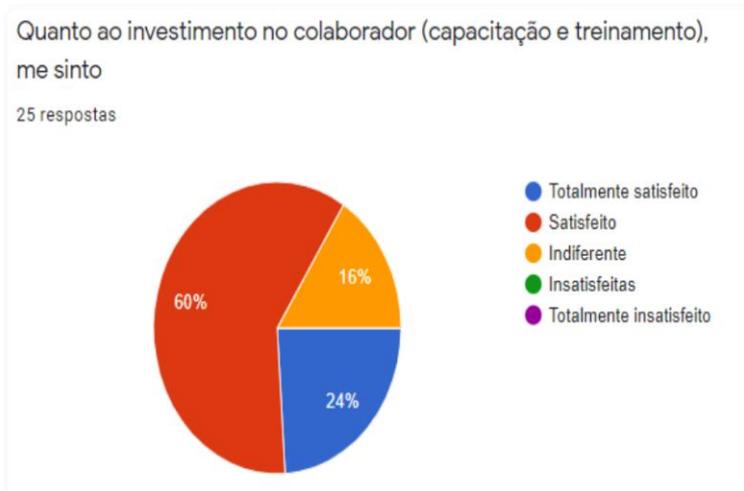
Fonte: Dados coletados na pesquisa



Fonte: Dados coletados na pesquisa



Fonte: Dados coletados na pesquisa



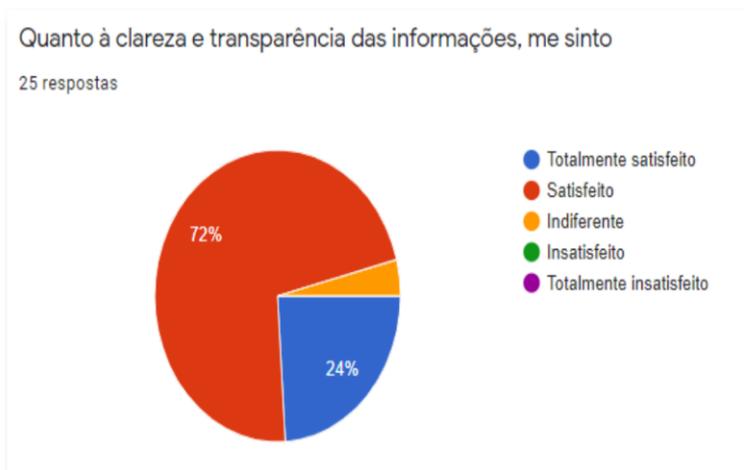
Fonte: Dados coletados na pesquisa



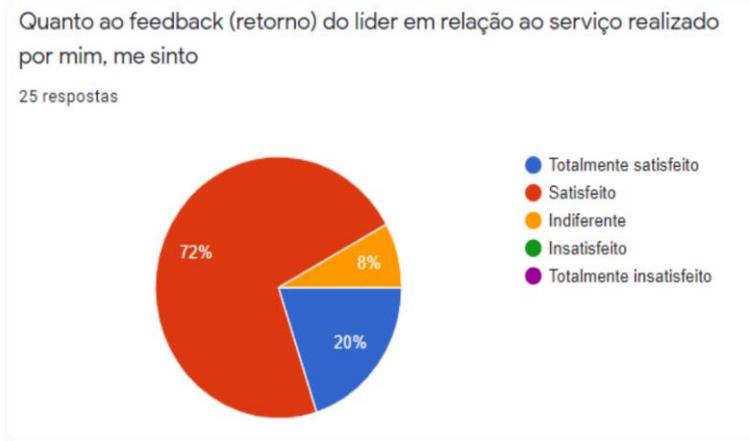
Fonte: Dados coletados na pesquisa



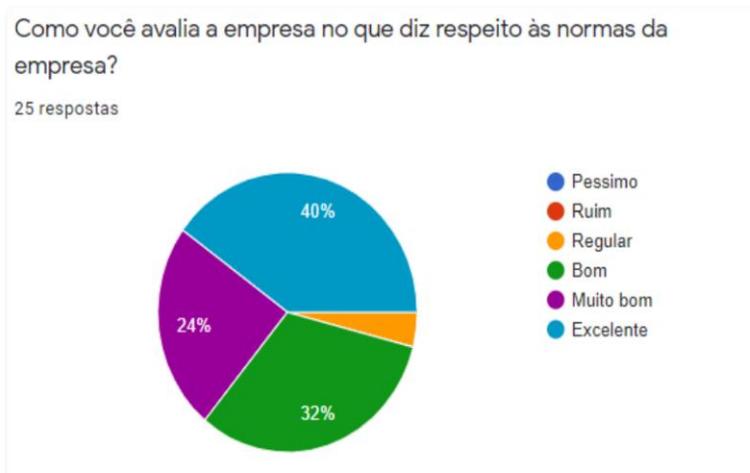
Fonte: Dados coletados na pesquisa



