

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBÉIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM UM ESTABELECIMENTO COMERCIAL  
NA CIDADE DE JUIZ DE FORA**

CAROLINA ORNELLAS DUQUE

JUIZ DE FORA

2016

CAROLINA ORNELLAS DUQUE

ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM UM ESTABELECIMENTO COMERCIAL NA  
CIDADE DE JUIZ DE FORA

Trabalho de Conclusão de curso apresentado à Faculdade de Administração, da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Raphaela Reis Conceição Castro Silva

JUIZ DE FORA

2016

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, por guiar meus caminhos e estar sempre comigo.

Aos meus orientadores Josiel e Raphaela, pela ajuda, atenção, suporte e compreensão a mim direcionadas para que este trabalho pudesse ser realizado.

À Universidade e, em especial, ao corpo docente da minha faculdade, professores e funcionários, pelos ensinamentos e aprendizados repassados ao longo desses anos.

Aos meus pais, pelo apoio incondicional, compreensão nas horas de sufoco e por serem os maiores responsáveis por eu ter chegado até aqui e aos meus irmãos, Rapha, Lucas e Luísa pelos momentos de alegria para que esta jornada se tornasse mais leve.

Aos funcionários e ex-funcionários da empresa em estudo, que se dispuseram à participar da pesquisa, colaborando para que este trabalho pudesse ser realizado, muito obrigada.

Aos meus amigos de faculdade, por terem feitos desses cinco anos de curso um dos mais especiais em minha vida.

Aos meus amigos da vida, por estarem sempre comigo nos momentos difíceis e também comemorando as vitórias.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Vantagens e desvantagens do modelo de empresas familiares.....	16
Quadro 2:	As Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos.....	24
Quadro 3:	Causas da rotatividade negativa X Efeitos psicológicos.....	32
Quadro 4:	Causas mais frequentes X Soluções Predominantes.....	33
Quadro 5:	Evolução do Emprego por nível setorial em Juiz de Fora – Março/2015.....	39
Quadro 6:	Custos com a rotatividade de pessoal.....	41
Quadro 7:	Movimentação de funcionários no período de Janeiro de 2006 à Julho de 2016 – Loja Matriz.....	49
Quadro 8:	Movimentação de funcionários no período de Janeiro de 2008 à Julho de 2016 – Filial.....	50
Quadro 9:	Movimentação de funcionários no período de Janeiro de 2006 à Julho de 2016 – Empresa Beta.....	51
Quadro 10:	Índice de rotatividade no período de Janeiro de 2006 à Julho de 2016 – Loja Matriz.....	53
Quadro 11:	Índice de rotatividade no período de Janeiro de 2008 à Julho de 2016 – Filial.....	53
Quadro 12:	Índice de rotatividade no período de Janeiro de 2006 à Julho de 2016 – Empresa Beta.....	54
Quadro 13:	Índice de desligamento de funcionários no período de Janeiro de 2006 à Julho de 2016 – Loja Matriz.....	56
Quadro 14:	Índice de desligamento de funcionários no período de Janeiro de 2008 à Julho de 2016 – Filial.....	56
Quadro 15:	Índice de desligamento de funcionários no período de Janeiro de 2006 à Julho de 2016 – Empresa Beta.....	57
Quadro 16	Relação das pessoas entrevistadas.....	60

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Custos primários de rotatividade .....	58
-----------	--	----

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	<i>Framework</i> proposto para a profissionalização das empresas familiares.....	19
Figura 2:	Distribuição dos ocupados por grupamentos de atividade econômica no Brasil – 1º trimestre de 2012 - 2016.....	35
Figura 3:	Saldo do emprego formal por setor econômico Brasil – 2015.....	35
Figura 4:	Os 10 segmentos do comércio com MAIOR saldo NEGATIVO de postos de trabalho – Brasil – 2015.....	36
Figura 5:	Salário médio de admissão por setor econômico – Brasil e Unidades da Federação – 2015 .....	36
Figura 6:	Jornada média semanal de trabalho dos ocupados no trabalho principal, segundo setores de atividade econômica (em horas semanais) – Regiões Metropolitanas – 2014 e 2015.....	37
Figura 7:	Variação do Volume de vendas e ganho real médio dos comerciários – Brasil – 2008 a 2015.....	37
Figura 8:	Cálculo do índice de rotatividade .....	40
Figura 9:	Cálculo do índice de desligamento .....	41
Figura 10:	Movimentação de funcionários no período de Janeiro de 2006 à Julho de 2016 – Loja Matriz .....	49
Figura 11:	Movimentação de funcionários no período de Janeiro de 2008 à Julho de 2016 – Filial.....	50
Figura 12:	Movimentação de funcionários no período de Janeiro de 2008 à Julho de 2016 –Empresa Beta.....	51
Figura 13:	Índice de rotatividade no período de Janeiro de 2006 à Julho de 2016 – Loja Matriz.....	53
Figura 14:	Índice de rotatividade no período de Janeiro de 2008 à Julho de 2016 – Filial .....	54

Figura 15:	Índice de rotatividade no período de Janeiro de 2008 à Julho de 2016 – Empresa Beta .....	55
Figura 16:	Índice de desligamento de funcionários na Empresa Alfa (matriz e filial) e na Empresa Beta.....	57

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Taxa de rotatividade no mercado celetista Brasil – 2003 – 2013 (em %)	29
Gráfico 2:	Distribuição dos desligamentos de vínculos celetistas segundo faixas de tempo de emprego Brasil - 2002 à 2013 (em %)	30
Gráfico 3:	Distribuição dos desligamentos por ano por causa – Brasil 2002 a 2013(em %)	31

## **Resumo**

Este estudo visa abordar a rotatividade de pessoal em um estabelecimento comercial da cidade de Juiz de Fora. Percebe-se que além do capital financeiro, o capital humano se mostra de suma importância para as empresas e necessita de maior atenção por partes das mesmas. Principalmente no que se refere às empresas familiares, onde os valores da família empresária se confundem com os valores da empresa. As pessoas precisam se sentir valorizadas, por isso é importante que as empresas invistam mais nesses profissionais e no ambiente de trabalho. A rotatividade de pessoal indica a movimentação de funcionários dentro de uma empresa, de admitidos e desligados. E os custos que a mesma gera são elevados e podem influenciar no desenvolvimento da empresa. Esta pesquisa foi realizada através de um estudo de caso e pode ser caracterizada como descritiva e qualitativa. Os dados foram obtidos através de documentos da empresa em estudo e da empresa Beta, organização do ramo comercial de Juiz de Fora que serviu de base para efeitos comparativos de índices, no período de Janeiro de 2006 à Julho de 2016, além do uso de pesquisa bibliográfica, observação participante e entrevistas. Este estudo tem como objetivo demonstrar os impactos que a rotatividade causa na gestão e nos resultados de uma empresa e apontar possíveis soluções para reduzir os custos e o índice da rotatividade através do conhecimento de conceitos das empresas familiares, de gestão de pessoas e de rotatividade. A pesquisa demonstra que a rotatividade pode gerar vários impactos para a empresa, sejam financeiros ou organizacionais e que investir na motivação e na satisfação dos funcionários, assim como no controle de demissões é primordial para que esse índice diminua.

## **Abstract**

This study aims to address staff turnover in a trade in the city of Juiz de Fora. It is noticed that in addition to financial capital, human capital shown extremely important for companies and requires more attention from parts thereof. Especially with regard to family businesses where the entrepreneur family values are confused with the company's values. People need to feel valued, so it is important for companies to invest more in these professionals and the work environment. The staff turnover indicates the movement of employees within a company, admitted and off. And the costs that it generates are high and may influence the development of the company. This research was conducted through a case study and can be characterized as descriptive and qualitative. Data were obtained through company documents study and Beta company, the commercial branch organization of Juiz de Fora that served as the basis for comparative purposes indices in the period from January 2006 to July 2016, in addition to research use literature, participant observation and interviews. This study aims to demonstrate the impact that turnover because of the management and performance of an enterprise and to identify possible solutions to reduce costs and the turnover rate through knowledge of concepts of family companies, management of people and turnover. Research shows that turnover can generate various impacts to the company, whether financial or organizational and invest in motivation and employee satisfaction, as well as in control of layoffs is paramount to this index decrease.



## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
2.1 EMPRESAS FAMILIARES .....	15
2.1.1 <i>Vantagens e Desvantagens das empresas familiares</i> .....	16
2.1.2 <i>Família, propriedade e gestão</i> .....	17
2.1.3 <i>Profissionalização</i> .....	18
2.1.4 <i>Planejamento Estratégico, Cultura Organizacional e Controle</i> .....	19
2.2 GESTÃO DE PESSOAS .....	20
2.2.1 <i>O desenvolvimento do RH no Brasil: nova concepção de trabalho</i> .....	20
2.2.2 <i>Consequências da nova concepção de trabalho</i> .....	22
2.2.3 <i>GRH a partir de quatro faces: construtor, parceiro de mudanças, navegador e executor</i> .....	23
2.2.4 <i>A inconsistência entre discurso e prática</i> .....	26
2.2.5 <i>Gestão de pessoas e a cultura da família empresária</i> .....	27
2.3 ROTATIVIDADE .....	28
2.3.1 <i>A rotatividade no Brasil e no mundo</i> .....	28
2.3.2 <i>Rotatividade por tempo de trabalho e porte da empresa</i> .....	29
2.3.3 <i>Fatores que geram a rotatividade de pessoal e suas consequências</i> .....	30
2.3.4 <i>A rotatividade no comércio e suas características</i> .....	34
2.3.4.1 <i>A rotatividade no comércio de Juiz de Fora</i> .....	38
2.3.5 <i>Rotatividade em empresas familiares</i> .....	40
2.3.6 <i>Cálculo do índice de rotatividade</i> .....	40
2.3.7 <i>Gastos com a rotatividade de pessoal</i> .....	41
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>43</b>
<b>4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>46</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>49</b>
5.1 ROTATIVIDADE DE PESSOAL .....	49
5.2 CÁLCULO DO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE E DESLIGAMENTO .....	52
5.2.1 <i>Índice de rotatividade</i> .....	52
5.2.2 <i>Índice de desligamentos</i> .....	55
5.3 CUSTOS COM A ROTATIVIDADE .....	58
5.4 CONSIDERAÇÕES DOS ENTREVISTADOS .....	60
<b>6. PROPOSTAS PARA REDUZIR O ÍNDICE E OS CUSTOS COM ROTATIVIDADE .....</b>	<b>67</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>70</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>78</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os mercados brasileiro e mundial encontram-se em processo de mudanças constantes e complexas. As novas tecnologias e as inovações fazem com que as empresas se vejam diante de um novo cenário que exige o aprendizado de novas técnicas de gestão para enfrentar a concorrência. Nesse sentido, as empresas familiares se mostram ainda mais frágeis, pois percebe-se a ausência de técnicas e pessoas qualificadas, falta de planejamento estratégico, informalismo, mostrando a importância de se ter uma boa gestão de pessoas.

Além disso, tais aspectos podem levar a uma alta rotatividade de funcionários, conforme mostram os autores citados nesse estudo, que traz consequências para a organização, como custos com a demissão, admissão e novos treinamentos. Desta forma, a gestão de pessoas nas empresas familiares tem um papel estratégico, pois visa o alinhamento entre o desenvolvimento e a satisfação dos funcionários.

Assim sendo, esse estudo buscou sistematizar a profissionalização da gestão de pessoas e refletir sobre rotatividade nas empresas familiares. A intenção é apontar possibilidades para a profissionalização dessa área e assim, minimizar objetivamente a problemática da rotatividade nas empresas familiares, especialmente, na organização que será objeto desse estudo.

Por questões éticas, buscando resguardar os participantes da pesquisa e a própria instituição, a empresa estudada será tratada nesse trabalho por Alfa. A empresa Alfa é uma organização de pequeno porte e atua no ramo de comércio de roupas e calçados masculinos de marcas de destaque no mercado.

Sabe-se que, não é preciso que haja elo consanguíneo para que uma empresa seja considerada familiar (DAVEL, 2008). Para Barros (2006) apud Lescura, Borges, Brito (2012), relação de parentesco não envolve apenas elos consanguíneos, ela ultrapassa a barreira biológica. Às vezes, aqueles que não possuem a consanguinidade são mais próximos do que aqueles que são parentes de sangue. Ainda nesse sentido, observa-se que as empresas familiares não costumam ter um planejamento estratégico, apresentam valores e crenças cultuados pela família empresária, ausência de profissionais qualificados com uma consequente necessidade de profissionalização, onde domina o informalismo e a afetividade, além de processos de gestão de pessoas defasados.

Nesse sentido, pretendeu-se compreender de que forma a rotatividade da empresa Alfa impacta no seu desenvolvimento. Diante desse contexto, definiu-se o objetivo geral desse estudo como: **descrever e compreender as causas da rotatividade de pessoas na Empresa**

**Alfa, suas implicações e possíveis soluções.** Foram estabelecidos ainda os seguintes objetivos específicos:

1. Descrever o histórico da Empresa Alfa destacando elementos que constituem seu ambiente organizacional e o ambiente macrossocial;
2. Caracterizar o ciclo de vida da organização;
3. Apresentar os índices de rotatividade da empresa objeto de estudo no período de 01 de janeiro de 2006 à 01 de julho de 2016;
4. Refletir sobre os impactos causados pela rotatividade; e
5. Recomendar possíveis soluções para auxiliar no controle da rotatividade.

Esse esforço é relevante porque, de acordo com dados do Dieese (2014), o comércio é um dos setores com maior taxa de rotatividade, ficando atrás apenas do setor de construção civil. Ao comparar os índices de rotatividade do comércio brasileiro entre os anos de 2007 e 2012 com os índices da empresa Alfa, percebe-se que a mesma confirma em seus números a alta rotatividade em alguns anos. Em 2007, o índice de rotatividade global<sup>1</sup> brasileiro ficou em 56,7% enquanto na empresa Alfa esse índice foi de 114,2%. Já em 2008, no Brasil, o índice foi de 62,7% e na empresa Alfa girou em torno de 128,5%. Cabe destacar que a empresa Alfa só apresentou, em 2013, em sua loja filial, índice de rotatividade inferior ao nacional, que ficou em torno de 37,5% enquanto o brasileiro foi de 63,7%. Por isso, é necessário um estudo a respeito da rotatividade desta empresa e suas possíveis causas e implicações na gestão da mesma.

É necessário que a gestão de pessoas das empresas, especialmente das empresas familiares, procurem qualificar seus funcionários através de treinamentos e cursos especializados. Além disso, é importante que exista um processo de recrutamento e seleção eficaz para a construção de um quadro de funcionários eficiente e duradouro. Aliado à isso, a gestão de pessoas precisa estar alinhada ao planejamento estratégico da empresa, que precisa estar bem definido e as relações de informalismo precisam ser descartadas em busca de profissionalização dos funcionários, já que tais fatores podem influenciar a rotatividade, que implica em novos custos com demissão, admissão e novos treinamentos. Uma alta rotatividade gera custo, novos empregados demandam tempo, seja para treinamento, para conquistar novos clientes ou para manter os antigos, por isso, precisa ser controlada.

Assim, o presente trabalho pretendeu descrever e compreender as possíveis causas do alto índice de rotatividade na empresa Alfa e suas implicações com o objetivo de proporcionar aprendizado àqueles que terão acesso ao estudo e procurar aumentar a discussão sobre as

---

<sup>1</sup> A rotatividade global considera todos os desligamentos, independente do motivo.

empresas familiares cujo campo de estudo ainda é pequeno. E principalmente, proporcionar à empresa em estudo conhecimento a respeito das práticas de gestão que emprega e como isso pode afetar o seu desenvolvimento com um todo. Como resultado adicional, são oferecidas possíveis recomendações para a melhor gestão de pessoas na organização como um esforço de sanar outros problemas possivelmente decorrentes dessa temática.

Esse estudo está dividido da seguinte forma: Primeiramente, é apresentado o referencial teórico, abordando aspectos de empresas familiares, gestão de pessoas e rotatividade. O terceiro capítulo mostra os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Em seguida, é apresentada uma caracterização da empresa em estudo e logo depois, os resultados e análises da pesquisa. Por fim, são dadas algumas sugestões no intuito de reduzir o custo e a rotatividade de pessoal na empresa e as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

No intuito de entender a problemática acerca do assunto em estudo, serão abordadas questões sobre empresas familiares, gestão de pessoas e rotatividade.

### 2.1 Empresas Familiares

A discussão sobre empresas familiares no Brasil tem ganhado grande importância nos últimos tempos, pois notou-se que esse tipo de organização representa grande parte da estrutura econômica do país. De acordo com dados do Sebrae (2005), as empresas familiares representam cerca de 90% das organizações brasileiras, sendo responsáveis por uma parcela significativa do Produto Interno Bruto (PIB) do país. Porém, a definição de um conceito a respeito desse tipo de empresa ainda gera discussão, com diferentes abordagens pelos autores que tratam do assunto.

