



### ANÁLISE DA ROTATIVIDADE NA EMPRESA N. BOVE C. LEAL E SILVA – ME

Claudia Campos Leite Diello<sup>1</sup>

Iniss Pozzobom Costa Mews<sup>2</sup>

Mauro Luis de Melo<sup>3</sup>

Nathália Bove Capitão Leal e Silva<sup>4</sup>

Renata Beatriz Bilego<sup>5</sup>

**RESUMO:** Muitas são as transformações ocorridas ao longo dos anos no que tange à forma de organização das empresas. Assim, as atividades desenvolvidas pelo setor de recursos humanos nas atividades de gestão de pessoas têm sido extremamente importantes para o desenvolvimento das organizações. Por essa razão, o objetivo da pesquisa é analisar a influência da motivação dos funcionários na redução da rotatividade dos colaboradores da empresa ABC Atacado. Para tanto, utilizou-se do método de pesquisa bibliográfico como fonte de suporte e fundamento da pesquisa, bem como a pesquisa diagnóstica, a fim de extrair dados e informações da empresa, além da pesquisa de campo, ante a necessidade de investigação e levantamento de dados junto à empresa. Foram utilizados, como autores principais para elaboração e desenvolvimento do estudo, Chiavenato (2014), Fonseca *et al* (2019) e Roesch (2013). De modo que se verificou que o excesso de rotatividade em uma empresa pode ser prejudicial para o desenvolvimento da organização, mas que, aplicando as ferramentas empresariais disponíveis junto ao Recursos Humanos, no que concerne à gestão de pessoas, é possível motivar os funcionários e encontrar meios para a sua manutenção junto à empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Crescimento. Empresa. Rotatividade.

### ANALYSIS OF TURNOVER IN THE COMPANY N. BOVE C. LEAL E SILVA - ME

**ABSTRACT:** There are many transformations that have occurred over the years with regard to the form of organization of companies. Thus, the activities developed by the human resource sector in people management activities, have been extremely important for the development of organizations. For this reason, the objective of the research is to analyze the influence of employee motivation in reducing the employee turnover of the company ABC Atacado. For that, the bibliographic research method was used, as a source of support and foundation of the research, as well as the diagnostic research in order to extract data and information from the company, in addition to the field research, in view of the need for investigation and survey of data with the company. The main authors were used for the elaboration and development of the study, Chiavenato (2014), Fonseca *et al* (2019) and Roesch (2013). So that it was found that the excess of turnover in a company can be detrimental to the development of the organization, but

<sup>1</sup>Mestre em Administração. Coordenadora e Professora do UniCathedral – Centro Universitário. E-mail: claudiacamposcl@bol.com.br

<sup>2</sup>Pós-graduada em Gestão de Marketing e Turismo e em Gestão da Educação Profissional e Tecnológica com ênfase em Fundamentos da Educação Didática e Docência na Educação Técnica de Nível Médio e Tecnológica. Professora do UniCathedral – Centro Universitário. E-mail: iniss.pozzobom@unicathedral.edu.br

<sup>3</sup>Especialista em Gestão Empresarial e Controladoria. Professor do UniCathedral – Centro Universitário. E-mail: mauroluismelo@yahoo.com.br

<sup>4</sup>Bacharel em Administração de Empresas. E-mail: nathaliabove@hotmail.com

<sup>5</sup>Especialista na Área Cível e em Docência do Ensino Superior. Advogada e Professora do Unicathedral – Centro Universitário. E-mail: renata.bilego@unicathedral.edu.br





that by applying the business tools available to Human Resources, with regard to people management, it is possible to motivate employees and find means for its maintenance with the company.

**KEYWORDS:** Growth. Company. Turnover.

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, o Brasil vem passando por uma crise no cenário político, o que, indiretamente, reflete na questão econômica. Contudo, apesar desse cenário delicado, os brasileiros não deixam de empreender e de movimentar a economia do país. Estudos apontam para um crescimento no empreendedorismo, seja por necessidade ou mesmo por oportunidade.

Na cidade de Barra do Garças/MT, a empresa ABC Atacado já está no mercado há dez anos, ajudando a movimentar a economia tanto da sua região quanto do Brasil, mantendo colaboradores, clientes e fornecedores como seus parceiros, beneficiando toda uma cadeia com o exercício de sua atividade.

O que se percebe é que, apesar do cenário político e econômico instável, o ramo atacadista vem crescendo a cada ano no país, e a empresa ABC Atacado está inserida.

Mesmo com o crescimento em suas atividades, a empresa ABC Atacado sofre, pois possui uma alta rotatividade de colaboradores. Por este motivo, a pesquisa terá como questão norteadora para o seu desenvolvimento saber qual é a influência da motivação na redução da rotatividade dos colaboradores da empresa ABC Atacado.

Para realização da pesquisa, recorreu-se à pesquisa diagnóstica, vez que foi possível extrair dados e informações da empresa para posteriormente identificar a problemática. Utilizou-se, ainda, a pesquisa bibliográfica, por buscar informações extraídas de livros, revistas, sites, teses, artigos, monografia entre outros, com a finalidade fundamental de conduzir o leitor a determinado assunto e proporcionar a produção das informações coletadas para o desempenho da pesquisa.

Ademais, utilizou-se a pesquisa de campo para que fosse possível obter, dentro do ambiente empresarial, informações que ressaltaram os pontos fortes e os pontos a ser melhorados na empresa.