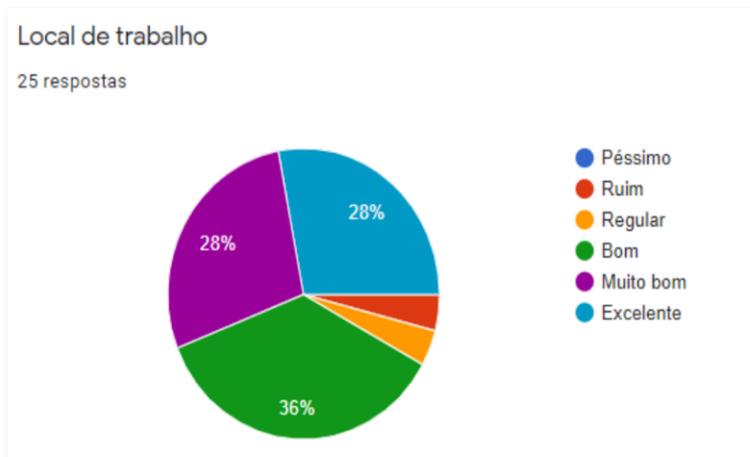
Fonte: Dados coletados na pesquisa



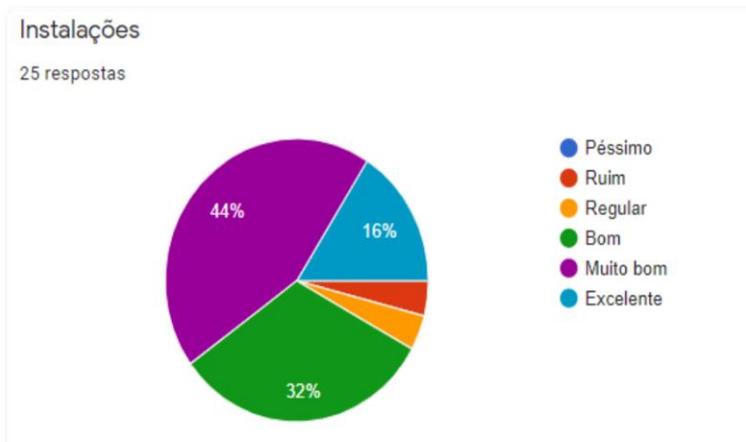
Fonte: Dados coletados na pesquisa



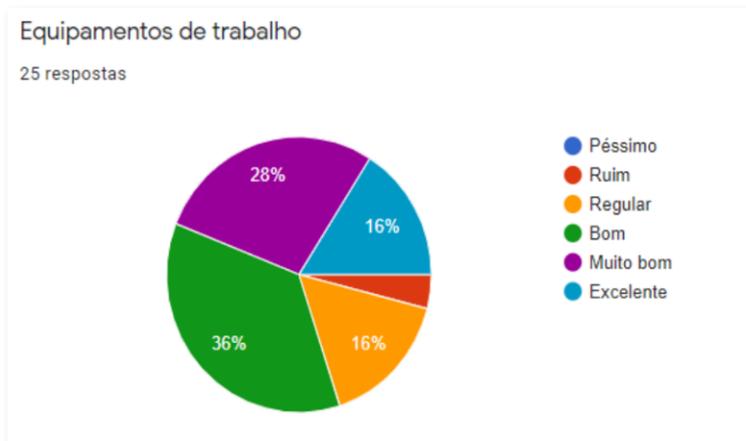
Fonte: Dados coletados na pesquisa



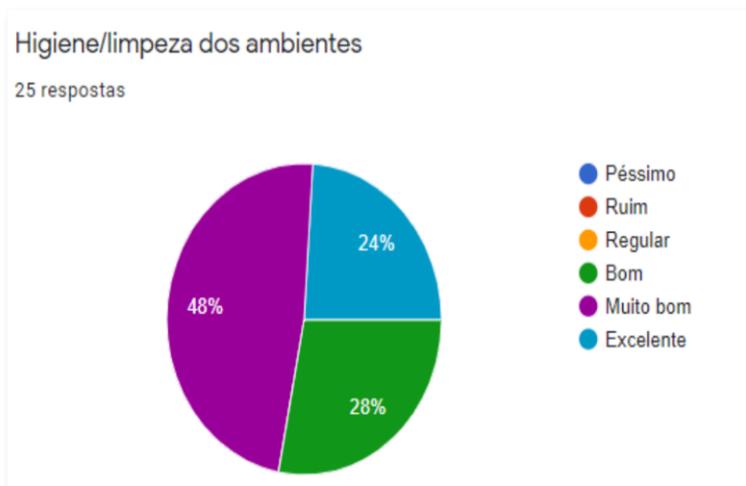
Fonte: Dados coletados na pesquisa



Fonte: Dados coletados na pesquisa