Para Chua, Chrisman e Sharma (1999), empresa familiar é um tipo de organização conduzida por uma família que possui uma visão que será sustentada ao longo das gerações. Já para Donneley (1964), empresa familiar seria aquela conduzida por uma família há pelo menos duas gerações, em que há uma ligação e influência entre os interesses organizacionais e os familiares. Por isso, é preciso entender a cultura familiar, pois é ela que definirá os valores que serão difundidos na organização.

Segundo Sharma, Chrisman e Chua (1997), as empresas familiares diferem das não familiares justamente por causa dessa influência - interesses da família que acabam por influenciar as decisões e rumos da empresa. Entretanto, segundo Davel (2008), não é preciso que haja elo consanguíneo para que uma empresa seja considerada familiar. Relações onde são desenvolvidos sentimentos de extrema confiança e proximidade, também podem ser consideradas como um elo consanguíneo quando o assunto são empresas familiares. Lescura, Borges e Brito (2012) se referem a essa temática ao citar as relações de parentesco. Para ele, as relações de parentesco podem ser por consanguinidade ou filiação, uma espécie de “convenção social”. A relação de parentesco por filiação é assim considerada com parentesco por afinidade, onde as relações se mostram muito próximas das relações familiares. Para Barros (2006), as relações de parentesco vão muito além da consanguinidade. As relações com pessoas que não são da família pode ser tão próximas que ultrapassam a barreira

biológica. E, ao mesmo tempo, nem sempre o parentesco consanguíneo faz com as pessoas sejam próximas uma das outras. As relações de parentesco podem ser estabelecidas através de relação sanguínea, relações por “consideração” ou relações de casamentos (Barros, 2006). Segundo Maia (2009, p.8) “a empresa familiar origina-se de redes de parentesco e vínculos pessoais que, pela existência de uma base de confiança mútua, são estimuladas a desenvolver um negócio”.

### 2.1.1 Vantagens e Desvantagens das empresas familiares

Apesar de representarem a maior parte das organizações brasileiras, as empresas familiares são bastante frágeis no que se refere à sobrevivência no mercado e isso envolve vários aspectos. Segundo Barcia e Grzybovski (2008), a falta de um planejamento, a resistência a mudanças, a novas tecnologias e formas de gestão, a tomada de decisões por impulso, pouco investimento em recursos humanos, as lutas de poder são algumas das características desse tipo de organização que podem levar a conflitos e uma futura queda ou morte da empresa.

Porém, nem sempre a empresa familiar é sinônimo de fracasso. O Quadro 1 destaca algumas vantagens e desvantagens relacionada às empresas familiares:

**Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do modelo de empresas familiares**

Vantagens	Desvantagens
O interesse em torno de um patrimônio comum, que gera sentimento de unidade.	A concorrência entre os familiares pode levar ao estresse à perda de foco, deixando a empresa em segundo plano e prejudicando os negócios.
A sucessão de herdeiros competentes que poderão dare sustentabilidade e continuidade ao negócio.	A existência de nepotismo, em que todos querem viver do dinheiro da empresa, mas nem todos têm talento ou mesmo interesse em trabalhar por ela.
O sentimento de ter um negócio próprio que pode gerar motivação, responsabilidade e prazer.	A dificuldade em demitir integrantes devido ao laço familiar.
O conhecimento dos membros da família, inclusive do provável sucessor. Aqui também cabe a questão de fazer com que os membros comecem a conhecer a empresa desde cedo e a se sentirem parte, ainda que não trabalhem nela.	A falta de separação entre o que deve ser vivenciado na empresa e o que deve ser vivenciado em família.
O conhecimento profundo da empresa e,	A utilização da estrutura de empresa para

com isso, o desenvolvimento de melhores chances de suportar dificuldades e buscar soluções.	fins particulares: ligações, impressões, salas, funcionários.
A criação de forte relação de credibilidade e confiança dos clientes, uma vez que os clientes gostam de se sentir em casa, em um ambiente familiar.	A impunidade perante o descumprimento das regras, o que gera sentimento negativo, especialmente em funcionários que veem o próprio superior sem a preocupação devida com a empresa.

Fonte: adaptado de Oliveira (1999)

Diante disso, percebe-se que características como lealdade e compromisso a serviço da empresa e da família conseqüentemente, sistemas de decisões mais rápidos, união para o trabalho, o respeito mercadológico numa sucessão de familiares competentes, entre outros são pontos positivos nesse tipo de empresa (Barcia e Grzybovski, 2008).

### 2.1.2 Família, propriedade e gestão

Essas abordagens deixam clara a ambigüidade existente nas empresas familiares, mostrando a dificuldade em se distinguir família, propriedade e gestão, pois envolvem aspectos organizacionais e afetivos (Barcia e Grzybovski, 2008). Contudo, para se entender a empresa familiar, é preciso esclarecer a definição de família, que vem sofrendo modificações com o passar dos tempos. Segundo esses autores, a família tradicional está dando lugar à chamada “Família Moderna”, com o ingresso das mulheres no mercado de trabalho, sua maior independência, a baixa fecundidade, o divórcio com senso comum, a divisão do cuidado dos filhos, promovendo um processo de transformação na instituição familiar. E são as relações constituídas entre os membros da família, dona da empresa que vão definir seu futuro.

Há várias perspectivas sobre o conceito de família. Para Lévi-Strauss (1986), família é um tipo de organização social que pode ser encontrada em diferentes épocas. Já Barros (2006), admite que a família foi assumindo outras formas com o passar do tempo. Bruschini (1990) considera a família como o local onde os valores e crenças de cada pessoa são construídos.

Para estudar as empresas familiares, é preciso levar em consideração não apenas os aspectos gerenciais, mas também aspectos ligados à instituição da família, suas crenças e valores. E devido aos novos arranjos familiares, é preciso ampliar o campo de análise e considerar que o domínio patriarcal está mudando (CASTELLS, 1999).

Segundo Barcia e Grzybovski (2008), um dos motivos de conflito presentes nesse tipo de empresa acontece no momento de sucessão. Para esses autores, deve-se evitar realizar uma

sucessão apenas em fases difíceis, crise ou por necessidade. O ideal seria fazê-lo ainda em vida: “Criar algo a partir do nada é muito diferente de dar continuidade a um negócio já iniciado” (BARCIA e GRZBOVSKI, 2008, p. 20). Para Bernhoeft (2002), esse processo deve ser preparado com antecedência para que se conquiste o sucesso. Segundo dados da revista em Exame (2014), o índice de empresas familiares que possuem um planejamento estruturado de sucessão é muito baixo, cerca de 11%. E ainda, segundo dados do Sebrae (2012), a cada 100 empresas fundadas no Brasil, apenas 30 sobrevivem à segunda geração da família, 15 à terceira e 4 à quarta.

Para Leach (1998), alguns fundadores de empresas familiares, por medo da morte, de perda da identidade da empresa, dificuldade em escolher o sucessor entre os filhos ou de renunciar ao controle da organização, fazem com o processo sucessório se torne mais difícil. É importante ressaltar que, a sucessão não ocorre obrigatoriamente entre familiares, de mesmo elo consanguíneo. Segundo Barcia e Grzybovski (2008), o sucessor pode ser tanto filhos, genros e noras quanto outras pessoas que não sejam da família. Seria a chamada “relação por consideração”, já mencionada acima. Para Barcia e Grzybovski (2008), na escolha do sucessor, é preciso avaliar se o mesmo possui habilidades para o cargo que irá desempenhar e os conhecimentos específicos necessários, além de características que vão de encontro aos objetivos organizacionais. O sucessor irá inserir suas características pessoais na empresa e precisará conquistar a confiança de todos para que conquiste o poder, já que: “Poder não se herda, cabe ao sucessor conquista-lo” diz Barcia e Grzybovski (2008, p. 21).

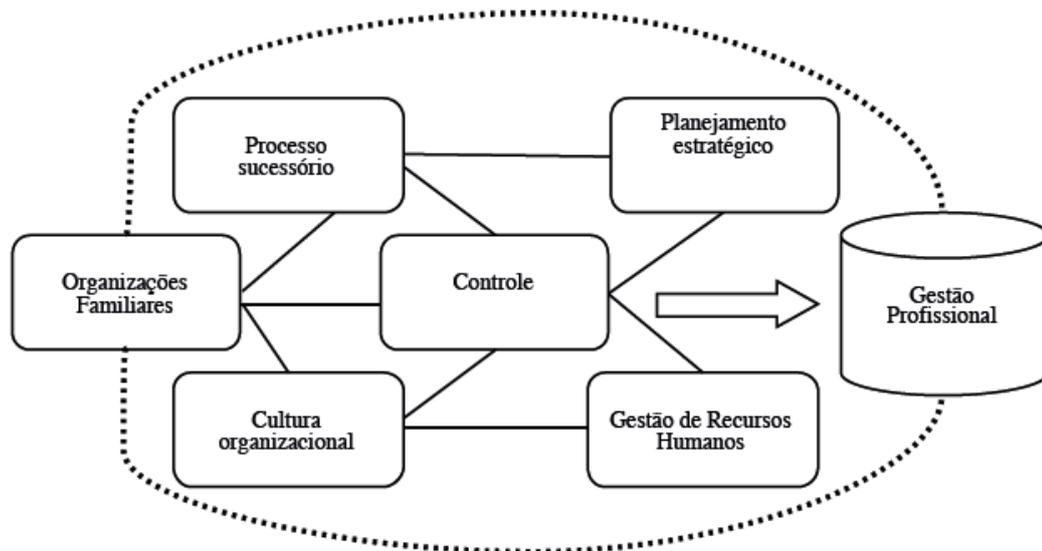
No que tange ao processo sucessório, o mesmo implica mudança na estrutura e na cultura da empresa, já que o novo sucessor implicará seu estilo pessoal de gestão na organização. É um processo que deve ser planejado com antecedência, para que se obtenham resultados satisfatórios.

### **2.1.3 Profissionalização**

Como uma das possíveis formas de fazer com que o processo sucessório aconteça da melhor maneira possível, surge a profissionalização. A proposta da profissionalização é fazer com que os membros da família empresária busquem o aperfeiçoamento profissional e de gestão, fazendo com que desenvolvam habilidades e competências para que o processo sucessório aconteça da melhor forma para a família e para a empresa. A profissionalização nas empresas familiares é vista como uma solução de conflitos entre os membros, já que nesse

tipo de empresa predomina o informalismo, a afabilidade por se tratar de uma organização composta por familiares. Nesse sentido, Belmonte e Freitas (2013) mostram alguns fatores considerados importantes para a profissionalização da gestão, conforme Figura 1:

**Figura 1 - Framework proposto para a profissionalização das empresas familiares**



Fonte: Belmonte e Freitas (2013)

Para Bernhoeft (1989) apud Barcia e Grzybovski (2008, 28), “a empresa precisa ser mais humanizada e a família mais profissionalizada”. Para que haja sucesso organizacional, é preciso que exista dedicação à empresa e conhecimento da mesma.

#### **2.1.4 Planejamento Estratégico, Cultura Organizacional e Controle**

O planejamento estratégico surge como algo estranho na gestão de pequenas e micro empresas, principalmente nas empresas familiares que tende à improvisação e ao uso do bom senso do seu fundador.

Já no aspecto da cultura organizacional dessas empresas, elas parecem gozar de certa vantagem em relação às empresas não familiares, já que a cultura difundida na empresa será de acordo com valores e crenças da família empresária, que já possuem uma cultura prévia.

Nas empresas familiares, a tendência é de centralização, com o controle e tomada de decisão focada nos membros da família. Freitas e Barth (2012) alertam que para que conflitos

entre família e funcionários sejam evitados, é preciso que haja certa descentralização do poder.

Com relação à Gestão de Recursos Humanos, segundo Rasmussen, Andersen e Haworth (2010) apud Belmonte e Freitas (2012), esta atua como um apoio às práticas organizacionais e está extremamente ligada à profissionalização, pois os membros da organização passam a se aperfeiçoar e desenvolver competências, fazendo com os recursos humanos da empresa se sintam mais satisfeitos e úteis e tomem decisões mais racionais.

## **2.2 Gestão de Pessoas**

Gerir pessoas pode ser considerado como uma das tarefas mais difíceis no mundo dos negócios, já que cada uma tem seus valores e suas crenças. Por isso, as empresas precisam investir em um bom planejamento nesta área, pois funcionários satisfeitos e motivados trabalham melhor e produzem mais.

### **2.2.1 O desenvolvimento do RH no Brasil: nova concepção de trabalho**

No Brasil, na década de 1960, ocorreu a entrada de muitas multinacionais, com destaque para a indústria automobilística. Devido a isso, começou a surgir a necessidade de se desenvolver o RH no país. Cabe destacar que esse desenvolvimento foi tardio se comparado aos países desenvolvidos. Por isso, assistiu-se a uma importação de técnicas gerenciais estrangeiras para serem aplicadas nas empresas brasileiras conforme debatido por Cançado, Coutinho, Sant'Anna e Almeida (2005), Fischer e Albuquerque (2001), Lacombe (2006), Sarsur (1997) e Wood (1995). Segundo Barcia e Grzybovski (2008), para o sujeito da pós-modernidade, família e trabalho são as coisas mais importantes na vida. O trabalho permite ao indivíduo o contato com pessoas e culturas diferentes, ambientes e funções distintas. Porém, as pessoas estão projetando no trabalho como aquilo que dá sentido a sua vida, não dando a importância devida a autorrealização pessoal. As mudanças no mundo com a explosão do capitalismo fazem com que o trabalho passe a ser visto como uma obrigação ao homem, para garantia de renda.

Ao longo do tempo, a concepção de trabalho sofreu algumas modificações. No início das civilizações, o homem era quem realizava o trabalho duro, enquanto a mulher ficava com aquele mais pacato. Em seguida surge o feudalismo, com a estratificação das camadas sociais.

Logo adiante a Reforma Protestante transforma a concepção de trabalho como algo que leva a salvação. A substituição da força manual pelas máquinas surge com a Revolução Industrial que desenvolve consigo o sistema capitalista, fazendo com que o trabalhador ficasse dependente da sua força de trabalho. De acordo com Duarte (2004, p.48):

[...] o operário vende sua força de trabalho, ou seja, que a força de trabalho do operário é, na sociedade capitalista, uma mercadoria. Mas essa forma de trabalho é uma forma historicamente situada, que surgiu juntamente com os demais aspectos essenciais que caracterizam a sociedade capitalista, que é a sociedade que sucedeu ao feudalismo e que existe até hoje.

Em seguida, surge o taylorismo e o fordismo, com a divisão do trabalho e a produção em massa, dificultando o exercício da autonomia e da criatividade pelo trabalhador. Segundo Rohm e Lopes (2015, p.335):

As mudanças provocadas no mundo e nas relações do trabalho afetam a maneira de ser do trabalhador e contribui para o desemprego, diferença salarial, informalidade, desvalorização da força de trabalho, atingindo também órgãos representativos da classe trabalhadora.

Ainda nesse aspecto, afirma Antunes (1998) apud Rohm e Lopes (2015, p. 335):

A década de 1980 marcou o momento mais crítico na história do mundo do trabalho com uma dupla crise: uma que atingiu a materialidade, a objetividade da classe trabalhadora, e a outra como resultante da primeira que alcançou o plano da subjetividade do trabalho.

Atualmente, a incorporação de novas tecnologias e métodos de gestão estão mudando o interior das organizações. Segundo Faria (2007; 2009) apud Rohm e Lopes (2015, p. 337), “a Teoria Crítica, nos estudos organizacionais, preconiza que é necessário compreender as questões que afetam a vida cotidiana dos sujeitos e valorizar o sujeito coletivo mais do que as organizações em que trabalham.” O aumento da concorrência, a flexibilização do processo de trabalho deu uma nova concepção ao trabalho na pós-modernidade. Características como uma postura flexível, aberta a mudanças e boa adaptabilidade a incertezas são exigidas do novo trabalhador (Ferrer, 1998 apud Rohm e Lopes, 2015).

### 2.2.2 Consequências da nova concepção de trabalho

Essa flexibilidade exigida no trabalho aos seus membros faz com que os valores e objetivos da empresa sejam de difícil internalização, já que ficam em constante mudança, fazendo com que os profissionais não criem laços afetivos com a organização. Nesse ambiente, aumenta-se o medo da demissão. A descentralização, a autonomia, metas de difícil realização, altos níveis de estresse devido a falta de delegação e o ambiente competitivo, tornam a convivência difícil e aumenta a insatisfação, além da substituição por outros trabalhadores, quando os mesmos não têm a qualificação adequada exigida e precisam se adequar àquilo que os empregadores precisam. O medo de perder o emprego, de não ser aceito pelo grupo do qual faz parte e a dificuldade de reconhecer o seu sofrimento fazem com que os indivíduos não reajam às formas de controle e transfiram para a organização o seu ideal de sucesso, como se o sucesso pessoal dependesse do sucesso da empresa. Os modelos de controle mais comuns são aquele idealizado pelo fundador, que impõe sua cultura e valores na empresa e que devem ser seguidos; o modelo do melhor funcionário, que é aquele que mais se destaca pelo seu trabalho e deve servir de exemplo para os demais e ainda aquele definido pelos comitês de avaliação de desempenho e qualidade.