Destaca-se que a rotatividade de pessoal está relacionada com a saída de colaboradores de uma empresa, e algumas razões para o desligamento podem ser: a solicitação dos





funcionários, por meio do pedido de demissão, por não estar bem com alguma política da empresa, por faltar motivação ou buscar uma melhor colocação profissional; a empresa também pode optar por profissionais atuais, mais capacitados ou trocá-los pela inovação em seus sistemas.

Atualmente, na empresa ABC Atacado, percebe-se que há uma alta rotatividade de pessoal. Como qualquer outra empresa, existe uma alta frequência de troca de funcionários, o que não é favorável, pois é oneroso, tendo em vista gastos com admissões e demissões e tendo o transtorno por falta de mão de obra, o que abala a produtividade da empresa.

É extremamente importante estar atento à rotatividade dentro da empresa, principalmente em todos os níveis, pois, assim, o gestor pode traçar caminhos que visam a melhoria dentro do ambiente organizacional, refletindo diretamente no bem-estar, e melhorias no espaço dos colaboradores e nas finanças da organização, deixando de ser oneroso devido à diminuição da rotatividade.

## 2. ROTATIVIDADE E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Em meados do século XX, houve uma grande expansão tecnológica em vários países, resultando na Revolução Industrial. Nesta época, os funcionários enfrentavam cargas horárias abusivas, ambientes totalmente inseguros e exigências que consistiam em seguir ordens relacionadas aos manuseios de maquinários daquela época. Sendo assim, os colaboradores foram deixados de lado durante os processos de criação, trabalhando apenas como meros robôs, em que suas opiniões e expectativas de crescimento dentro do ambiente de trabalho eram totalmente deixadas de lado.

Todo esse processo gera consigo uma extrema exaustão, descontentamento e frustração dentro do ambiente organizacional, afetando diretamente na produção e nos resultados finais. Tais fatos, durante o período de revolução, resultaram em absenteísmo, sendo um dos motivos do surgimento da Administração de Recursos Humanos. Marras (2011, p. 5) afirma que “tudo começou com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, nas faltas e nos atrasos para efeito de pagamentos ou desconto”. A princípio, os encarregados do departamento de pessoal eram vistos como frios e inflexíveis, e, com o passar do tempo, os colaboradores começaram a ser vistos por esse departamento de uma maneira diferente, deixando de ser o Homem Econômico e





passando a ser o Homem Social, onde eles e suas necessidades começaram a ser ouvidas, surgindo a Teoria das Relações Humanas e logo após Recursos Humanos.

Tendo origem nos Estados Unidos, a Teoria das Relações Humanas foi fundada com base nos resultados das experiências de Elton Mayo, um psicólogo australiano. A partir destas experiências, pode-se observar a real necessidade de transformar a administração em mais democrática e humana. Chiavenato (2004, p. 71) afirma que “a Teoria das Relações Humanas originou-se principalmente da necessidade de humanizar e democratizar a gestão, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo [...]”.

O psicólogo realizou várias experiências em que foi perceptível que vários fatores podem afetar, tanto positivamente quanto negativamente, o desempenho das funções de um colaborador.

Com o passar do tempo, a área de Recursos Humanos recebeu vários nomes, mas todas com o mesmo objetivo. Com isso, de acordo com Chiavenato (2014, p. 01), pode-se defini-la como “[...] a unidade operacional como órgão de *staff*, isto é, como prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios, etc”.

Para que uma empresa seja bem-sucedida, é de suma importância que os colaboradores sejam valorizados, ouvidos e zelados dentro do ambiente organizacional. Uma ferramenta muito utilizada para interação entre organização e funcionário é o Endomarketing, ela possui o propósito de entender as necessidades dos colaboradores e fortalecer o relacionamento interpessoal, influenciando os resultados finais na organização.

O Endomarketing pode ser uma ferramenta de grande importância, tanto para o colaborador, quanto para a empresa, pois, envolvendo os funcionários nessas ações que visam satisfazer o público interno, essas atitudes podem resultar positivamente nas tarefas desenvolvidas, sendo percebidas até mesmo pelos demais envolvidos no processo. (BARTH E NEGRI, 2012, p. 3)

A rotatividade, conhecida também como *Turnover*, nada mais é do que a frequência do desligamento e da admissão de colaboradores dentro da empresa. Silveira (2011, p. 10) afirma que “*Turnover* é um termo em inglês que define o movimento de entrada e saída dos funcionários em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado”. Além disso, pode-se observar que Fonseca *et al.* (2019, p. 61)





afirma que a “rotatividade é um indicador que, de maneira ampla, mostra o fluxo de entradas e saídas de colaboradores num determinado período em uma organização”.

Existem dois tipos de desligamento, sendo eles por iniciativa do funcionário ou por iniciativa da organização.

O desligamento por iniciativa do colaborador ocorre quando ele, por razões profissionais ou pessoais, decide sair daquele emprego. Algumas vezes, por não estar satisfeito com o serviço ou por receber uma oportunidade melhor em outra organização.

Já o desligamento por iniciativa da organização ocorre quando a própria empresa decide demitir o funcionário, às vezes para reduzir o quadro de colaboradores ou corrigir uma falha no recrutamento.

É possível medir os índices de desligamento dentro de uma organização, pois com esses índices consegue-se mensurar a quantidade dos desligamentos em relação à dimensão da força de trabalho.

A fórmula mais utilizada é o número de pessoas que se desligaram durante determinado período (um mês ou um ano) em relação ao número médio de colaboradores existente. Essa fórmula, contudo, funciona apenas em relação às saídas e não considera as entradas de pessoal na organização. (CHIAVENATO 2014, p. 83)

$$\text{Índice de Rotatividade} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

A rotatividade é embasada em algum motivo, causa ou consequência, desde fatos relacionados às falhas ergonômicas, ao ambiente de trabalho, até à falta de motivação.