Fonte: Dados coletados na pesquisa



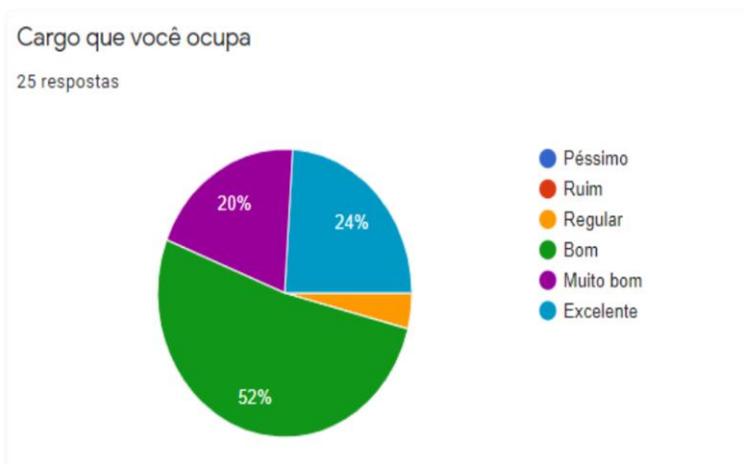
Fonte: Dados coletados na pesquisa



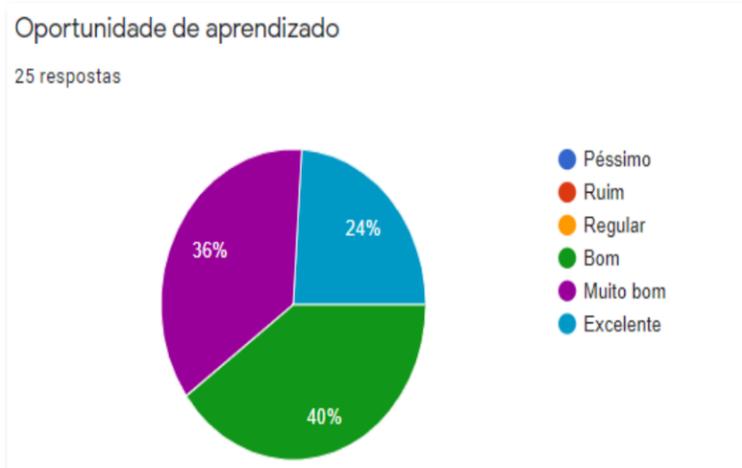
Fonte: Dados coletados na pesquisa



Fonte: Dados coletados na pesquisa



Fonte: Dados coletados na pesquisa



Fonte: Dados coletados na pesquisa



Fonte: Dados coletados na pesquisa



Fonte: Dados coletados na pesquisa