É preciso considerar o trabalho tanto pela sua produção, mas também pela vivência do trabalhador e possibilitar sua participação efetiva na empresa. Nesse sentido, a gestão de pessoas das empresas precisa ser mais “humanizada” de forma que tais práticas não fiquem apenas no discurso. É necessário ser mais solidário e enxergar a empresa além da instituição apenas econômica. De acordo com Rohm e Lopes (2015, p.341):

O trabalho, portanto, não pode ser considerado unicamente sob o ângulo da produção e dos resultados, mas igualmente sob o ângulo do sentido da atividade, da subjetividade e da vivência, que são variáveis tão importantes quanto a produção e a rentabilidade.

A partir da década de 90, as empresas brasileiras foram se aperfeiçoando e começaram a buscar práticas gerenciais cada vez mais modernas. Entretanto observou-se uma divergência entre discurso e a prática da gestão de RH nas organizações, passando a se questionar sobre a efetiva contribuição da gestão de pessoas para as mesmas. Essa incongruência passou a ser atribuída a traços da cultura brasileira e à importação das práticas de gestão de recursos humanos dos países estrangeiros. Segundo Tanure, Evans e Cançado (2010, p.598):

Essas dimensões históricas e culturais têm fortes impactos fortes na gestão de pessoas. De todos os campos da administração, a gestão de pessoas (ainda que haja diferenças em relação aos seus diversos aspectos) é geralmente considerada como a mais sensível ao contexto local.

O conceito de gestão de pessoas tem sofrido algumas modificações ao longo do tempo. Para Ulrich (2000), lidar com a gestão de pessoas tem requerido novas estratégias, devido ao aumento da competição entre as empresa, sendo necessário agregar mais valor aos funcionários, fornecedores e clientes. Matos (2005) compartilha dessa visão e afirma que as empresas estão em constante mudança e abertas a sofrerem influências externas e também internas. E as pessoas envolvidas nesse processo possuem grande parcela de importância nesse aspecto. Dessa forma, as empresas necessitam se adequarem cada vez mais a nova realidade, tratando a gestão de pessoas de maneira mais estratégica (Costa, 2002).

### **2.2.3 GRH a partir de quatro faces: construtor, parceiro de mudanças, navegador e executor**

Para auxiliar no desenvolvimento das funções da Gestão de Recursos Humanos, diversos modelos foram elaborados para ajudar a atender a demanda das organizações. Entre eles, ressalta-se o modelo de Evans et al. (2002, p.596) que destaca a relação entre a Gestão de Recursos Humanos e a organização a partir de três faces: a face do construtor, “que edifica os fundamentos das funções de RH de maneira consistente”; a do parceiro de mudanças, “que busca o realinhamento da organização às estratégias e ao ambiente externo” e a do navegador, “que auxilia a organização em face das contradições e paradoxos inerentes ao mundo globalizado.” Porém, observou-se a necessidade de incluir uma quarta face, denominada de executor, anterior à face do construtor, caracterizada por uma gestão onde o RH se limita à apenas a uma função burocrática, através de registros de entrada e saída de funcionários, fazendo com que nem sempre as práticas adotadas estejam de acordo com a estratégia da empresa Tanure et al. (2007). A necessidade de inclusão dessa quarta face surgiu devido a necessidade de se adequar uma etapa característica de gestão de recursos humanos ao contexto local e ao desenvolvimento econômico, histórico e cultural brasileiro. Tanure (2005) afirmam que os valores corporativos entre as unidades de uma empresa podem ser os mesmos, assim como desafios de custos, estrutura organizacional, boa governança, entre outros, porém os costumes e valores da região onde cada uma está inserida irão refletir de maneira única em cada uma delas. Para chegar a estas conclusões, Tanure et al. (2007) realizaram diversos

estudos em multinacionais brasileiras, identificando essa necessidade, porém, o mesmo ressalta que tal aspecto não é, necessariamente, característica apenas de empresas brasileiras. A seguir, a quadro 2 mostra as principais abordagens e características de cada face:

**Quadro 2 – As Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos**

	Atividade	Foco de Atenção	Perspectiva Teórica	Função
<b>Execução</b>	Atividades desconectadas da estratégia, mesmo usando-se ferramentas sofisticadas	Ação	Fazer	EXECUTOR
<b>Construção</b>	Fundamentos – acertando os elementos básicos	Consistência interna	Ajuste interno Adequação	CONSTRUTOR
<b>Realinhamento</b>	Adaptação às mudanças do ambiente; implementação de estratégias; reconfiguração	Mudanças	Ajuste externo	PARCEIRO DE MUDANÇAS
<b>Direção</b>	Capacidade de gerenciar contextos paradoxais	Tensão construtiva entre opostos	Dualidade/ paradoxo	NAVEGADOR

Fonte: Tanure, B., Evans, P., & Pucik, V. (2007).

A face do **executor** envolve as atividades burocráticas relacionadas à área de RH como recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho entre outras, normalmente desalinhadas com a estratégia da empresa. Nesse sentido, Tanure, Evans e Pucik (2007) dividem essa face em dois segmentos: o primeiro refere-se ao exercício das funções rotineiras e operacionais da área de Recursos Humanos, já o segundo segmento é caracterizado pelo descompasso entre as práticas de gestão de pessoas e as estratégias da empresa.

A face da **construção** procura ajustar as ferramentas da área de Gestão de Pessoas com o objetivo de garantir sua coerência interna. Não se deve confundir a face da construção com a primeira face, do executor, já que a face da construção se refere ao todo e não a soma das partes, procurando alinhar as partes organizacionais e individuais numa consistência interna. Os profissionais precisam tomar cuidado, porém, para não ficarem presos a essa face, deixando de olhar o mercado e pensar estrategicamente, podendo se transformar em um “zelador administrativo”, conforme denominado por Tanure, Evans e Cançado (2010).

O **realinhamento**, a terceira face, caracteriza-se pela busca da área de RH de adequação com o ambiente externo e é considerada com uma face estratégica. Procura-se adequar os objetivos organizacionais com o que está acontecendo no seu ambiente. Porém, é importante ressaltar que não se pode deixar de lado o ambiente interno, para que não haja

inconsistências. E ainda, deve-se evitar mudar por mudar, é preciso ser cauteloso com o excesso de mudanças (Tanure, Evans e Pucik, 2007).

A última face, chamada de **direção**, caracteriza-se pela profunda ligação entre o RH e os pontos estratégicos da empresa, procurando desenvolver a organização e as pessoas em um só sentido, de forma que se complementem. Aqui surge a ideia do **navegador**, que será mediador entre objetivos organizacionais e pessoas, fazendo com que os paradoxos se transformem em vontades comuns. A intenção do navegador não é eliminar conflitos, mas ajudar a transformar momentos de tensão em oportunidade de desenvolvimento e crescimento.

Sendo assim, de acordo com o estudo de Tanure, Evans e Cançado (2010), os presidentes das empresas nacionais utilizadas na pesquisa, enxergam a área de RH como operacional (executor). Já os presidentes das empresas multinacionais, veem o RH operando como construtor e/ou parceiro de mudanças. O que vem a confirmar a presença dessas quatro faces na realidade brasileira.

De acordo com as entrevistas realizadas por Tanure, Evans e Cançado (2010) na empresa BrasilPrev<sup>2</sup>, os entrevistados consideram alguns fatores como de suma importância e que estão desenvolvendo a área de RH. Entre eles estão comprometimento e motivação de suas equipes, a promoção de autogestão, possibilitando o aprendizado, a disponibilidade de cada indivíduo de participar na área que mais lhe agrada, o desenvolvimento e aprimoramento das práticas de recrutamento e seleção, com maior transparência e definição, gerando maior satisfação, ao contrário da prática de treinamento, onde reconhecem estar defasada. Há ainda os pacotes de benefícios, preocupados em garantir qualidade de vida aos funcionários, a ouvidoria, com o objetivo de ouvir reclamações e sugestões e o desenvolvimento de avaliações de desempenho, mostrando iniciativas positivas da área de recursos humanos.

Em relação à percepção dos colaboradores da BrasilPrev sobre as quatro faces do RH, observou-se a predominância das faces construtor e parceiro de mudanças e uma ausência da face execução, mostrando que ainda precisa haver um alinhamento das práticas organizacionais com a GRH. A inconsistência entre a mesma e a estratégia da empresa acaba por ser encoberta pela modernidade na gestão e acaba por confirmar o reflexo da influência das práticas importadas do estrangeiro em organizações brasileiras, conforme alertam Caldas e Wood (1999) apud Tanure, Evans e Cançado (2010, p.609):

---

<sup>2</sup> <http://www2.brasilprev.com.br/Paginas/Default.aspx>

[...] a modernidade das ferramentas de gestão, incluindo-se o grande número de premiações por bom desempenho, tende a encobrir a inconsistência interna e a falta de articulação entre a GRH e a estratégia do negócio. Confirma-se a tendência à adoção de modismo e à importação de modelos de gestão estrangeiros em empresas brasileiras.

Segundo os colaboradores da BrasilPrev, o estado de parceria, a incorporação de atividades de ponta, as premiações e uso de ferramentas de última geração são ações positivas da área. Diante disso, pode-se concluir que é preciso que as empresas brasileiras comecem a trilhar seu próprio modo de gerir seus recursos humanos, deixando de sofrer com a influência estrangeira. É preciso buscar a melhor maneira de gerir os negócios associada a cultura local da empresa, abandonando a predominância da face de executor, onde práticas de RH e estratégia estão desassociadas. A mesma dissociação se vê em relação ao discurso e à prática da área de RH. As organizações estão buscando cada vez mais técnicas inovadoras, porém, percebe-se a ausência de resultados práticos efetivos (Tanure, Evans e Caçado, 2010). Para Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2004) apud Meira e Meira (2014):

A fala oficial induz expectativas que não se realizam, provocando reações defensivas que aumentam o nível de frustração, tensão e estresse. Quando aderem aos ideais de qualificação e aprendizagem do discurso oficial, os indivíduos percebem a desconexão com seu trabalho concreto. Esta contradição é entendida assim, porque impede a realização dos objetivos veiculados ao não abrir espaço para a construção das competências necessárias para tal, o que realimenta o circuito vicioso.

Por isso, a organização precisa buscar uma forma de universalizar um modo de vida específico (FREITAS, 2000, p.9):

[...] as organizações empresariais assumem uma importância que nunca tiveram antes e se oferecem o papel de ator central da sociedade, por meio do qual todas as demais relações devem se organizar. Elas pretendem ser o modelo de racionalidade, de transparência, de produtividade e de resultado que as demais instituições presentes no corpo social devem seguir.

#### **2.2.4 A inconsistência entre discurso e prática**

Meira e Meira (2014) consideram a gestão como uma função de risco, já que nem sempre aquilo que é dito corresponde à prática da organização. Apesar de parecer benéfico para a organização, tal inconsistência faz surgir um “sujeito negativo”, que tem suas vontades destruídas. O apelo à experiência, através de treinamentos vivenciais, motivacionais, faz com que palavra e reflexão sejam omitidas em face a sensações e reações, induzindo as pessoas a serem capazes de reagir de forma rápida e contínua às mudanças.

Apesar das críticas em torno desse discurso, para Meira e Meira (2014) é a inconsistência entre o discurso e a prática na área de RH que alimenta a busca por constantes aprimoramentos. E nas empresas familiares essa prática se torna ainda mais evidente, já que nesse tipo de organização a gestão de pessoas não é tratada como estratégica e a falta de um planejamento faz com que os laços afetivos e a cultura familiar interfiram nesse aspecto, fazendo com que a prática de gestão de pessoas seja realizada de forma característica nessas empresas. Assim, segundo Maia (2009, p. 23):

Ao estudar as práticas de gestão em empresas familiares, é possível apreender os valores nelas inseridos, revelando-se vertentes da especificidade da natureza desse tipo de empresa a partir de três aspectos que podem contribuir para sua formação cultural: traços culturais brasileiros, associados com valores de famílias proprietárias e de fundadores.

É preciso reconhecer que as pessoas são a base de qualquer organização, seja ela familiar ou não, pois são nelas que residem a criatividade e o pensamento, que é o que faz a empresa crescer e seguir, por isso, não podem ser consideradas apenas como recursos.

Para Meira e Meira (2010, p. 13):

Talvez tenhamos chegado numa solução para o quebra-cabeça da Gestão de Pessoas, um modo viável de promover o almejado encontro entre sujeito sujeito e sujeito pleno. Basta que este último morra no fim, ao menos simbolicamente.

Ao simular treinamentos motivacionais, experimentais, as empresas caminham diretamente à prática, à ação, o raciocínio rápido, para que a pessoas não tenham tempo de pensar.

### **2.2.5 Gestão de pessoas e a cultura da família empresária**

Diante desse cenário, para entender as particularidades da gestão de pessoas nas empresas familiares é preciso entender os valores e crenças da família empresária, além de aspectos como sucessão, profissionalização e envolvimento de parentes. Os novos arranjos familiares, as diferentes conceituações de empresas familiares, os aspectos históricos e econômicos, seja do ambiente organizacional ou do ambiente externo tornam complexa a relação de empresa e família, levando a uma possível perda de racionalidade organizacional.

A gestão de pessoas é uma área desafiadora em qualquer empresa. É preciso que haja harmonia entre os membros da organização e nas empresas familiares ainda surge o desafio

de tentar manter essa harmonia entre os membros da família e os funcionários, fazendo com que os mesmo compartilhem da cultura e valores da empresa, que se confundem com os valores da própria família empresária não se esquecendo de tentar levar no mesmo rumo, discurso e prática. Nesse sentido, Macêdo (2002) e Bertucci et al. (2009) apud Maia (2009), sugerem aos membros da família a busca por aperfeiçoamento profissional e de suas competências, através da profissionalização.

## **2.3 Rotatividade**

A discussão sobre rotatividade de pessoal tem sido muito abordada pelos gestores dentro das empresas por ser um processo que demanda muitos custos, financeiros e de treinamentos. A rotatividade de pessoal é “o termo utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período” (Pomi, 2005, p.1).

Já para Marras (2000, p.66), a rotatividade é “o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos”.

A rotatividade de pessoal também pode ser entendida como “a modalidade de estudo de pessoal que deixa a organização e de quem ingressa na mesma, assim como da movimentação interna do pessoal” (MILIONI, 2006, p. 165).

Por trazer impactos para a organização, a rotatividade é um fator que merece atenção dentro da empresa.

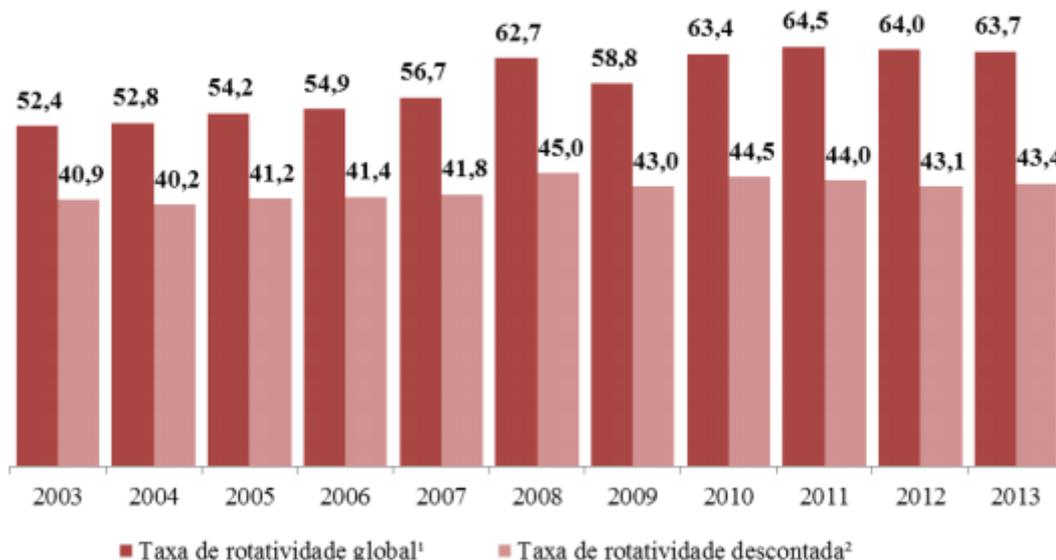
### **2.3.1 A rotatividade no Brasil e no mundo**

Segundo dados da revista Exame (2013), o índice de rotatividade no Brasil cresceu em 82% das empresas enquanto no mundo esse índice ficou em torno de 38%. Segundo a pesquisa realizada em 2013 pela consultoria Robert Half, quando o funcionário encontra uma oportunidade melhor em outra empresa, ele vai embora facilmente.