Falta de oportunidade de crescimento juntamente com as não recompensas, falta de inclusão nos processos criativos da empresa, desmotivação, ambiente e clima organizacional ruim, condições de trabalho precário, entre inúmeros outros fatores, podem ser apontados como justificativas e causas para rotatividade dentro da organização. Souza *apud* Alves e Ozaki (2009, p. 165-166) declara que situações normalmente aliadas à rotatividade são a “[...] inexistência de política salarial e de benefícios, impossibilidade de ascensão profissional, política disciplinar equivocada, condições físicas e ambientes de trabalho inadequadas e o desvio de foco de motivação pessoal”.

Outra causa da rotatividade pode estar inteiramente ligada a falhas na seleção e no recrutamento, pois constantemente, durante este processo, existe um desalinhamento das





políticas e necessidades organizacionais. Gil (2008, p. 92) afirma que “empregar pessoas sem a qualificação requerida custa muito dinheiro à organização”.

A rotatividade gera custos, tempo e consequências para a empresa, há os custos de saída do colaborador, de treinamento, de reposição da vaga disponível, tempo para uma nova contratação e as consequências.

As consequências positivas estão relacionadas ao desligamento de um funcionário com baixo desempenho, permitindo assim uma nova contratação que traz consigo novas ideias. Os pontos negativos estão no custo do desligamento, tempo de adaptação do novo funcionário, o que impacta diretamente na produtividade, custos e tempo de treinamento, entre outros.

A motivação dentro do ambiente organizacional é de suma importância e reflete diretamente em todos os setores da organização. Salgado (2005, p. 15) afirma que “o comportamento motivacional não é uniforme, mesmo que as necessidades dos seres humanos sejam, no essencial, as mesmas. As formas como elas se apresentam e a sua importância relativa são diferentes de indivíduo para indivíduo”.

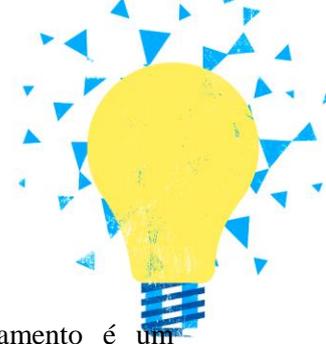
Ela reflete diretamente no desempenho do colaborador mediante as suas funções laborais, pois caso suas expectativas não sejam atendidas, automaticamente afetam dentro da empresa por meio de mau desempenho, atrasos, absenteísmo e rotatividade. Brum (2000, p. 96) afirma que “a motivação deve ser vista como um comportamento espontâneo, decorrente de forças interiores. Em busca da sua realização pessoal, o homem sempre desejará fazer aquilo que o deixará mais feliz”.

As causas da desmotivação estão conectadas às possíveis causas da rotatividade dentro do ambiente organizacional, citam-se a desvalorização, as condições insalubres, a falta de recompensas e incentivos, os momentos de confraternização, o clima organizacional ruim, a estagnação profissional, entre outros.

Diante desta realidade, o questionário, sendo uma avaliação formativa, é a ferramenta mais utilizada para medir e saber com mais clareza e detalhes sobre quais as áreas de desmotivação estão mais atenuadas, sendo no coletivo ou no pessoal do colaborador. Mediante as informações e os dados coletados, os líderes e gestores deste departamento poderão tomar medidas para melhorar e sanar de vez essa problemática.

Logo, a entrevista de desligamento é realizada com os colaboradores que estão perto de deixar a empresa, seja por iniciativa dele ou por parte da organização. Deve ser uma reunião o mais informal possível, pois, nesta situação, as pessoas envolvidas podem estar sensibilizadas com todo o contexto do desligamento.





A entrevista de desligamento ou questionário de desligamento é um instrumento que tem sido utilizado por algumas empresas como instrumento investigativo para identificar as causas da rotatividade, tendo a finalidade de investigar, constatar e comprovar as principais causas de desligamento e seus respectivos efeitos. (SILVIA, 2012, p. 170)

Durante toda a entrevista, é preciso dar espaço e liberdade para que o funcionário fale abertamente sobre todo o contexto da empresa, como remuneração, relacionamento interpessoal, estrutura organizacional, motivação, entre outros. O gestor que está conduzindo a entrevista deve sempre documentar todas as informações e ser imparcial, comentando apenas quando necessário.

Ao aplicar a pesquisa de desligamento deve-se criar um ambiente tranquilo e amistoso, anotando todas as respostas e fatos revelados, para que estas informações possam ser tabuladas, permitindo a análise periódica do ambiente e das políticas de Recursos Humanos da organização, e a implantação de medidas que venham a reduzir a rotatividade de pessoal. (DATSCH, CYRNE, SCHARDONG, 2015, p. 5)

Tem como objetivo medir, nos colaboradores, os níveis de satisfação mediante a empresa, a impressão e a marca que a organização deixou na vida deles, os sentimentos, as dificuldades, os problemas e as falhas percebidas, para que mediante essas informações seja possível gerar melhorias na gestão de empresa.

### 3. APRESENTAÇÃO DOS DADOS LEVANTADOS

O levantamento de dados é uma técnica muito utilizada com o objetivo principal de recolher informações e dados com o intuito de serem usados posteriormente com o propósito de revelar um contexto de determinada situação. Os dados podem provir de questionários, entrevistas, testes, entre outros. Roesch (2013, p. 140) declara que “[...] a coleta antecede a análise, [...] e ambas as fases estão relacionadas, já que a maneira como os dados são coletados determina o tipo de análise que é possível realizar.”