Os motivos encontrados que levaram a esse aumento da rotatividade foram a “remuneração baixa e falta de reconhecimento (33%), desmotivação (30%), preocupação com o futuro da companhia (29%) e baixo equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (26%)” (Revista Exame, 2013).

A taxa de rotatividade no mercado celetista do Brasil, a partir de 2007, teve um crescimento, apresentando uma ligeira queda apenas em 2009, efeitos da crise econômica. Em 2013, registrou-se uma taxa de rotatividade global de 63,7% e uma taxa de rotatividade descontada de aproximadamente 43,4%, conforme mostra o Gráfico 1.

**Gráfico 1 – Taxa de rotatividade no mercado celetista Brasil – 2003 – 2013 (em %)**



Fonte: MTE. Rais

Elaboração: Dieese

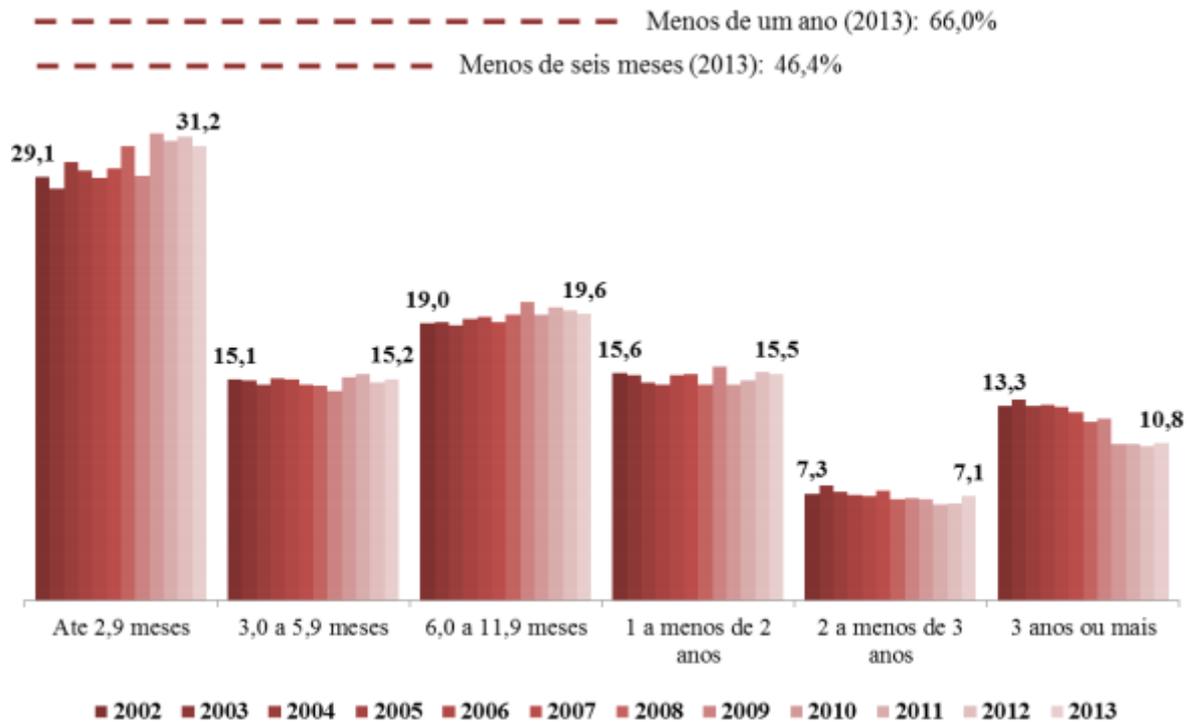
Nota: (1) Considera todos os motivos de desligamento

(2) Exclui os desligamentos por falecimento, aposentadoria, transferência e demissão a pedido do trabalhador.

### 2.3.2 Rotatividade por tempo de trabalho e porte da empresa

Na pesquisa realizada por Dieese (2007) apud Jubilato (2008), observou-se que empresas de maior porte conseguem manter seus funcionários por mais tempo. Além disso, de acordo com o levantamento de Dieese (2014), em 2013, 66% dos desligamentos aconteceram com menos de um ano de trabalho, e 46,4% chegaram a sequer seis meses de contrato.

**Gráfico 2 – Distribuição dos desligamentos de vínculos celetistas segundo faixas de tempo de emprego  
Brasil - 2002 a 2013 (em %)**



Fonte: MTE. Rais  
Elaboração: Dieese

### 2.3.3 Fatores que geram a rotatividade de pessoal e suas consequências

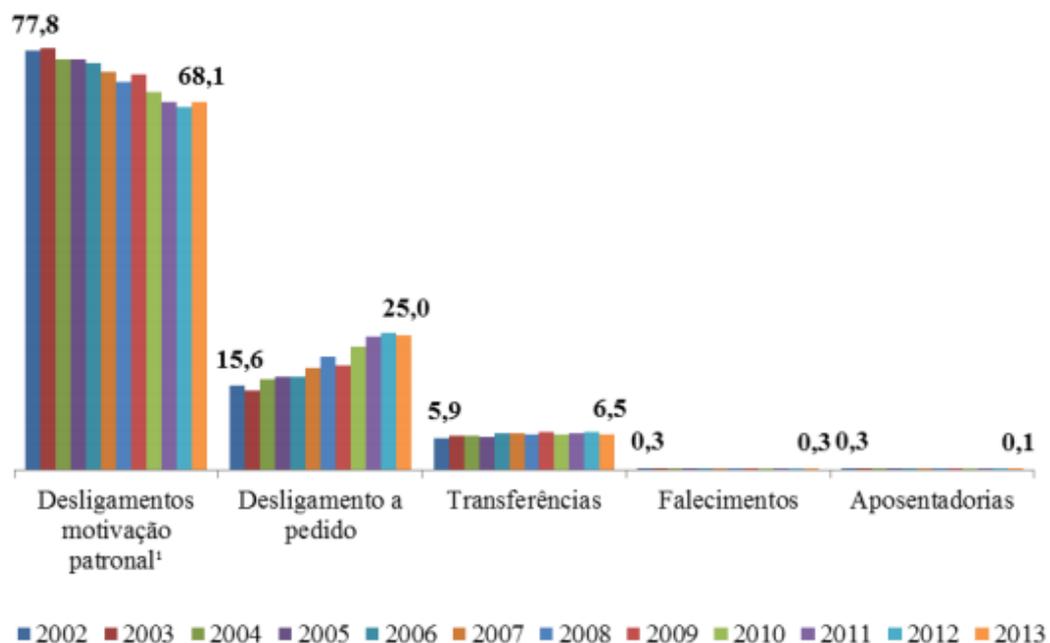
Muitos são os fatores que podem levar à rotatividade de funcionários. Entre eles, pode-se citar, segundo Medeiros, Alves e Ribeiro (2012, p. 118), o “descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional” e “insatisfação com a função que desempenha”. Além disso, segundo os referidos autores, os descontentamentos pessoais podem vir a causar problemas no trabalho e assim vice e versa. E nas empresas familiares esses sentimentos se confundem ainda mais.

Chiavenato (2002, p.184) afirma que tanto fatores externos quanto fatores internos podem contribuir para a rotatividade. Entre os fatores externos destacam-se “a situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado, etc.” Já os fatores internos incluem a política de recrutamento e seleção da empresa, os relacionamentos interpessoais entre os colegas de trabalho, as políticas de salário, benefícios e oportunidade de crescimento profissional, a cultura organizacional, a flexibilidade das políticas da organização, os critérios de avaliação de desempenho, entre outros. Ainda nesse sentido, Chiavenato (1999, p.70) destaca que o pedido de desligamento

de um funcionário pode se dar por duas percepções: devido à insatisfação do mesmo com algo na organização ou por visualizar oportunidades mais atrativas em outras empresas.

De acordo com o levantamento de Dieese (2014), o Gráfico 3 mostra que mais de dois terços dos desligamentos no período de 2002 a 2013 foram por motivação patronal, que incluem as demissões sem justa causa, com justa causa ou término de contrato. Porém, percebeu-se um aumento no número de desligamentos a pedido do trabalhador, ocorrendo por iniciativa do mesmo, representando 25% em 2013 contra 15,6% em 2002 conforme gráfico 3 a seguir:

**Gráfico 3 – Distribuição dos desligamentos por ano por causa – Brasil 2002 a 2013 (em%)**



Fonte: MTE .Rais

Elaboração: DIEESE

Nota: (1) As decisões tipicamente patronais dizem respeito principalmente às demissões sem justa causa, com justa causa e término de contrato

A gestão e a tomada de decisões de uma organização podem influenciar no comportamento do funcionário. Sendo negativa, o mesmo pode reagir à essas influencias, podendo ocasionar no desligamento da organização. O quadro 3 abaixo elenca algumas causas que levam à movimentação negativa de pessoal e os consequentes efeitos psicológicos dessas causas no emprego, explanadas por Lopes (1973, p. 281):

**Quadro 3 – Causas da rotatividade negativa X Efeitos psicológicos**

CAUSAS DA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL NEGATIVA	EFEITOS PSICOLÓGICOS DESSAS CAUSAS NO EMPREGO
Salário inadequado, irregular, pago com atraso ou em parcelas.	Sensação de estar sendo explorado. Impressão de desinteresse por parte do empregador pela subsistência dos seus empregados.
Ausência de oportunidade de progresso.	Sensação da inutilidade do esforço para bem servir, e do mérito demonstrado no trabalho.
Chefia autoritária.	Sentimento de revolta contra o empregador; dissimulação, medo, angústia, frustração.
Insegurança no emprego	Falta de confiança no empregador, ansiedade, exacerbação do mecanismo de autodefesa.
Indefinição dos direitos e obrigações.	Sentimento de dúvida e incerteza, decepções, impressão de estar sendo injustiçado, ou exposto a ciladas.
Deficiência da seleção inicial.	Inadaptabilidade ao trabalho, por falta de conhecimento ou de aptidões, predisposição a acidentes, frustração, angústia.
Ausência de treinamento.	Sensação de estar sendo abandonado, desassistido, e tolhido em suas aspirações de progredir no emprego.
Favoritismo.	Desinteresse pela eficiência e pelo mérito, rivalidades, desenvolvimento de todas as formas da malícia nas relações entre as pessoas, dissimulação, revolta, ressentimentos.
Perigo e desconforto no trabalho.	Excitação do sentimento de autopreservação. Impressão de desinteresse por parte do empregador pela segurança e pelo bem estar de seus empregados.
Sistema de dois pesos e duas medidas.	Sentimento de dúvida, perplexidade, falta de confiança no senso de justiça e na imparcialidade do empregador, decepções, ressentimentos.

Fonte: Lopes (1973, p.281)

Ainda nesse aspecto, Lopes (1973, p.292) indica as causas mais frequentes de movimentação negativa e aponta as soluções que mais predominam para cada uma delas, conforme quadro 4:

**Quadro 4 – Causas mais frequentes X Soluções Predominantes**

CAUSAS MAIS FREQUENTES	SOLUÇÕES PREDOMINANTES
Instabilidade da chefia no tratamento do pessoal.	Seleção, treinamento, acompanhamento e orientação dos chefes.
Salários abaixo dos níveis correntes no mercado de trabalho	Revisão do plano de salário.
Ausência de oportunidades de progresso.	Instituição de um sistema de promoção e de melhoria.
Insegurança no emprego.	Garantia ao empregado de estabilidade, enquanto bem servir.
Indecisão quanto a deveres e obrigações do empregado.	Organização do trabalho e estabelecimento de normas escritas para regular a conduta do pessoal.
Condições físicas de trabalho inadequadas.	Melhoria dos locais, equipamentos e métodos de trabalho.

Fonte: Lopes (1973, p.292)

A rotatividade de pessoal traz diversas consequências para as empresas, principalmente no que se refere a altos custos. Segundo Medeiros, Alves e Ribeiro (2012), além dos custos elevados, a falta de mão de obra pode comprometer a produtividade e o absenteísmo, que é a ausência do trabalhador quando deveria estar presente, pode significar a insatisfação com o trabalho. Além disso, a rotatividade pode causar perda de produtividade e impacto na motivação e satisfação de outros funcionários. Vale ressaltar que, aqueles que se desligam, levam consigo conhecimento das práticas da empresa, que precisará ser repostado ao novo funcionário além de contato de clientes. Segundo Assis (2005, p. 50):

A perda de pessoas significa perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios. [...] alto *turnover* é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, que acaba gerando ainda mais absenteísmo – improdutividade, mais rotatividade, interferindo na credibilidade junto aos clientes, uma “bola de neve” potencializando seus concorrentes.

Entretanto, Jubilato (2008) alerta que a baixa rotatividade pode indicar um aspecto negativo para a organização, já que novos conhecimentos e novos pensamentos deixam de ser incorporados. Não existe um número ideal para a rotatividade (CHIAVENATO, 2002), porém

Watson Wyatt Inc (2005) mostra através de seu estudo, que índices variando entre dez a vinte por cento proporcionam melhor desempenho à empresas do que aquelas que apresentam índices mais baixos (em torno de cinco por cento) ou índices mais altos (em torno de trinta por cento),

A empresa precisa analisar o que vem causando a rotatividade de seus funcionários, se são os salários ou a uma possível não adaptabilidade ao trabalho desempenhado, oportunidades externas mais atrativas ou uma política de supervisão defasada, para a partir daí ter condições de analisar o cenário e realizar possíveis mudanças.

### **2.3.4 A rotatividade no comércio e suas características**

Desde 1990, o setor do comércio, em especial, vem passando por mudanças econômicas e políticas, com destaque para a época do governo Collor, com a liberação das importações e o governo do Fernando Henrique Cardoso, com a estabilização da inflação. Segundo reportagem do site Terra (2003), o comércio passou a enfrentar um aumento na concorrência e ter dificuldades com áreas administrativas e operacionais, contribuindo, de certa forma, para um aumento no índice de rotatividade naquelas empresas que não buscaram se aperfeiçoar.

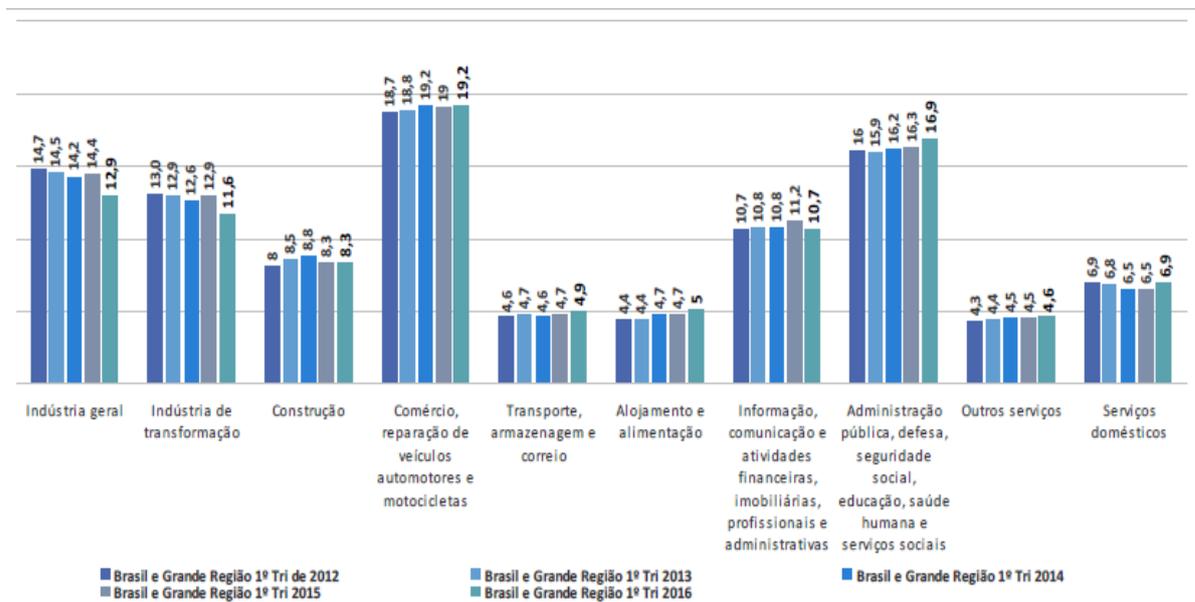
O comércio varejista, segundo Kotler e Armstrong (1999, p. 297):

Inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Qualquer organização que utiliza esta forma de venda, seja ele fabricante, atacadista ou varejista, está praticando varejo. Não importa a maneira pela qual os bens ou serviços são vendidos (venda pessoal, telefone, correio ou máquinas) ou onde são vendidos (loja, rua ou residência).

Essas transformações ocorridas no decorrer dos anos levaram a uma busca do comércio varejista por mais espaço e a redução da inflação trouxe consigo o aumento da concorrência. Aqueles que souberam lidar com esse novo cenário, conseguiram se desenvolver, porém muitos foram à falência (TERRA, 2003).

O comércio varejista é um dos setores da economia com o maior número de pessoas empregadas e é um tradicional absorvedor de mão de obra no país, segundo dados do IBGE (2016), conforme figura 2 a seguir:

**Figura 2 – Distribuição dos ocupados por grupamentos de atividade econômica no Brasil – 1º trimestre de 2012 - 2016**



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de trabalho e rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua.

Porém, conforme dados do IBGE (2016), houve uma queda no desempenho do comércio varejista nos últimos tempos, encerrando o ano de 2015 com um volume de vendas no negativo (-4,3%). Isso se deve ao cenário de instabilidade que se instalou no país nos últimos anos e a uma queda nas medidas de estímulos ao consumo. O poder de consumo das famílias diminuiu com o aumento do desemprego (redução de 1,5 milhão de posto de trabalho em 2015) impactando diretamente no desempenho do comércio. O fraco desempenho nas vendas afetou diretamente na geração de emprego na categoria. Em 2015, o comércio fechou 218 mil vagas, gerando uma grande movimentação entre admitidos e demitidos (IBGE 2016) conforme figura 3:

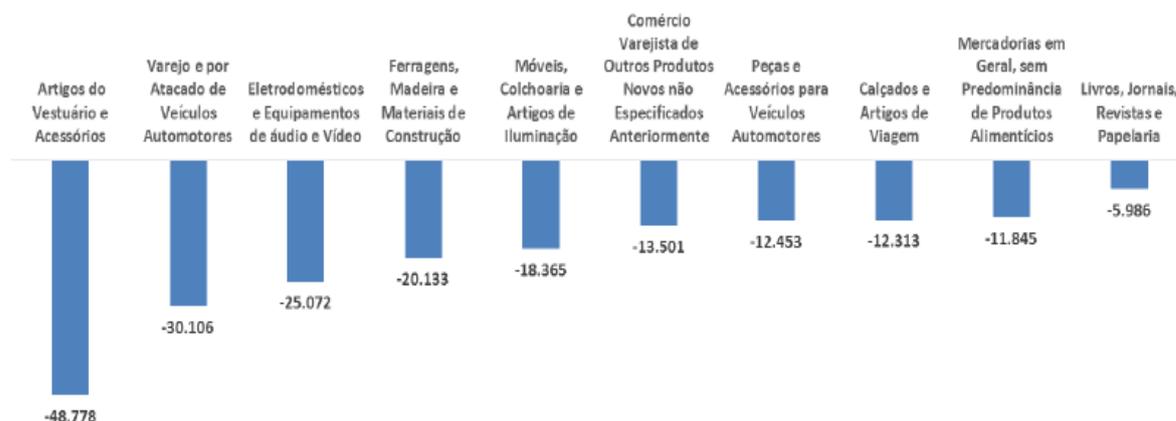
**Figura 3 – Saldo do emprego formal por setor econômico Brasil – 2015**

SETORES	ADMITIDOS	DESLIGADOS	SALDO
Indústria de transformação	2.931.840	3.565.915	-634.075
Construção Civil	2.038.557	2.457.346	-418.789
Comércio	4.437.165	4.655.930	-218.765
Serviços	7.282.574	7.572.108	-289.534
Agropecuária, extração vegetal, caça e pesca	1.072.983	1.064.773	8.210
<b>Total</b>	<b>17.763.119</b>	<b>19.316.072</b>	<b>-1.552.953</b>

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de trabalho e rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua.

O setor de artigos de vestuário e acessórios foi aquele que mais eliminou postos de trabalho em 2015 (-48,7 mil), conforme figura 4:

**Figura 4 – Os 10 segmentos do comércio com MAIOR saldo NEGATIVO de postos de trabalho – Brasil – 2015**



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de trabalho e rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domícilios  
Contínua.

A inflação elevada, o fechamento de diversos postos de trabalho e a recessão que passa a economia dificultou manter os rendimentos e possibilitar um aumento significativo nos salários dos trabalhadores. Em 2014, o salário médio no comércio girava em torno de R\$ 1037,55. Já em 2015 esse valor foi de R\$ 1114,75 conforme figura 5:

**Figura 5 – Salário médio de admissão por setor econômico – Brasil e Unidades da Federação – 2015**

IBGE Setor	Salário Médio dos Admitidos
1 - Extrativa mineral	R\$ 1.698,09
2 - Indústria de transformação	R\$ 1.304,49
3 - Serviços Industr de Utilidade Pública	R\$ 1.461,66
4 - Construção Civil	R\$ 1.386,49
<b>5 - Comércio</b>	<b>R\$ 1.114,75</b>
6 - Serviços	R\$ 1.325,48
7 - Administração Pública	R\$ 1.824,88
8 - Agropecuária, extr vegetal, caça e pesca	R\$ 1.025,22
<b>Total</b>	<b>R\$ 1.261,51</b>

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de trabalho e rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domícilios  
Contínua.

O comércio, tradicional pela elevada carga horária de trabalho, em 2015, se manteve como o primeiro do ranking entre os demais setores de atividade conforme figura 6:

**Figura 6 – Jornada média semanal de trabalho dos ocupados no trabalho principal, segundo setores de atividade econômica (em horas semanais) – Regiões Metropolitanas – 2014 e 2015**

Setores de atividade e Regiões	Fortaleza		São Paulo		Porto Alegre		Salvador		Distrito Federal <sup>(2)</sup>	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2012	2015
<b>Total de Ocupados<sup>1</sup></b>	<b>43</b>	<b>42</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>42</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>40</b>
Indústria	43	43	41	41	42	42	42	41	43	41
Comércio	46	46	44	44	46	45	43	43	45	44
Serviços	41	41	40	40	40	40	40	40	40	39
Construção Civil	42	40	41	41	42	40	42	41	43	42

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de trabalho e rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua.

Ao se comparar a variação do volume de vendas e o ganho real médio dos trabalhadores entre 2008 e 2015, percebe-se que os mesmos não variaram na mesma proporção, mostrando que houve ganho nas vendas em relação aos salários:

**Figura 7 – Variação do Volume de vendas e ganho real médio dos comerciários – Brasil – 2008 a 2015**

	<b>Crescimento Volume de Vendas</b>	<b>Ganho Real Médio Comerciários</b>
2008	9,1	0,89
2009	5,9	1,10
2010	10,9	1,59
2011	6,7	1,47
2012	8,4	1,95
2013	4,3	1,43
2014	2,2	1,48
2015	-4,3	0,33
<b>Acumulado 2008 a 2015</b>	<b>51,2</b>	<b>10,7</b>
<b>Ganho das vendas em relação ao salários</b>		<b>36,6</b>

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de trabalho e rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua.

Por fim, pode-se concluir que o ano de 2015 foi o ano de desaceleração do comércio, apesar dos ganhos dos últimos anos. Eliminação dos postos de trabalho, baixas melhorias nas condições de trabalho e alta jornada de trabalho além dos salários que continuam baixos, devido à alta rotatividade de trabalhadores no setor, inflação e desemprego.

#### 2.3.4.1 A rotatividade no comércio de Juiz de Fora

O comércio de Juiz de Fora pode ser considerado bastante rico no que tange à variedade de opções de lojas, com estabelecimentos tradicionais que fazem parte da história da cidade. É composto por *shoppings centers*, ruas especializadas (concentração de lojas de determinado segmento na mesma rua), galerias, feiras livres e centros comerciais. Por esse motivo, na cidade, é também um grande absorvedor de mão de obra e conseqüentemente, um dos setores de maior rotatividade de funcionários.

O quadro 5 mostra a evolução do emprego por setor no município de Juiz de Fora no estado de Minas Gerais no mês de março de 2015. Ao confrontar os dados do município com os dados do Brasil, percebe-se que o comércio continua sendo como um dos setores de maior rotatividade. Porém, no município, além do setor de extrativa mineral (com variação de emprego em março de 2015 de -6,92%), que também aparece nos dados brasileiros, destaca-se os serviços industriais de utilidade pública, como sendo o segundo setor com maior índice de rotatividade, com variação de emprego em torno de -0,91%, e -0,60% do comércio.

Quadro 5 – Evolução do Emprego por nível setorial em Juiz de Fora – Março/2015

SETORES	mar/15				NO ANO **				EM 12 MESES ***			
	TOTAL ADMIS.	TOTAL DESLIG.	SALDO	VARIAC. EMPR % +	TOTAL ADMIS.	TOTAL DESLIG.	SALDO	VARIAC. EMPR %	TOTAL ADMIS.	TOTAL DESLIG.	SALDO	VARIAC. EMPR %
EXTRATIVA	1	10	-9	-6,92	6	14	-8	-6,2	28	36	-8	-6,2
INDÚSTRI A DE TRANSP RMAÇÃO	688	761	-73	-0,36	2.334	2.165	169	0,83	8.951	9.597	-646	-3,06
SERV INDÚST DE UTIL PÚBLICA	13	21	-8	-0,91	37	70	-33	-3,67	217	216	1	0,12
CONSTRU ÇÃO CIVIL	521	397	124	1,24	1.592	1.469	123	1,23	7.506	8.118	-612	-5,71
COMERCI O	1.694	1.885	-191	-0,6	4.522	5.597	-1.075	-3,26	20.204	19.903	301	0,95
SERVIÇOS	2.599	2.609	-10	-0,01	8.164	7.966	198	0,26	32.772	32.464	308	0,41
ADMINIST RAÇÃO PÚBLICA	0	4	-4	-0,13	0	8	-8	-0,27	3	15	-12	-0,4
AGROPEC UÁRIA	39	41	-2	-0,17	132	111	21	1,77	464	425	39	3,33
TOTAL	5.555	5.728	-173	-0,12	16.787	17.400	-613	-0,43	70.145	70.774	-629	-0,44

Fonte: MTE-CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS-LEI 4923/65

\*A variação mensal do emprego toma como referência o estoque do mês anterior.

\*\* Resultados acrescidos dos ajustes; a variação relativa toma como referência os estoques do mês atual e do mês de dezembro do ano t-1, ambos com ajustes.

\*\*\* Resultados acrescidos dos ajustes; a variação relativa toma como referência os estoques do mês atual e do mesmo mês do ano anterior, ambos com ajustes.

### 2.3.5 Rotatividade em empresas familiares

Ao se analisar a rotatividade em empresas familiares, percebe-se que devido a falta de planejamento, da implantação de técnicas adequadas de recrutamento, seleção, motivação, a ausência de pessoas qualificadas para esse tipo de trabalho, etc, acaba-se por, muitas vezes, realizar contratações inadequadas (Belmonte e Freitas, 2012) fazendo com que, futuramente, possíveis insatisfações nasçam e com elas, os pedidos de demissão.

### 2.3.6 Cálculo do índice de rotatividade

Segundo Borges, Ramos (2011, p. 4) “O cálculo do *turnover* é feito em percentuais, a partir do número de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos que a empresa dispõe num determinado período”.

Nesse sentido, Lacombe (2005, p.259) afirma que “a rotatividade de pessoal, ou *turnover*, em inglês, pode ser calculada por meio do quociente resultante da divisão da soma do número de empregados admitidos e dos que saíram em determinado período pelo número de empregados existentes no final de período”. Assis (2005, p. 48) diz que a rotatividade “tenta captar a flutuação (entrada e saída) no quadro de pessoal (efetivo de empregados), tendo em vista o impacto potencialmente negativo de uma rotatividade não desejada ou planejada pela organização”.

O cálculo do índice de rotatividade varia de acordo com avaliação e análise que deseja realizar. Para efeitos de planejamento de recursos humanos, utilizamos a seguinte fórmula, conforme Chiavenato (2004, p.153):

**Figura 8 – Cálculo do índice de rotatividade**

$$\text{TURN OVER} = \frac{\text{ADMITIDOS + DESLIGAMENTOS}}{2} \times \frac{100}{\text{MÉDIA DE COLABORADORES DO PERÍODO}}$$

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Chiavenato (2004)

Quando se pretende analisar as causas dos desligamentos, consideram-se apenas os desligamentos ocorridos no período, não levando em consideração a quantidade de admitidos (CHIAVENATO, 2004, p.153):

**Figura 9 – Cálculo do índice de desligamento**

$$\text{TURNOVER} = \frac{\text{DESLIGAMENTOS} \times 100}{\text{MÉDIA DE COLABORADORES DO PERÍODO}}$$

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Chiavenato (2004)

Conhecer o índice de rotatividade da organização é importante no sentido de ajudar na análise dos possíveis reflexos que tais números podem estar causando na mesma, sejam eles financeiros ou organizacionais.

### 2.3.7 Gastos com a rotatividade de pessoal

A rotatividade de pessoal envolve vários custos para a organização que vão desde a divulgação da vaga e a contratação do responsável pela seleção até o processo demissional, com a rescisão.

Chiavenato (2002, p.187) divide esses custos em primário, secundário e terciário, conforme o quadro 6 a seguir:

**Quadro 6 – Custos da Rotatividade de Pessoal**

Custos de rotatividade de pessoal	Custos primários	Custos com recrutamento e seleção Custos com registro de documentos Custos com integração Custos com desligamento
	Custos secundários	Reflexos na produção Reflexos na atitude do pessoal Custos extra-laboral Custos extra-operacional
	Custos terciários	Custo extra-investimento Perdas nos negócios

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Chiavenato (2002)

Os custos primários são “os custos diretamente relacionados com o desligamento de cada empregado e sua substituição” (CHIAVENATO, 2002, p.187). Já os custos secundários “envolvem aspectos intangíveis e difíceis de avaliar numericamente e de características predominantemente qualitativas” (CHIAVENATO, 2002, p.188). Por fim, os custos terciários

“estão relacionados com os efeitos colaterais mediatos da rotatividade que fazem sentir a médio e longo prazo” (CHIAVENATO, 2002, p.189).

Nesse sentido, percebe-se que a rotatividade envolve muitos custos para a empresa e precisa ser analisada e acompanhada.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os fins desejados, o presente estudo procurou adotar as ferramentas mais adequadas para sua correta execução. Com relação à natureza da pesquisa, foi realizada uma pesquisa qualitativa que segundo Oliveira (2013), na pesquisa qualitativa, o pesquisador tem a oportunidade de interagir a todo o momento com seu referencial teórico, aprimorando sua visão e seu estudo, num processo circular.

Nesse aspecto, Neves (2010, p. 1) esclarece:

Enquanto estudos quantitativos geralmente procuram seguir com rigor um plano previamente estabelecido (baseado em hipóteses claramente indicadas e variáveis que são objeto de definição operacional), a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada, ao longo de seu desenvolvimento; além disso, não busca medir ou enumerar eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para análise de dados; seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos quantitativos.

O estudo é caracterizado como explicativo, já que procura entender um fato, buscando estabelecer relações, nesse caso, descrever as particularidades da rotatividade de funcionários na empresa Alfa. A coleta de dados aconteceu por meio de técnicas caracterizadas por serem as mais adequadas em uma pesquisa qualitativa, entre elas: a pesquisa bibliográfica, entrevista, pesquisa documental, e a observação participante.

Utilizou-se de pesquisas bibliográficas a cerca do assunto sobre gestão de pessoas nas empresas familiares que permitissem visualizar o problema da questão da rotatividade na empresa Alfa, que por se tratar de um comércio varejista, que demanda atenção ao tema. A mesma foi baseada em artigos científicos, revistas, entrevistas, dissertações, materiais didáticos e livros. De acordo com Cervo *et al.* (2007, p. 67), esse tipo de pesquisa procura elucidar um problema, ajudando a compreender aspectos sobre determinado assunto. Gil (2002) afirma que é uma pesquisa baseada em materiais já elaborados. Para Lakatos e Marconi (2001, p. 44), a pesquisa bibliográfica:

[...] permite compreender que, se de um lado a resolução de um problema pode ser obtida através dela, por outro, tanto a pesquisa de laboratório quanto à de campo (documentação direta) exigem, como premissa, o levantamento do estudo da questão que se propõe a analisar e solucionar.

Foram realizadas entrevistas com os proprietários da organização, o fundador e o sucessor e com 11 funcionários, escolhidos aleatoriamente dentre aqueles que pediram

demissão da empresa e também funcionários atuais, nos meses de Setembro de 2015 e Julho de 2016. De acordo com Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2002, p. 168), a entrevista “por sua natureza interativa, permite tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários, explorando-os em profundidades” e exige um maior detalhamento da amostragem, conforme apontado por Oliveira (2014).