Assim, a pesquisa realizada dentro da Empresa N. Bove C. Leal e Silva – ME, teve como norte o levantamento das informações sobre a rotatividade dentro da organização. Foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados, sendo eles o questionário e a entrevista.





O questionário foi composto por 13 questões, aplicadas aos colaboradores. Este questionário teve como escopo descobrir os níveis de satisfação dos funcionários com relação ao salário, ao ambiente organizacional, ao relacionamento interpessoal, entre outros.

A entrevista foi construída com 09 perguntas para identificar as estratégias usadas pelos gestores, com intuito de motivar colaboradores e as justificativas dadas para disponibilizar um colaborador novamente ao mercado de trabalho.

Sobre o questionário, as questões 01 (gênero), 02 (idade) e 03 (tempo de serviço) têm como objetivo revelar o perfil dos colaboradores na empresa. Sebrae (2013, p. 31) afirma que em “[...] uma pesquisa qualitativa, o critério de seleção da amostra é a identificação do perfil do público-alvo a ser pesquisado”.

Já as questões 04 (motivação a exercer suas funções mediante a estrutura física da empresa) e 07 (incentivo/possibilidade de crescimento) foram construídas com a finalidade de abordar temas referentes à motivação existente dentro da organização para com os seus colaboradores.

As questões 05 (satisfação com o salário) e 10 (relacionamentos dos colaboradores entre si e com os líderes) tiveram o propósito de entender o grau de satisfação dos funcionários na empresa.

As questões 06 (reconhecido pelo seu líder pelos resultados alcançados) e 08 (os líderes imediatos dão feedback quanto ao desempenho dos colaboradores) visam observar se os líderes imediatos reconhecem os resultados positivos dos colaboradores e se eles repassam uma avaliação constante dos funcionários quanto ao desempenho na organização.

As questões 09 (estabilidade na empresa), 11 (pontos fortes da empresa), 12 (pontos a serem melhorados na empresa) e 13 (indicação da empresa para que seus conhecidos viessem trabalhar nela) possuem a finalidade de descobrir a opinião dos colaboradores no aspecto organizacional.

Na entrevista, a pergunta 01 (incentivo ao comprometimento dentro da empresa) possui o objetivo de descobrir se porventura existe algum método aplicado para que o funcionário seja engajado a se comprometer de forma positiva dentro da empresa, estando ligado diretamente à motivação.

A pergunta 02 (evento de interação) foi realizada para identificar se a empresa realiza algum tipo de evento ou confraternização com a finalidade de interação e troca de informações dos gestores para com os colaboradores.





A pergunta 03 (barreira dos colaboradores dentro da empresa) possui o propósito de observar se dentro da organização existe algum tipo de barreira ou problema vindos por parte dos funcionários.

Na pergunta de número 04 (plano de carreira), nota-se o intento de saber se existe, dentro do ambiente de trabalho, algum tipo de plano de carreira para os funcionários.

Já a pergunta 05 (feedbacks aos colaboradores) tende a ressaltar se os líderes organizacionais repassam feedbacks aos colaboradores quanto ao desempenho, com o objetivo de este estar de acordo com os objetivos da empresa. Ressalta-se que:

O feedback é um processo que consiste no provimento de informação a uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executado por esta, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente. (CONSONI 2010, p. 24)

A pergunta 06 (treinamento para os funcionários) visa salientar se existe a promoção de treinamento dentro do ambiente empresarial. Sobre esta possibilidade, Teófilo *et al* (2013, p. 3) afirma que “[...] o treinamento oferece uma série de vantagens competitivas nas quais contribuem para o crescimento profissional do indivíduo como também da organização”.

A questão 07 (procedimento para recolocar o colaborador disponível ao mercado de trabalho) possui a finalidade de saber se a empresa realiza a entrevista de desligamento no colaborador, e a questão 08 possui a de apontar os índices de rotatividade na organização.

Por fim, a pergunta 09 (opinião dos colaboradores) visa saber se a empresa adota algum meio de escutar a opinião dos seus colaboradores com relação à empresa e à gestão.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Todos os dados analisados foram extraídos na empresa N. Bove C. Leal e Silva – ME, por intermédio do instrumento de coleta de dados: questionário e entrevista. Em suma, a pesquisa buscou identificar as causas da rotatividade dos funcionários da organização, com o objetivo de levantar os índices de rotatividade de pessoas na empresa e propor soluções para que haja a diminuição da rotatividade de colaboradores.

Dentro da N. Bove C. Leal e Silva – ME, foi realizado o levantamento do perfil dos colaboradores, sendo que o gênero predominante é o masculino, com idade média acima dos 30 anos, e possuem, em média, de 3 a 12 meses que trabalham na organização.





Observou-se que 73% dos colaboradores se sentem motivados a exercer suas funções devido às condições físicas (ventilação, iluminação, espaço, limpeza, equipamentos, móveis etc.). Quando o ambiente de trabalho está em boas condições, os funcionários desempenham suas funções de maneira que os resultados se tornam positivos para a empresa.

A motivação e o bem estar do funcionário são fatores de extrema importância dentro de uma organização. Um colaborador motivado e submetido a um agradável ambiente de trabalho desenvolve sua função com mais sabedoria e cuidado, não havendo motivos para insatisfações e o interesse em procurar um novo emprego. (ANDRADE, 2012, p. 9)

Observou-se que 84% dos colaboradores se sentem seguros em relação à estabilidade de seus empregos dentro da N. Bove C. Leal e Silva – ME, isso mostra a boa interação dos funcionários com a empresa no alcance de metas.

Outro ponto foi os resultados da questão 10, em que se verifica que 77% dos funcionários afirmaram que a empresa possui ambiente agradável, no sentido de bons relacionamentos entre si e com os líderes, semelhante à questão 11, em que 24% dos colaboradores declaram que o clima organizacional e o relacionamento interpessoal podem ser considerados pontos fortes na empresa. Com isso, ressalta-se a importância de um ambiente organizacional saudável para que, posteriormente, resultados benéficos venham a ser alcançados por meio dessas ações.

Em média, 86% dos colaboradores, conforme a questão 13, afirmaram que indicariam a empresa para que seus conhecidos viessem trabalhar na N. Bove C. Leal e Silva – ME. Com isso, constatou-se a satisfação dos funcionários em relação à empresa. Por essa razão, Zanelli et. al. (2004, p. 302) afirma que a satisfação no trabalho pode ser definida como “um estado emocional, positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de suas experiências”.

Os pontos a ser melhorados dentro da empresa precisam ser revistos e analisados para, posteriormente, inserir-se uma estratégia de solução. Filho (2014, p. 10) afirma que “[...] pontos fracos são características que colocam a empresa em desvantagem quando comparada aos seus concorrentes, deixando transparecer falhas e falta de habilidades, reduzindo os valores e qualidades, limitando ou comprometendo a sua sustentabilidade.”

Por meio das respostas das questões 05 e 12, pode-se identificar pontos a ser melhorados dentro do ambiente empresarial, pois constataram que 43% dos colaboradores e os 26% do outro resultado afirmaram que não estão satisfeitos com os salários atuais.





O salário não pode ser definido apenas como um valor monetário pago a um indivíduo pelos seus serviços prestados, ele engloba uma gama de fatores, desde a valorização do funcionário na empresa até a sua realização pessoal.

O salário, para todo o trabalhador, representa uma forma de reconhecimento do trabalho [...] o dinheiro representa muito mais do que um valor pago pelo serviço realizado. A sua relação é muito mais ampla e estende-se desde suprir necessidades pessoais, fisiológicas e de segurança, como ter condições de saciar a fome e a sede, comprar roupas para o frio ou calor, dar condições de moradia para abrigar-se, até envolver as mais elevadas, como auto realização e autodesenvolvimento. (GALLO, 2005, p. 134)

Outro aspecto a ser melhorado dentro da N. Bove C. Leal e Silva – ME, identificado na questão 06, está diretamente ligado aos 32%, que afirmaram insatisfeitos em relação ao reconhecimento do líder/gestor no que diz respeito aos resultados alcançados pelos colaboradores.

Os gestores se deparam com o grande desafio de estar atentos aos cooperadores durante todo o processo, para alcançar os objetivos e as metas da organização. Com isso, são imprescindíveis o reconhecimento e a valorização pelas conquistas, para que, assim, os funcionários se sintam motivados a desempenhar suas funções da melhor maneira possível, para que resultados positivos sejam constantemente alcançados.

Reconhecer um colaborador é mais que dar gratificações, bônus e um bom salário no final do mês. Mas sim, quando o mesmo é reconhecido pelo seu desempenho eficaz no seu trabalho, participações de projetos, decisões nos processos da empresa e sugestões de melhoria. É importante o líder fazer elogios, agradecimentos, oferecer certificados de mérito e confraternizar as equipes em cada sucesso obtido, o reconhecimento pelas conquistas de cada colaborador traz um excelente resultado no crescimento da organização. (SOUZA, 2016, p. 8)

Verificou-se, ainda, que na questão 07, 45% dos cooperadores declararam que dentro da organização inexistem incentivo e possibilidade de crescimento. Sem perspectiva de crescimento, o colaborador se desmotiva, pois sem oportunidade de crescer nos cargos e nas funções dentro do empreendimento, logo sua insatisfação irá refletir negativamente nos resultados.

Com base na entrevista aplicada ao Sr. Francisco Antônio, administrador da empresa N. Bove C. Leal e Silva – ME, ressaltou-se que a organização possui pontos fortes, como recompensas aos funcionários pelos seus desempenhos, confraternizações e jantares aos





colaboradores, oportunidade aos clientes internos de expor suas ideias, *feedbacks* e treinamentos.

Como ponto forte, a utilização do método de incentivo salarial conforme a atuação do funcionário, pois ele terá gratificações de acordo com o seu desempenho. No setor de vendas, as campanhas são para atingir as metas, e como gratificação tem-se as premiações em dinheiro (pergunta 01). As recompensas dentro da empresa possuem a capacidade de motivar o colaborador à proatividade, geram satisfação pessoal e felicidade de ter sido valorizado por seu empenho, influenciando benéficamente nos resultados finais da empresa.

O gerenciamento das recompensas [...] motiva e remunera o trabalho e a contribuição das pessoas. Estas recompensas podem ser financeiras, de forma direta, como uma remuneração pelos serviços prestados, ou, de forma indireta, como os benefícios e, ainda, não-financeiras, como oportunidades de crescimento, autonomia e liberdade, dentre outras. (SILVA, 2013, p. 5)

Outro ponto forte está nas confraternizações realizadas pela empresa, com o intuito de interação entre a gestão e os colaboradores (pergunta 02). Vale ressaltar que o clima organizacional possui grande poder em influenciar, tanto positiva quanto negativamente, o ambiente organizacional, pois caso haja uma interação ruim dos colaboradores com os gestores, haverá falhas durante a aplicação das estratégias para se alcançar os resultados estabelecidos.