Em seu desdobramento, utilizou-se a pesquisa documental acessando fontes como manuais, livros de registro de funcionários, procedimentos da organização e comunicações internas possibilitando estabelecer uma conexão entre as informações fornecidas pela empresa e o presente estudo. Para Godoy (2006, p. 135):

O exame de documentos pode trazer contribuições importantes para o estudo de caso. A palavra “documentos” deve ser entendida de forma ampla, incluindo os materiais escritos (como recortes de jornais e outros textos publicados na mídia, cartas, memorandos e outros tipo de correspondência, relatórios internos e externos, documentos administrativos), as estatísticas e outros tipos de registro organizados em banco de dados [...] e os elementos iconográficos (como sinais, grafismos, imagens, fotografias e filmes).

De acordo com Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2002, p. 169), a pesquisa documental pode ser realizada no acesso a qualquer registro, desde que o mesmo não tenha sido publicado.

Por fim, foi empregada a técnica da observação participante, já que a pesquisadora faz parte atualmente do quadro de funcionários da empresa e está envolvida com as atividades diárias da organização. As observações foram registradas em um diário de campo. Segundo Gil (2002, p.55), a pesquisa participante “caracteriza-se pela interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas”. Ainda nesse sentido, Godoy (2006, p.133) baseado em Yin (2001) complementa:

A observação tem um papel essencial no estudo de caso qualitativo. Por meio da observação procura-se apreender aparências, eventos e\ou comportamentos. A observação pode ser de caráter participante ou não participante. Quando o pesquisador atua como observador atento, temos o que se convencionou chamar de observação não participante. [...] Na observação participante, o pesquisador deixa de ser um mero espectador, podendo assumir uma variedade de funções dentro do caso e participar dos eventos que estão sendo estudados. Estas funções podem variar de interações sociais informais e atividades funcionais específicas.

Como ferramenta na coleta de dados, foi utilizado o estudo de caso, que para Yin (1984) apud Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2002) se constitui de uma pesquisa baseada

na experiência para estudar um fato que não esteja totalmente claro. Ainda segundo Yin (2015, p.1):

A pesquisa de estudo de caso é uma das várias maneiras de realizar uma pesquisa nas ciências sociais. Outras maneiras incluem experimentos, levantamentos, histórias e análise de arquivos, como modelagens econômica ou estatística. A pesquisa de estudo de caso seria o método preferencial em comparação aos outros em situações nas quais (1) as principais questões de pesquisa são “como” ou “por quê?”; um pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre eventos comportamentais e; (3) o foco de estudo é um fenômeno contemporâneo (em vez de um fenômeno completamente histórico).

No âmbito da pesquisa organizacional, Hartley (1995, p.208-209) diz que o estudo de caso:

[...] consiste de uma investigação detalhada, frequentemente com dados coletados durante um período de tempo, de uma ou mais organizações, visando prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo.

Para ele, quando o pesquisador deseja compreender algum cenário da organização, alguma problemática, a utilização do estudo de caso se mostra bastante interessante, possibilitando uma visão do contexto em que a organização está inserida, seja no passado, no presente e até no longo prazo no intuito de compreender a situação da organização.

Com essas ferramentas, foi possível compreender e buscar respostas para elucidar o problema em estudo sobre a rotatividade de pessoal em um estabelecimento comercial de Juiz de Fora, procurando compreender suas causas e impactos e propor possíveis soluções.

#### 4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Como dito anterior, será utilizado um nome fictício para a empresa pesquisada, sendo tratada por “Alfa”, com o propósito de manter sua privacidade. Os entrevistados serão tratados por meio de siglas.

A empresa Alfa foi fundada em 1986 e tinha como seu proprietário JH. JH vem de uma família de comerciários. Segundo ele, naquela época, poucas eram as opções de futuro para os jovens como ele. E ele tinha vontade de trazer algo novo, por isso fez várias pesquisas para que pudesse inovar no comércio varejista da época. Com isso, decidiu criar uma empresa que atendesse ao público masculino, porém de maneira diferenciada, através de produtos de marca e de característica “descolada”.

Logo, criou a Alfa, empresa de pequeno porte que atua no ramo comercial de roupas e calçados masculinos, procurando trabalhar sempre com as melhores e exclusivas marcas do ramo como Calvin Klein, Reserva, Factum, Ellus, Tommy, Levis, entre outras. Por este motivo, seu mercado alvo são as classes A e B com faixa etária entre 18 e 60 anos. A empresa possui duas lojas. A matriz e mais antiga, está localizada no Centro de Juiz de Fora e possui sete funcionários. A outra loja localiza-se em um grande shopping da cidade, e possui seis funcionários.

O fundador da empresa conta que enfrentou diversas crises enquanto esteve à frente da loja. Entre elas, a “crise Zélia Cardoso de Mello”<sup>3</sup>, além dos impostos altos, momentos de lucratividade baixa e o aumento da concorrência.

Em 2006, JH transferiu a propriedade da loja para o atual dono, FT. FT ingressou na empresa Alfa como vendedor. Logo em seguida, foi promovido a gerente, cargo que exerceu até aquele momento. Já era conhecido de JH, pois trabalhava em uma outra empresa de propriedade do pai de JH. Tornou-se o braço direito dele, conquistando sua confiança. Segundo ele, FT sempre foi muito competente, envolvido, de honestidade ímpar e tais características o levaram a oferecer a propriedade da loja para o mesmo, que se mostrava interessado em ter seu próprio negócio. Em 2008, já no comando de FT, foi inaugurada a filial no novo shopping da cidade com o intuito de expandir o negócio em um novo empreendimento em Juiz de Fora. Quatro anos depois, houve uma mudança de nome da empresa. Segundo FT, essa mudança se fazia necessária para desvincular o nome da mesma

---

<sup>3</sup> Fernando Collor de Melo assume a presidência do Brasil em 1990 e cria um plano de recuperação da economia desenvolvido pela ministra Zélia Cardoso de Mello. Entre as medidas estavam a criação de uma nova moeda, abertura dos mercados nacionais e alta dos impostos. E ainda o confisco das poupanças com valores superiores a 50 mil cruzeiros durante dezoito meses. A recepção foi negativa pela sociedade gerando crise na economia e na política, já que logo depois foi descoberto o envolvimento do presidente em esquemas de corrupção.

do antigo dono. Apesar da mudança, a loja continuou trabalhando no mesmo ramo de atuação e com as mesmas marcas, procurando sempre buscar produtos novos, exclusivos e de qualidade para conquistar mais e novos clientes. Em 2013, FT sofreu com a perda de seu “braço direito” na empresa, gerente atual na época, que faleceu. Foi um período difícil para ele, mas de aprendizado, já que precisou aprender a lidar com a situação e escolher um novo gerente. A escolha do novo gerente se deu pelo perfil que a mesma apresentava e sua competência e envolvimento com o trabalho. A mesma é gerente da loja até hoje e possui 30 anos de empresa.

Com relação ao ambiente organizacional e macrossocial que a empresa está inserida, é válido destacar questões relacionadas à concorrência, ao mercado, à mão de obra e à política.

Quando foi inaugurada, a empresa Alfa surgiu como uma novidade no mercado de Juiz de Fora, com seus produtos diferenciados, no intuito de atingir um público que buscasse algo mais “descolado”. Por isso, logo alcançou o sucesso. Porém, com o passar do tempo, novas lojas com o mesmo conceito começaram a surgir, vendendo inclusive, as mesmas marcas de produtos e buscando atingir o mesmo tipo de cliente. Recentemente, a empresa vem enfrentando a concorrência de uma nova loja que se instalou na cidade, que vende as mesmas marcas de produtos, porém com um preço em torno de três vezes menor. Esta nova empresa adquire desses fornecedores produtos de coleções passadas, que não são mais comprados pelos revendedores “oficiais” e vendem a preços muito baixos, fazendo com que muitos clientes que provavelmente comprariam na loja Alfa, comprassem na nova loja concorrente.

Quanto ao mercado, destaca a questão da pirataria, com a venda de produtos não oficiais em lojas e “camelôs”, já que são produtos de marca e por possuírem um preço mais alto que os demais, estimula a confecção de imitações a preços mais baixos. Ainda nesse sentido, é válido frisar que muitos são aqueles que prezam pela marca de uma roupa e só compram aquelas que se destacam, normalmente são roupas mais caras, às vezes nem tão diferentes de outros produtos de marcas inferiores, mas o nome da mesma é o que importa para esses clientes. Com o desenvolvimento de novas tecnologias, as empresas desse ramo precisaram procurar a aprender de que forma utilizar essas novas ferramentas que estavam surgindo a seu favor. Com isso, aumentou o uso das redes sociais pela mesma e de novas ferramentas de comunicação com os clientes que passam a ter informações de novos produtos da loja, sem nem precisar sair de casa.

Com relação à mão de obra, o comércio é um dos ramos que mais atrai pessoas interessadas em trabalhar. É um tradicional absorvedor de mão de obra. Isso se deve ao fato

que o emprego no comércio exige pouco de formação escolar. Normalmente, os mais interessados nesse tipo de emprego são jovens que estão começando na vida profissional e precisam de um trabalho para se manter e a medida que se qualificam buscam uma oportunidade melhor,

Por fim, os aspectos políticos e econômicos, também influenciam nos negócios da empresa Alfa, como as mudanças na política econômica de governo, as alterações na legislação tributária e a ampliação de crédito ao consumidor. A partir de 2007, pequenas e médias empresas passaram a ter que utilizar o simples nacional<sup>4</sup>, fazendo com a empresa em estudo tivesse que se adequar às novas normas. Além disso, uma ampliação de crédito ao consumidor possibilita que as pessoas consumam mais, aumentando, conseqüentemente, as vendas da mesma.

Hoje a empresa realiza seu processo seletivo através da análise de currículos e entrevistas realizadas por uma profissional de Recursos Humanos e o gerente da loja e posteriormente, com o dono da mesma. Quinze pessoas fazem parte do quadro de funcionários. Seus principais desafios atualmente são o aumento da concorrência. a crise econômica que assola o país e a alta rotatividade de funcionários.

---

<sup>4</sup> O **Simple Nacional** é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Abrange a participação de todos os entes federados (União, Estados, Distrito Federal e Municípios)

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Diante do exposto, serão apresentados os índices de rotatividade de pessoal, de desligamento, os custos com a rotatividade, as considerações dos entrevistados, seus impactos e possíveis soluções para uma melhor administração desse índice.

### 5.1 Rotatividade de pessoal

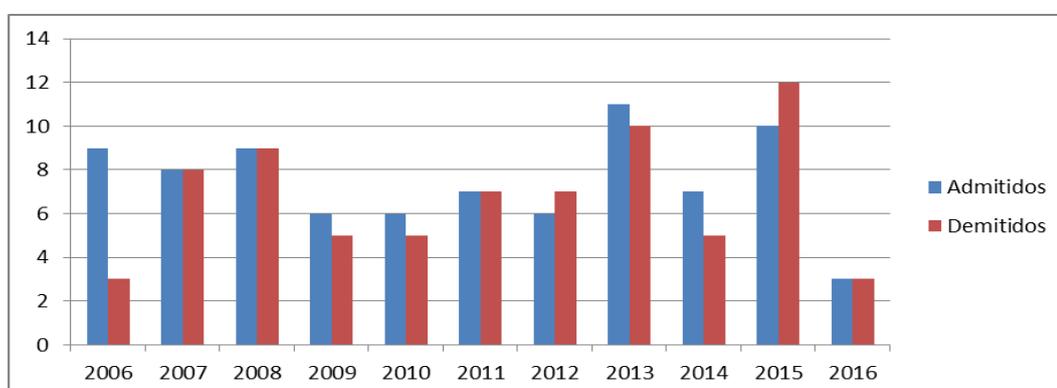
No período de Janeiro de 2006 à Junho de 2016, foram registradas as seguintes movimentações de funcionários na empresa Alfa:

Quadro 7 – Movimentação de funcionários no período de Janeiro de 2006 à Julho de 2016 – Loja Matriz

2006 - 2016	Quantidade de admitidos	Quantidade de demitidos	Efetivo do período
2006	9	3	7
2007	8	8	7
2008	9	9	6
2009	6	5	7
2010	6	5	8
2011	7	7	8
2012	6	7	7
2013	11	10	8
2014	7	5	10
2015	10	12	10
2016	3	3	7
<b>Total</b>	82	74	85
<b>Média</b>	7,45	6,72	7,72

Fonte: Elaborado pela autora

Figura 10 - Movimentação de funcionários no período de Janeiro de 2006 à Julho de 2016 – Loja Matriz



Fonte: Elaborado pela autora

Os números mostram que a loja matriz apresentou um total de 82 admitidos e 74 demissões e um total de 85 funcionários desde o início de suas atividades. A média de demissões ficou em torno de 6,72% com a sua grande maioria ocorrida a pedido do empregado, alegando motivo de uma melhor oportunidade profissional ou por conta dos estudos.

A Figura 11 mostra ainda que na maioria dos anos o número de admissões foi maior que o de demissões, porém esses números foram coincidentes em 2007, 2008, 2011 e por enquanto em 2016.

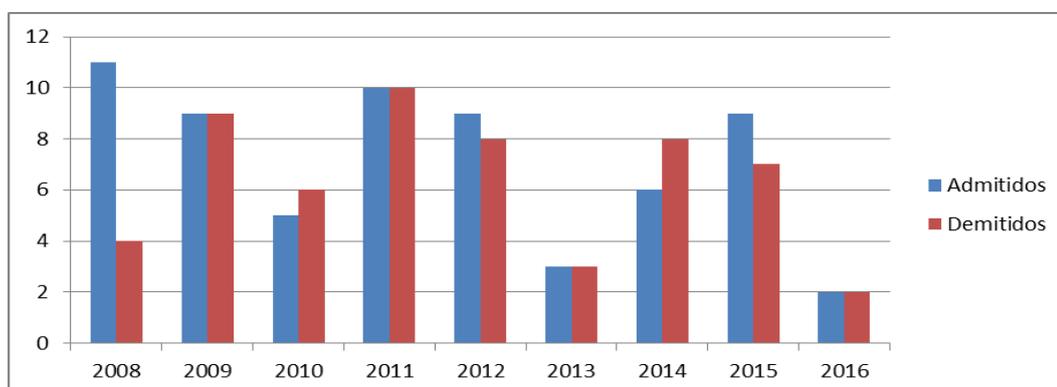
Ao analisar o número de demissões com o efetivo de funcionários do período, percebe-se que o índice de desligamento na loja matriz é alto.

**Quadro 8 – Movimentação de funcionários no período de Janeiro de 2008 à Julho de 2016 – Filial**

<b>2008 - 2016</b>	<b>Quantidade de admitidos</b>	<b>Quantidade de demitidos</b>	<b>Efetivo do período</b>
<b>2008</b>	11	4	7
<b>2009</b>	9	9	7
<b>2010</b>	5	6	6
<b>2011</b>	10	10	6
<b>2012</b>	9	8	7
<b>2013</b>	3	3	8
<b>2014</b>	6	8	5
<b>2015</b>	9	7	7
<b>2016</b>	2	2	6
<b>Total</b>	64	57	59
<b>Média</b>	7,11	6,33	6,55

Fonte: Elaborado pela autora

**Figura 11 – Movimentação de funcionários no período de Janeiro de 2008 à Julho de 2016 – Filial**



Fonte: Elaborado pela autora

Já na filial da empresa já passaram em torno de 59 funcionários, com um total de admissões de 64 pessoas e 57 demissões. A média de desligamentos ficou em torno de 6,33%.

Assim como na loja matriz, desde quando foi fundada, na maioria dos anos houve mais admissões do que demissões. Porém, nos anos de 2009, 2011, 2013 e por enquanto em 2016, esses números foram equivalentes.

Ao analisar a média de desligamentos com o efetivo do período, percebe-se que o índice de desligamentos na filial da empresa também se mostra alto.

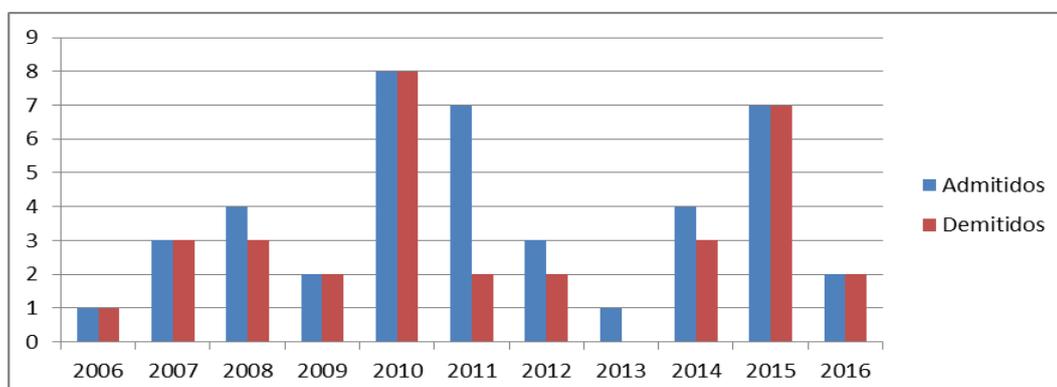
No intuito de avaliar as movimentações de pessoal e os índices de rotatividade da empresa Alfa, foi realizado o mesmo levantamento em outro comércio de Juiz de Fora. A empresa Beta é uma loja de bolsas e acessórios femininos. A seguir, serão expostos os dados coletados para posterior comparação.