Observa-se que, na concepção da gestão, os cooperadores não possuem barreira ou oposição quanto à gerência atual (pergunta 03). Tal fato possui peso significativo devido à indispensável necessidade de relacionamento interpessoal, pois é impossível que uma empresa alcance suas metas com a existência de problemas organizacionais entre a gerência e os funcionários.

Na Empresa N. Bove C. Leal e Silva – ME, observou-se outro ponto forte, em que os gestores sempre repassam *feedbacks* aos colaboradores para que os desempenhos dos funcionários estejam alinhados com os objetivos da empresa (pergunta 05). Reuniões e *feedbacks* para setores, em equipe ou individualmente, devem ser algo constante na empresa, para que seja evidente aos cooperadores as metas e os resultados que a organização almeja alcançar. Consoni (2010, p. 8) afirma que o feedback deve enfatizar “[...] o desenvolvimento, as falhas e o que necessita de aprimoramento, [...] pode ocorrer de acordo com a necessidade ou previamente agendado [...] pode ser negativo ou positivo, porém ambos são necessários para o crescimento do profissional e da empresa”.





A gestão afirma que promove treinamento aos colaboradores para que os objetivos da empresa estejam alinhados com os desempenhos deles (pergunta 06). Ressalta a importância de o funcionário sempre estar voltado à melhoria contínua com relação a seu desempenho e habilidades dentro da empresa, por intermédio de cursos, capacitação e treinamentos.

A política de treinamento e desenvolvimento é compreendida como atividades de melhoria e desenvolvimento das competências organizacionais, que deve ser usado como um recurso para esta finalidade. Trata-se de um investimento que deve dar retorno à empresa e que produza impacto positivo nos resultados de trabalho. (FONTES, 2015, p. 20)

A Empresa N. Bove C. Leal e Silva – ME oferece oportunidade de interação dos colaboradores nas reuniões periódicas, promovendo a liberdade de expressarem e sugerirem melhorias no ambiente organizacional (pergunta 09).

Muitas sugestões úteis podem surgir dos funcionários, por eles estarem ligados diretamente à estrutura e aos processos na empresa. Antunes et al. (2013, p. 15) afirma que “saber falar e saber ouvir é imprescindível para obter resultados. Além disso quando o colaborador tem a oportunidade de dar sua opinião e alguma das suas ideias apontadas é colocada em prática, isso se torna muito motivador”.

Com base na entrevista, também pode-se observar pontos a ser melhorados na N. Bove C. Leal e Silva – ME, como o fato da gestão afirmar que promove planos de carreiras para os Colaboradores, como na parte expedição, que possui classificação por nível (pergunta 04). Tal informação entra em conflito com a pergunta número 07 do questionário, onde 45% dos cooperadores declaram que dentro da organização inexistem incentivo/possibilidade de crescimento. Sem possibilidade de crescimento dentro do ambiente de trabalho, o indivíduo tende a se desmotivar e, por hora, se acomodar, deixando de ser proativo. Antunes et al. (2013, p. 9) afirma que o plano de carreira pode ser definido como “[...] um benefício na medida em que o trabalhador por meio do seu esforço, da sua dedicação, do seu crescimento profissional, da sua qualificação acaba sendo reconhecido, subindo de cargo e conseqüentemente sua remuneração será melhor[...]”.

Outro ponto a ser melhorado está relacionado ao fato da gestão não realizar nenhum procedimento ou entrevista antes do colaborador ser recolocado no mercado de trabalho (pergunta 07). Muitas informações passam despercebidas durante os processos dentro da empresa caso não haja meios específicos de coleta de dados, as demissões são uma delas, por exemplo.





A entrevista de desligamento é um método muito utilizado para coletar informações sobre motivos que podem influenciar a rotatividade dentro da empresa, para que posteriormente estratégias possam ser tomadas para que os índices venham a diminuir.

[...] entrevista de desligamento como um instrumento utilizado por algumas empresas a fim de coletar informações diversas e relevantes dos funcionários demitidos ou demissionários. Presume-se que muitas questões que envolvem a saída de um funcionário podem ficar ocultas se não houver um instrumento que proporcione esta coleta de forma estruturada e como fonte de decisões estratégicas. (SILVA, 2012, p. 167)

A rotatividade é mais um item a melhorar. A priori, a gestão afirma que, no passado, os índices de rotatividade eram altos e após as mudanças de contratações houve quedas nesses dados (pergunta 08). Contudo, percebe-se que tal índice ainda é um ponto a ser cuidado.

## 5. PLANO DE SUPERAÇÃO

Dentro da organização, observa-se alguns pontos a ser melhorados, como questões salariais, falta de reconhecimento e falta de incentivo aos planos de carreira. Ressalta-se que são pontos distintos, mas que estão interconectados.

Os cooperadores necessitam estar satisfeitos com o equilíbrio salarial interno e externo. O equilíbrio salarial interno pode ser adquirido por intermédio da divisão de funções e cargos com base nos níveis de remuneração de cada um, ou seja, o funcionário analisa se o seu o salário é justo com base no dos colegas de serviço.

Ressalta-se, assim, a importância da hierarquia organizacional, pois é possível a comparação de salário de acordo com as colocações, gerando perspectiva de crescimento e motivação dentro da empresa.

O principal problema de não se ter um equilíbrio externo adequado em relação ao mercado de trabalho é que a empresa passa a ter dificuldades em encontrar profissionais qualificados que aceitem trabalhar nas condições oferecidas, podendo até passar a perder esses profissionais para outras empresas, gerando, com isso, uma alta rotatividade na empresa. Essa situação causa desgastes, perda de competitividade, de produtividade e de lucratividade e faz com que o ambiente ou clima interno passe a ser negativo. (FRANCO, 2008, p. 12)





O equilíbrio salarial externo está relacionado à comparação da remuneração da empresa “x” com a empresa “y”, tendo como base a mesma função e a comparação com a realidade do mercado.

As questões salariais sempre serão um grande desafio dentro das organizações, pois os funcionários visam uma remuneração e as empresas, diante da oscilação do cenário mercadológico, não conseguem corresponder às expectativas dos clientes internos, resultando muitas vezes em insatisfação e desmotivação.

Sugere-se que a Empresa N. Bove C. Leal e Silva – ME faça uma reanálise das funções dos colaboradores, seus desempenhos e resultados dentro da organização, para que mediante isso, caso a empresa tenha condições de reestruturar questões salariais, venha a ser implementado novos salários de acordo com o desempenho, função e tempo de serviço de cada colaborador.

A motivação e a satisfação dentro do ambiente organizacional podem ser inseridas por intermédio de inúmeros meios, como recompensas em folgas ao alcançar metas, elogios, participação na elaboração das estratégias, confraternizações, prêmios, promoções e reconhecimento no desempenho dos colaboradores dentro da empresa.

Sugere-se, ainda, a implementação do método “funcionário do mês” para cada setor específico (setor de vendas, administrativo, entrega etc.), em que aquele que demonstrar maior proatividade, alcance de metas das vendas, pontualidade, criatividade, eficiência, não se ausentar de suas funções laborais, sendo que esses comportamentos ocorram em um período de 30 dias, sejam reconhecidos pelo seu desempenho.

Para demonstrar reconhecimento, pode-se utilizar de uma foto do colaborador como destaque no mural da empresa, reconhecer este comportamento em reuniões, além de benefícios como uma folga ou prêmio (gratificação financeira), sendo decidido de acordo com as condições e a disponibilidade da empresa.

Vale ressaltar que a recompensa deve ser individualizada, no sentido de agradar ao máximo o funcionário em específico, e tais ações impulsionam o colaborador a notar a valorização de seus esforços dentro do ambiente organizacional, indo além da remuneração salarial.

Os grandes desafios dentro do ambiente empresarial estão ligados diretamente à motivação e à satisfação do colaborador. Funcionários que não são desafiados, sem perspectiva de crescimento e incentivo, tendem a afetar o desenvolvimento, lucros, processos e estratégias





dentro ambiente organizacional. Moreira (2013, p. 7) afirma que “os colaboradores procuram cargos que tenham algum significado e permitam a auto realização”.

Sugere-se que a empresa estimule o crescimento dos colaboradores em grupo, por intermédio de metas e objetivos desafiadores. Nessa ação, os colaboradores precisam cumprir a meta estabelecida a cada mês, sendo ela gradativa, inserindo 10% de aumento por mês.

Caso o setor cumpra o objetivo estabelecido, além do reconhecimento verbal, é importante recompensá-los com confraternizações ou um jantar em grupo, pois, além de premiar tais ações, estimulará o relacionamento interpessoal dentro do ambiente de trabalho.

Também é possível estimular o vendedor de forma individual, aplicando o mesmo percentual e recompensando-o com bônus salarial no final do trimestre por bater uma meta, ou oferecer um jantar para toda a família em um bom restaurante da cidade, além do reconhecimento verbal.

Nos demais setores, pode-se usar critérios como proatividade, dedicação, eficiência, eficácia, sugestões de melhorias para a otimização de algum processo ou solução para alguma problemática dentro da empresa. É importante deixar claro para os colaboradores que a empresa está sempre disposta a valorizar o desempenho e incentivar o colaborador, conforme cita Carvalho (2000, p. 4), que afirma que “trabalhos que oferecem crescimento pessoal, sentimento de participação, senso de realização aos funcionários, geram as recompensas mais eficazes”.

Em relação aos desligamentos, recomenda-se a entrevista de desligamento que visa entender as causas da rotatividade dentro da empresa, podendo ser perguntas em uma entrevista verbal ou questionário aplicado ao ex-funcionário. Porém, a entrevista deve ser opcional ao ex-colaborador para que ele se sinta à vontade para expor sua opinião sobre a empresa, as medidas adotadas pelos gestores, as barreiras organizacionais, o relacionamento interpessoal, entre outros. O entrevistador deve abster-se de seu ponto de vista, escolher o local próximo à saída para evitar que o entrevistado se sinta desconfortável ao andar na empresa diante dos ex-colegas de serviço, e o espaço necessita ser isolado das demais pessoas.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que uma empresa seja bem-sucedida, é necessário que os colaboradores sejam valorizados, ouvidos e zelados dentro do ambiente organizacional. Dentro de um ambiente organizacional, é de suma importância o processo observatório, pois por intermédio desta ação





é possível descobrir indícios de problemáticas e pontos a serem investigados e melhorados posteriormente.

Pode-se observar a importância dos Recursos Humanos dentro da empresa, principalmente na área de recrutamento e seleção de colaboradores, pois qualquer descuido durante esse processo afetará diretamente os pontos positivos da organização.

Observa-se que a rotatividade possui seus pontos positivos e negativos, mas sempre haverá custos para a empresa, por isso é fundamental que o funcionário sempre esteja motivado para desempenhar suas funções. Foi ressaltado que a motivação é muito mais abrangente do que normalmente a maioria da alta gestão pensa, pois ela engloba inúmeras áreas dentro da empresa, afetando o coletivo e o individual, o que resulta diretamente nos resultados finais dentro da organização e na rotatividade.