**Quadro 9 – Movimentação de funcionários no período de Janeiro de 2006 à Julho de 2016 – Empresa Beta**

<b>2006 - 2016</b>	<b>Quantidade de admitidos</b>	<b>Quantidade de demitidos</b>	<b>Efetivo do período</b>
<b>2006</b>	1	1	2
<b>2007</b>	3	3	4
<b>2008</b>	4	3	4
<b>2009</b>	2	2	8
<b>2010</b>	8	8	3
<b>2011</b>	7	2	8
<b>2012</b>	3	2	5
<b>2013</b>	1	0	6
<b>2014</b>	4	3	6
<b>2015</b>	7	7	6
<b>2016</b>	2	2	4
<b>Total</b>	41	33	56
<b>Médio</b>	3,72	3,00	5,09

Fonte: Elaborado pela autora

**Figura 12 – Movimentação de funcionários no período de Janeiro de 2008 à Julho de 2016 – Empresa Beta**



Fonte: Elaborado pela autora.

Na empresa Beta, no período de 2006 à 2016 já passaram em torno de 56 funcionários, com 41 admissões e 33 demissões. A média de desligamentos ficou em torno de 3%, índice abaixo dos apresentados pela empresa Alfa em suas lojas matriz e filial, 6,72% e 6,33%, respectivamente.

Assim como na empresa Alfa, desde quando foi fundada, em alguns anos houve mais admissões do que demissões. Porém, na maioria dos anos esses números foram equivalentes, como em 2006, 2007, 2009, 2010, 2015 e por enquanto, em 2016.

Porém, ao analisar a média de desligamentos com o efetivo do período, percebe-se que o índice de desligamentos na empresa beta é mais baixo do que na empresa Alfa.

Com isso, percebe-se que a movimentação de pessoal na empresa Beta também se mostra elevada, porém com um índice de desligamento um pouco mais baixo do que aquele apresentado pela empresa Alfa.

## **5.2 Cálculo do índice de rotatividade e desligamento**

O cálculo do índice de rotatividade e de desligamento se mostra de suma importância para empresas que se preocupam em entender sua gestão, e que impactos tais índices estão causando em termos financeiros e organizacionais.

### **5.2.1 Índice de rotatividade**

O índice de rotatividade tem como objetivo calcular as entradas e saídas de pessoal de uma empresa, em um determinado intervalo de tempo, de acordo com o efetivo médio daquele período.

Para calcular o índice de rotatividade, foi utilizada a seguinte fórmula:

$A+D / 2 \times 100 / F$ , onde:

A: admitidos

D: demitidos

F: efetivo médio do período (número de funcionários em 31/12 do ano em análise)

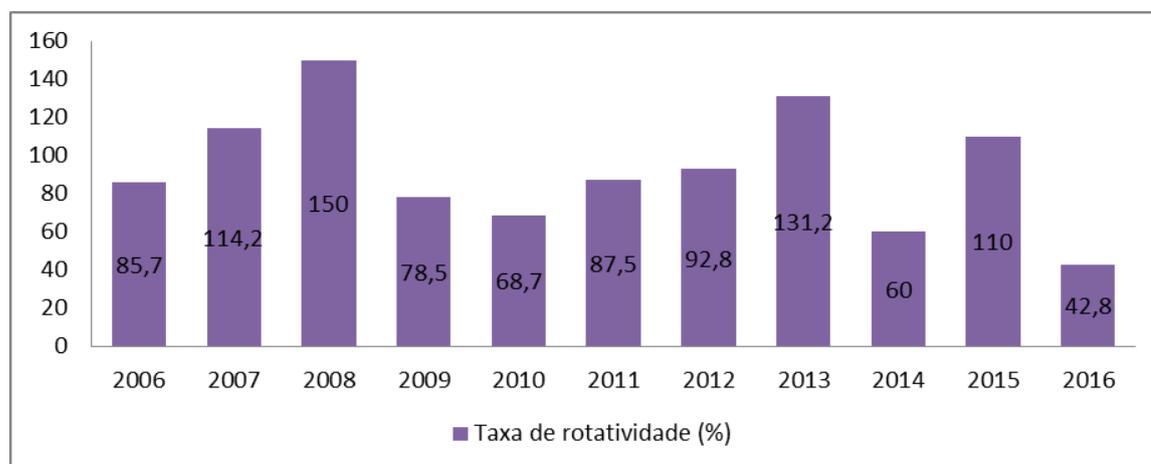
O quadro 10 e a figura 13 mostram a movimentação de funcionários na loja Alfa matriz. Já o quadro 11 e a figura 14 apresentam os números da filial.

**Quadro 10 – Índice de rotatividade no período de Janeiro de 2006 à Julho de 2016 – Loja Matriz**

2006 - 2016	Quantidade de admitidos	Quantidade de demitidos	Efetivo do período	Taxa de rotatividade (%)
2006	9	3	7	85,7
2007	8	8	7	114,2
2008	9	9	6	150
2009	6	5	7	78,5
2010	6	5	8	68,7
2011	7	7	8	87,5
2012	6	7	7	92,8
2013	11	10	8	131,2
2014	7	5	10	60
2015	10	12	10	110
2016	3	3	7	42,8
<b>Total</b>	82	74	85	1021,4
<b>Média</b>	7,45	6,72	7,72	92,8

Fonte: Elaborado pela autora

**Figura 13 – Índice de rotatividade no período de Janeiro de 2006 à Julho de 2016 – Loja Matriz**



Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisar os índices de rotatividade da loja matriz, percebe-se que os mesmos se apresentam altos, se compararmos com os índices do mercado brasileiro, que giram em torno de 63%, principalmente nos de 2007, 2008, 2013 e 2015, que ficaram acima de 100%.

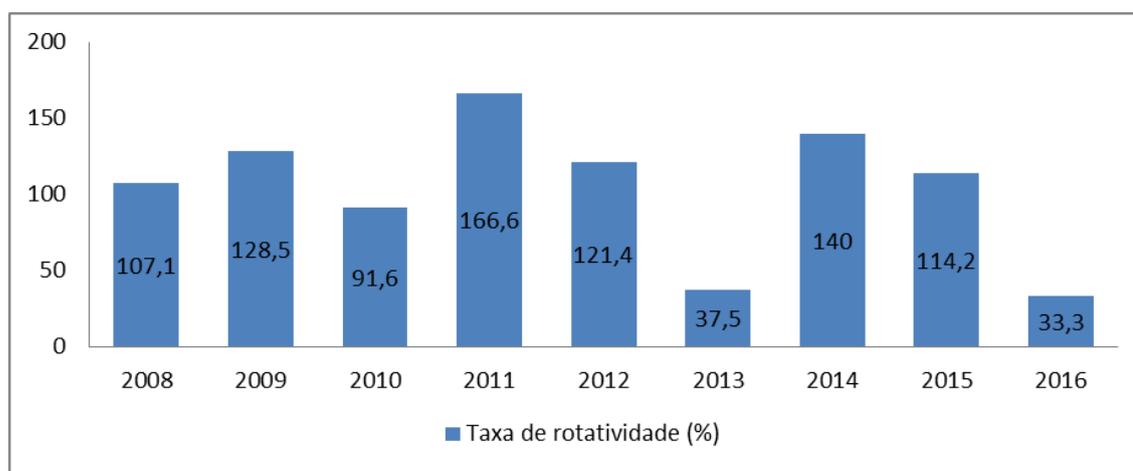
**Quadro 11 – Índice de rotatividade no período de Janeiro de 2008 à Julho de 2016 – Filial**

2008 - 2016	Quantidade de admitidos	Quantidade de demitidos	Efetivo do período	Taxa de rotatividade (%)
2008	11	4	7	107,1
2009	9	9	7	128,5
2010	5	6	6	91,6

<b>2011</b>	10	10	6	166,6
<b>2012</b>	9	8	7	121,4
<b>2013</b>	3	3	8	37,5
<b>2014</b>	6	8	5	140
<b>2015</b>	9	7	7	114,2
<b>2016</b>	2	2	6	33,3
<b>Total</b>	64	57	59	940,2
<b>Média</b>	7,11	6,33	6,55	104,4

Fonte: Elaborado pela autora

**Figura 14 – Índice de rotatividade no período de Janeiro de 2008 à Julho de 2016 – Filial**



Fonte: elaborado pela autora

O mesmo acontece na filial da empresa, com índices de rotatividade de pessoal acima de 100% em seis anos dos nove que estão em análise. Esses índices servem de alerta para a empresa que precisa analisar por quais motivos tal cenário está acontecendo. Sabe-se que o comércio já é um setor tradicional por apresentar altos índices de rotatividade. Aliado à isso, tem-se os shoppings centers, local em que se é mais difícil conseguir funcionários para trabalhar, devido ao trabalho aos finais de semana e feriados. Além disso, a questão dos estudos e do surgimento de melhores oportunidades de trabalho se mostra como motivos relevantes no desligamento de muitos desses funcionários.

Já na empresa Beta, os índices de rotatividade encontrados foram os seguintes:

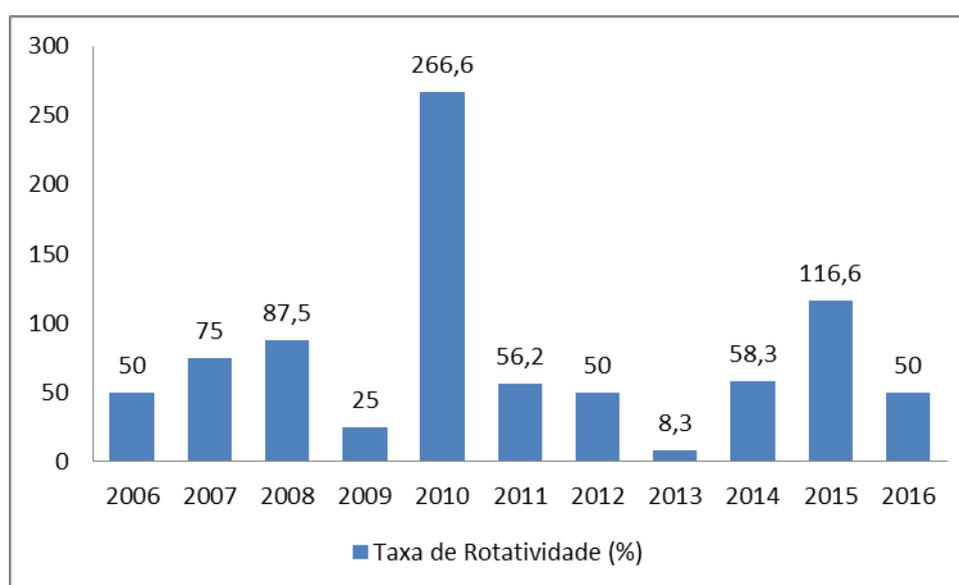
**Quadro 12 – Índice de rotatividade no período de Janeiro de 2006 à Julho de 2016 – Empresa Beta**

<b>2006 - 2016</b>	<b>Quantidade de admitidos</b>	<b>Quantidade de demitidos</b>	<b>Efetivo do período</b>	<b>Taxa de Rotatividade (%)</b>
<b>2006</b>	1	1	2	50
<b>2007</b>	3	3	4	75
<b>2008</b>	4	3	4	87,5
<b>2009</b>	2	2	8	25
<b>2010</b>	8	8	3	266,6

<b>2011</b>	7	2	8	56,2
<b>2012</b>	3	2	5	50
<b>2013</b>	1	0	6	8,3
<b>2014</b>	4	3	6	58,3
<b>2015</b>	7	7	6	116,6
<b>2016</b>	2	2	4	50
<b>Total</b>	41	33	56	843,5
<b>Médio</b>	3,72	3,00	5,09	76,6

Fonte: Elaborado pela autora

**Figura 15 – Índice de rotatividade no período de Janeiro de 2008 à Julho de 2016 – Empresa Beta**



Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisar os índices de rotatividade da empresa Beta, percebe-se que eles se mostraram mais altos apenas nos anos de 2008, 2010 e 2015. O índice médio da rotatividade ficou em torno de 76,6%, número bem abaixo daquele apresentado pela empresa Alfa, que foi de 92,8% na loja matriz e 104,4% na filial. Entretanto, sabe-se que o comércio já é um setor que possui características que fazem com que a rotatividade seja alta, como a exigência mínima de qualificação para exercer a profissão. Percebe-se que a empresa Beta apresenta índices de rotatividade considerados saudáveis em alguns anos, como em 2009 e 2013, em torno de 25% e 8,3% respectivamente.

### 5.2.2 Índice de desligamentos

O índice de desligamentos considera apenas as saídas de pessoal da empresa, em um determinado período de tempo, de acordo com o efetivo médio de funcionários daquele período, permitindo que a empresa analise as causas que levaram na perda de pessoal.

Foi utilizada a seguinte fórmula para o cálculo deste índice:

$D \times 100 / F$ , onde:

D: demitidos

F: efetivo de funcionários no período (número de funcionários em 31/12 do ano em análise)

O quadro 13 abaixo mostra o índice de desligamentos de funcionários na matriz e o quadro 14 seguinte, as estatísticas da filial. Já no quadro 15 são exibidos os índices da empresa Beta.

**Quadro 13 – Índice de desligamento de funcionários no período de Janeiro de 2006 à Julho de 2016 – Loja Matriz**

2006 - 2016	Quantidade de demitidos	Efetivo do período	Taxa de desligamento (%)
2006	3	7	42,8
2007	8	7	114,2
2008	9	6	150
2009	5	7	71,4
2010	5	8	62,5
2011	7	8	87,5
2012	7	7	100
2013	10	8	125
2014	5	10	50
2015	12	10	120
2016	3	7	42,8

Fonte: elaborado pela autora

**Quadro 14 – Índice de desligamento de funcionários no período de Janeiro de 2008 à Julho de 2016 – Filial**

2008 - 2016	Quantidade de demitidos	Efetivo do período	Taxa de desligamento (%)
2008	4	7	57,1
2009	9	7	128,5
2010	6	6	100
2011	10	6	166,6
2012	8	7	114,2
2013	3	8	37,5
2014	8	5	160
2015	7	7	100
2016	2	6	33,3

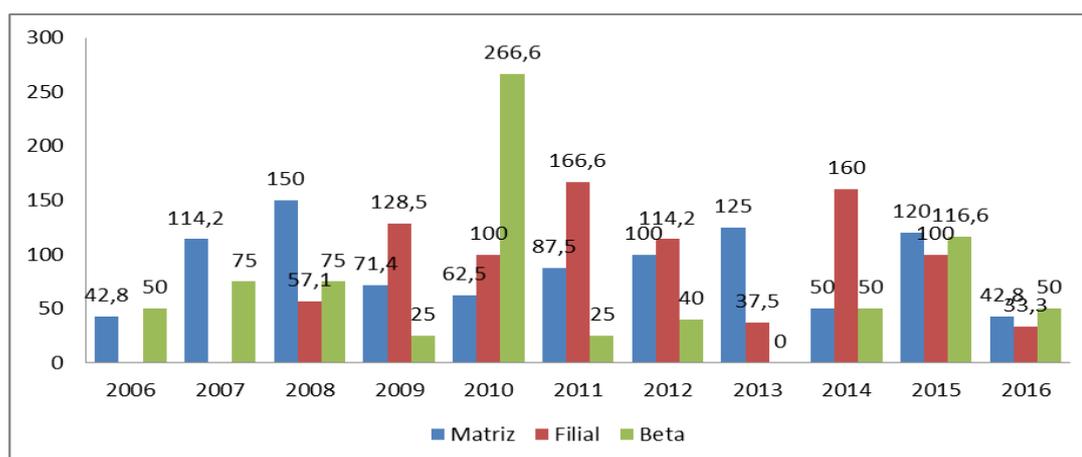
Fonte: elaborado pela autora

**Quadro 15 – Índice de desligamento de funcionários no período de Janeiro de 2006 à Julho de 2016 – Empresa Beta**

2006 - 2016	Quantidade de demitidos	Efetivo do período	Taxa de desligamento (%)
2006	1	2	50
2007	3	4	75
2008	3	4	75
2009	2	8	25
2010	8	3	266,6
2011	2	8	25
2012	2	5	40
2013	0	6	0
2014	3	6	50
2015	7	6	116,6
2016	2	4	50

Fonte: Elaborado pela autora

**Figura 16 – Índice de desligamento de funcionários na Empresa Alfa (matriz e filial) e na Empresa Beta**



Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se que em ambas as lojas o período compreendido entre 2012 e 2015 apresentou altas taxas de desligamento, devido às duas crises mais recentes que afetaram o país: a crise mundial de 2012<sup>5</sup> e a crise nacional em 2015, conforme reportagem do G1 (2015, p.1): “[...] A coleção de dados negativos inclui alta da inflação e do desemprego, fechamento de vagas no mercado de trabalho, disparada do dólar e queda da confiança dos consumidores para mínima recorde.” Conforme já mencionado, verifica-se que os desligamentos na loja do shopping são maiores do que do na loja matriz, no centro da cidade. Porém, nos primeiros anos de inauguração da loja matriz, esses índices também se mostraram elevados.