Na Empresa N. Bove C. Leal e Silva – ME, grande parte dos objetivos foram alcançados, exceto pelos índices e registros de rotatividade, pois, até então, a empresa não registra causas e motivos de rotatividade. Com isso, tal ponto foi foco de sugestão de melhoria por meio da entrevista de desligamento.

Assim, foi possível sugerir planos de superação embasados no tema Administração Mercadológica com ênfase nos Recursos Humanos, para cada ponto a melhorar, dentre eles cita-se a reanálise das funções dos colaboradores com base em seus desempenhos e resultados para que, mediante isso, a empresa tenha condições de reestruturar os salários para sanar a problemática identificada da remuneração, sugestões de melhorias como plano de carreira e aplicação da entrevista de desligamento.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Lilian F.; OZAKI, Yaeko. **Em busca da gestão estratégica da rotatividade de pessoal.** Revista Ciência Gerais, v. XIII, nº 18. São Paulo, 2009.

ANDRADE, Rubia Manarim. **Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa FARBEN S/A indústria química.** Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma, 2012.

ANTUNES, Enéia Viviane; STEFANO, Silvio Roberto; BERLATO, Heliani. **A motivação para o trabalho e sua importância estratégica:** análise da perspectiva individual em uma empresa do ramo de auto peças e serviços. IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Brasília – DF, 2013.

BARTH, Mauricio; NEGRI Adriana de. **Endomarketing:** o desafio de fidelizar o cliente interno. Revista Temática, jan. 2012. Disponível em:





<<http://periodicos.ufpb.br/index.php/tematica/article/view/23853/13094>>. Acesso em: 23 nov. 2020.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um Olhar Sobre O Marketing Interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

CARVALHO, Marcelo Pereira De. **Programas de incentivos a funcionários**. Disponível em: <<https://www.milkpoint.com.br/artigos/producao-de-leite/programas-de-incentivos-a-funcionarios-principios-fundamentais-parte-iii-8651n.aspx>>. Acesso em: 06 set. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. -- Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2004.

CONSONI, Bianca A. **Importância do Feedback**. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA. Assis, 2010.

DATSCH, Fabiane Maria; CYRNE, Carlos Candido Da Silva; SCHARDONG, Tania Maria. **Análise Do Processo De Entrevista De Desligamento Em Instituição De Ensino Superior Do Vale Do Taquari**. XV Colóquio Internacional De Gestão Universitária – CIGU - Desafios da Gestão Universitária no Século XXI Mar del Plata – Argentina, dez. 2015.

FILHO, Oswaldo Maceron. **A análise SWOT e sua relevância para o planejamento estratégico**. III Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento. 20 a 22 de outubro de 2014. Universidade de Taubaté.

FONSECA, Vitor Magalhães; SCAGLIANTE, Bruna Rossetto; OLIVEIRA, Jéssica Silva; LENNAN, Maria Laura Ferranty Mac. **Rotatividade: estudo bibliométrico das publicações nacionais de 1979 a 2017**. Revista Liceu. Publicado em 22 maio 2019.

FONTES, Orisvaldo Silva. **A importância do treinamento e capacitação dos colaboradores dentro da empresa**. Faculdade de Teologia Integrada – FATIN. Igarassu, 2015.

FRANCO, J. O. **Cargos, Salários e Remuneração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

GALLO, Cláudia Medeiros Centeno. **Desvelando fatores que afetam a satisfação e a insatisfação no trabalho de uma equipe de enfermagem**. Fundação Universidade Federal do Rio Grande Programa de Pós-Graduação em Enfermagem Mestrado em Enfermagem. Rio Grande – RS, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. rev. atual. ampl. São Paulo: Saraiva, 2011.

MOREIRA, Renata Fabiana Portugal. **A Motivação e Desmotivação nas Organizações: Estudo Realizado na Empresa Zara**. Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, 2013.





ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guia para estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SALGADO, Léo. **Motivação no Trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SEBRAE MINAS. **Como elaborar uma pesquisa de mercado.** 2013. XX p.: il. (Manuais Como Elaborar). Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Como+Elaborar+uma+Pesquisa+de+Mercado.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2020.

SILVA, Kelly Fernanda da. et al. **Motivação Como Aumento Da Satisfação E Melhoria De Desempenho Na Empresa De Materiais Rodantes.** v. 04, nº 1, p. 23-45, JAN-JUN, 2013. Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”. Disponível em: <[http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170627111408.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170627111408.pdf)>. Acesso em: 08 ago. 2020.

SILVA, Lucimeiry Batista da. **A Gestão de Pessoas e o sistema de reconhecimento e recompensa em Organizações Não Governamentais.** XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro – RJ, 2013.

SILVA, Renata Maria. **Entrevista de desligamento: uma análise em empresas do segmento contábil.** ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia, v.3, n. 2, p.166-178, 2012.

SILVEIRA, Cibele Cardoso da. **Análise de Turnover na Química Brasil Ltda.** Porto Alegre, 2011.

SOUZA, Hellen Priscila Rocha Teixeira. **A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional.** XII Congresso Nacional De Excelência Em Gestão. 29 e 30 de setembro de 2016.

TEÓFILO, Alessandra Teixeira; et al. **Treinamento Como Ferramenta Estratégica Para O Desenvolvimento Corporativo.** Simpósio de Gestão e Tecnologia para a Competitividade. 23 a 25 de outubro de 2013.

ZANELLI, J. C., & BASTOS, A. V. B. **Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho.** Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil (pp. 466- 491). Porto Alegre: Artmed, 2004.