<sup>5</sup> A crise mundial de 2012 começou devido ao fato de alguns países europeus não estarem conseguindo honrar com suas dívidas, entre eles estavam Grécia, Portugal, Irlanda, Itália e Espanha gerando uma grave crise econômica na Europa e no mundo.

Ao comparar com os índices da empresa Beta, percebe-se que a mesma apresenta taxas de desligamento menores do que da empresa Alfa na maioria dos anos do período em estudo. Porém, esses valores se mostram muito variáveis, chegando a ser equivalentes em alguns períodos e até maior, como em 2010. Entretanto, em uma análise geral, observa-se que os índices de desligamento da empresa Beta ainda se mostram mais baixos que os da empresa Alfa, por isso, é necessário verificar o que pode estar causando esses índices mais altos de rotatividade de pessoal na empresa Alfa.

### 5.3 Custos com a rotatividade

Uma das consequências mais sentidas nas empresas com a rotatividade de funcionários são os altos custos que a mesma gera. Nesse sentido, é preciso procurar compreender os motivos que levam as pessoas a se desligarem da organização para que se estabeleça um plano de ação e os índices com a rotatividade diminuam, levando a uma consequente diminuição de custos.

No intuito de exemplificar e expor os custos que a empresa Alfa possui toda vez que acontece um desligamento e é preciso contratar um novo funcionário, a tabela 1 abaixo descreve os custos gerados com o desligamento de um funcionário, desde o momento da admissão até o momento de saída do mesmo. O funcionário desligado utilizado neste exemplo foi admitido em 08/07/15 e se desligou da empresa em 29/06/16, ou seja, um período de trabalho de quase 1 ano.

**Tabela 1 – Custos primários de rotatividade**

Recrutamento e seleção	R\$ 200,00
Registro de documentos	R\$ 728,00
Exames admissionais	R\$ 20,00
Uniforme	R\$ 30,00
Exame demissional	R\$ 20,00
Descanso Semanal Remunerado	R\$ 133,65
Diferença Salarial	R\$133,72
Descontos (Prev. Social, Contr. Negocial, Contribuição Sindical)	R\$ 132,62
Rescisão	R\$ 1.653,84

Multa	R\$ 1871,92
TOTAL	R\$ 4.923,75

Fonte: elaborado pela autora com base nos documentos apresentados pela empresa (2016)

O processo de admissão na empresa Alfa se inicia através da disponibilidade de vaga na loja. O dono da empresa decide então, se abrirá processo seletivo e quando isso acontecerá. Caso decida pela contratação de outra pessoa, a profissional de RH contratada para realizar os serviços de recrutamento e seleção é contactada e inicia o processo de divulgação da vaga, em sites de emprego, redes sociais e nas próprias lojas, através de cartaz padrão fixado na vitrine das lojas. Após receber os currículos, a mesma realiza uma primeira triagem e seleciona os melhores, que serão aqueles que irão participar das entrevistas. As entrevistas são marcadas com os candidatos e normalmente são realizadas na própria loja, com a participação da profissional de RH, o gerente da loja e o candidato. Após decidir o escolhido, este é encaminhado para uma entrevista com o dono da empresa. Confirmada a seleção, o candidato segue para o processo de admissão. O candidato é então encaminhado para realizar os exames admissionais para verificar se o mesmo está apto para desempenhar as funções que lhe serão dadas. Com tudo correto, o novo funcionário é encaminhado para a funcionária da empresa Alfa responsável pelo controle de funcionários da loja para finalizar sua contratação. O candidato entrega os documentos solicitados pela empresa e é orientado a comparecer na empresa para iniciar seu trabalho na loja. O treinamento do mesmo é realizado durante o expediente, através também de acontecimentos do dia a dia, pelo gerente da loja com a ajuda dos demais funcionários. Por fim, quando o funcionário se desliga da loja, é realizado apenas um exame demissional, importante para mostrar a saúde do funcionário antes e depois do trabalho na empresa.

Diante disso, têm-se os custos com todo esse processo, que se mostra oneroso. Os custos com recrutamento e seleção incluem o pagamento do salário do recrutador, que é pago por seleção realizada e a divulgação das vagas. Porém, não existe gasto na divulgação, pois a mesma é realizada num site de empregos da cidade, que não cobra pelo serviço, nas redes sociais e nas próprias lojas, através de cartaz padrão utilizado toda vez em que há vaga em aberto, que fica fixado na vitrine das lojas.

O registro de documentos inclui o pagamento do salário do responsável pela realização desse serviço e do programa de computador utilizado (Prosoft).

Com relação aos benefícios pagos, os funcionários têm direito a um plano de saúde, que é pago mensalmente para cada um, pela empresa.

O momento do desligamento é aquele que mais apresenta gastos, entre eles: a rescisão, as multas, o 13º salário proporcional, férias, etc.

Diante do exposto, percebe-se que uma movimentação constante de entrada e saída de um funcionário gera altos custos para a empresa, principalmente, no momento do desligamento. É necessário que a empresa tenha controle sobre esses custos para poder analisar e melhorar seu plano de ação.

#### 5.4 Considerações dos Entrevistados

Para melhor compreender a problemática na empresa Alfa, foram realizadas treze entrevistas. Inicialmente, foram entrevistados o fundador da mesma e em seguida, o atual dono. Adicionalmente, foram entrevistadas quatro pessoas que compõem o quadro atual de funcionários e que se dispuseram a participar da pesquisa e sete funcionários que pediram demissão. As entrevistas foram realizadas em Setembro de 2015 e em Julho de 2016. Para manter o sigilo e a privacidade dos participantes, eles serão tratados como:

**Quadro 16 – Relação das pessoas entrevistadas**

<b>Entrevistado</b>	<b>Pessoa correspondente</b>
A	Fundador da empresa
B	Atual dono
C	Ex-funcionário
D	Ex-funcionário
E	Ex-funcionário
F	Ex-funcionário
G	Ex-funcionário
H	Ex-funcionário
I	Ex-funcionário
J	Funcionário atual
L	Funcionário atual
M	Funcionário atual
N	Funcionário atual

Fonte: Elaborado pela autora

Segundo fundador da empresa, na época, não era realizado um processo seletivo como existe hoje. Era o próprio que realizava as entrevistas e segundo ele, buscava pessoas que precisavam trabalhar e que tinham essa vontade e que na visão dele, tinham o perfil parecido com o dele e o da loja ou então por indicação de outras pessoas ou até mesmo dos próprios

funcionários. A estrutura organizacional da empresa na época em que era o dono era muito parecida com a que existe hoje, porém era mais rígida, com gerente, sub gerente, vendedores e *staff* (estoquista e balconista). Antigamente, segundo ele, o proprietário era também o supervisor, diferentemente de hoje, papel de responsabilidade do gerente da loja. Com relação à rotatividade, o entrevistado A diz que ela não existia e que as demissões se davam por decisão da empresa e não do empregado e acontecia quando a mesma não via potencial no indivíduo. Naquela época, as opções de trabalho eram poucas e o comércio era visto como um bom setor para se trabalhar, por não exigir qualificação. E as demissões, quando solicitadas pelo empregado, aconteciam devido à busca dos mesmo por crescimento profissional. Os empregados não saíam por questões de remuneração e sim de trabalho cansativo e para crescer. No varejo, segundo ele, “o sujeito se limita”, se chega no gerente não há mais nenhum nível que ele pode alcançar. Nunca foi realizada nenhum tipo de pesquisa de satisfação na empresa, mas sempre procurou oferecer premiações como forma de reconhecimento do trabalho realizado. No shopping center, enxerga uma rotatividade maior, já que, segundo ele, as pessoas não gostam de trabalhar nos finais de semana. Para se trabalhar no comércio, o entrevistado A destaca que não é preciso ter experiência, mas é preciso um nível mínimo de escolaridade, com conhecimento da língua, de matemática, etc. Além disso, ele sugere que as empresas tenham um programa de desenvolvimento de habilidades. O entrevistado concorda que a remuneração poderia ser melhor e poderia se oferecer maiores incentivos, como a realização de festas para premiação dos funcionários, etc., porém enxerga o momento econômico e político atual de forma cautelosa, por isso, precisa controlar gastos.

Na entrevista com o atual dono, ele contou que chegou como vendedor e seu crescimento na empresa foi acontecendo e em seis meses de trabalho já tinha se tornado gerente. Isso se deve à relação de alta confiança que existia entre ambos e pela competência e honestidade que o entrevistado B apresentava, segundo entrevistado A. O atual dono trabalhou para o fundador da empresa por 25 anos até que foi oferecida a propriedade da loja para o entrevistado B, já que além da confiança que um tinha no outro, o fundador da empresa enxergava a vontade que o atual dono tinha de ter o próprio negócio. Segundo o entrevistado B, a rotatividade de pessoal naquela época não era tão grande quanto atualmente. Hoje existem muitas outras opções para as pessoas além do comércio, o que faz com que as mesmas não fiquem mais tanto tempo. O dono da empresa conta com uma pessoa que realiza o trabalho financeiro e burocrático junto com ele. Essa pessoa foi indicada para ele e era antiga funcionária do fundador da empresa e já era conhecida de todos, inclusive por seu

trabalho. Está na empresa há 8 anos. Em 2008, quando abriu uma filial no novo shopping da cidade, precisou lidar com algumas particularidades, como lidar com um público que é um pouco diferente e o trabalho nos finais de semana e feriado e, principalmente, encontrar pessoas que queiram trabalhar nessas condições. Com o tempo, percebeu-se a necessidade de aprimorar o processo de recrutamento, já que observou-se uma mudança de cenário no país, com o surgimento de novos postos de trabalhos, melhores oportunidades e inovações. Por isso, o entrevistado B conta que passou a contratar uma profissional de Recursos Humanos para auxiliar no processo de admissão dos novos funcionários. O entrevistado B ainda conta sobre momentos complicados que teve que enfrentar, como roubos na loja e as crises, principalmente a que assola o país atualmente. A escolha dos gerentes se dá através da observação do perfil para o cargo e a competência também. Para o atual dono, as pessoas precisam se comprometer um pouco mais com o trabalho que realizam. Porém, ele entende e concorda que, a cada vez que essas pessoas estudam e se especializam mais nas áreas em que querem trabalhar, é mais que normal que desejam almejar novos caminhos. Ele acredita que melhores condições poderiam ser oferecidas aos funcionários, porém, hoje, segundo ele, isso é impossível, devido à crise que o país se encontra. Ele diz que faz o que pode para poder motivar seus funcionários, através do plano de saúde, da premiação por meta, mas é isso que ele pode oferecer no momento. Entende que todo trabalhador precisa estar motivado para que realize um bom trabalho e quando a situação está boa (financeiramente), procura sempre agradar e motivá-los de alguma forma.

Os antigos funcionários entrevistados foram convidados pela autora desse estudo, sendo aqueles que seriam mais próximos do mesmo e conseqüentemente, de maior facilidade de contato e aceitação para participar da pesquisa. Com relação ao tempo que se mantiveram na empresa, casualmente, a média de duração se mostrou alta, ficando em torno de 3 a 4 anos. A questão financeira e a insatisfação com o antigo emprego foram os motivos mais apontados pelos ex-funcionários que os levaram a participar do processo seletivo. Este processo foi considerado por eles como tranquilo e bem objetivo, sendo realizado em sua maioria, inicialmente, pelo gerente da loja e a profissional de Recursos Humanos contratada pela empresa para realizar o processo e, posteriormente, uma entrevista final do possível escolhido com o dono da organização. Porém, percebeu que aqueles funcionários mais antigos, de mais tempo de empresa, em sua maioria, foram indicados por outras pessoas para o cargo, ou seja, não passaram por todas as etapas do processo, como a análise de currículo. Participaram apenas de uma entrevista e foram admitidos. Esses funcionários que pediram demissão relataram gostar de trabalhar no comércio, pois gostam de lidar com pessoas e alguns por

causa da comissão que se pode ganhar. Porém, consideram que a remuneração poderia ser melhor assim como os incentivos. No mesmo sentido, a carga horária foi considerada como “puxada” pelo entrevistado C assim como para todos os outros. Com relação aos motivos que os levaram a trabalhar no comércio, os entrevistados relataram a ausência de necessidade de experiência ou qualificação profissional para exercerem o trabalho e conseqüentemente, por considerarem o “mais fácil” conforme as entrevistadas F e G e também o gostar de lidar com o público. A maioria deles já tinha ouvido falar da empresa antes de se tornarem parte do seu quadro de funcionários, porém, nunca tinha entrado na mesma por considerarem os produtos com um preço além daquilo que tinham condições de pagar.

No geral, o relacionamento entre os colegas de trabalho se mostrou muito satisfatório e isso foi considerado como algo que influenciava no trabalho. Seja entre os pares, com o superior imediato ou com o dono da empresa. Ao se referirem ao relacionamento com os gerentes, os entrevistados consideraram bom, sempre aberto para conversas. Porém, assim como com o dono da empresa, conforme entrevistado F, a forma de se relacionar “dependia do humor”. Ainda nesse sentido, o entrevistado F, assim como os outros, relata que o dono da empresa “às vezes não aceita muito a opinião dos outros na hora”, porém, “sempre procura ajudar no que pode, é muito flexível”. Por unanimidade, a equipe, a convivência e ambiente da empresa foi o motivo que mais se destacou como sendo aquele que mais motivava-os a trabalhar na empresa e há o reconhecimento por parte deles dos incentivos que o dono procurava oferecer, como premiação por cotas, plano de saúde, etc. No caso dos ex-funcionários do shopping, a carga horária também era um fator positivo, apesar do trabalho nos finais de semana e feriado, por ser reduzida (6 horas por dia), ajudava principalmente aqueles que estudavam.

Ao serem questionados sobre o que faltava na empresa, todos eles citaram a questão da remuneração e sugeriram que se aumentasse a porcentagem da comissão ou estabelecesse o pagamento de um salário fixo mais a comissão. Atualmente, o salário dos vendedores se baseia nas comissões ganhas de acordo com a quantidade de venda que realizam. Foram citados também melhores incentivos sejam financeiros ou pessoais, como um agradecimento e no caso da loja matriz, o estabelecimento de metas diferentes para o gerente e os demais vendedores. Isso ocorre, pois o gerente da loja matriz possui 30 anos de empresa e por esse motivo, tem seus clientes fidelizados, que não são poucos. Por isso, ele está sempre batendo as metas com facilidade, já os demais vendedores tem dificuldade já que, segundo eles, de todos os clientes, em torno de metade já são clientes fidelizados do gerente. Isso é um fator que desestimula muito os demais vendedores, pois dificilmente conseguem bater as metas.

Os estudos (por questões de horário e a vontade de trabalhar naquilo em que se formou) e o surgimento de uma oportunidade melhor foram os motivos mais citados pelos entrevistados como aqueles responsáveis pelo pedido de demissão. Ao serem questionados se voltariam a trabalhar na empresa, todos responderam que sim, pelo ambiente bom de trabalho e porque gostam muito da empresa. Segundo a entrevistada G, a empresa Alfa “era um lugar bom de trabalhar”, onde aprendeu bastante. Isso pode ser visto no fato de vários ex-funcionários ainda frequentarem a empresa e ainda, alguns deles, já terem saído e retornado. Como é o caso atualmente dos entrevistados C e D, que atualmente, fazer parte do quadro de funcionários, diferentemente da época em que a pesquisa foi realizada, quando já tinham se desligado, porém retornaram em 2016. A entrevistada F também é um exemplo, já que havia trabalhado na empresa de 2011 à 2012 e retornou em 2014, se mantendo até Julho de 2016.

O período de trabalho dos atuais funcionários entrevistados está em torno de 1 à 2 anos, com exceção do gerente M, que está na empresa há 30 anos, desde a época da fundação. Para os entrevistados J, L e N o fato de já possuírem experiência e gostarem e se identificarem com os produtos vendidos na loja fizeram com que os mesmos participassem do processo seletivo, além de gostarem de lidar com pessoas. Assim como os ex-funcionários, os funcionários atuais consideraram o processo seletivo bastante objetivo e direto e também foram entrevistados pelo gerente e a profissional de RH contratada para realizar o processo e posteriormente, uma entrevista final com o dono da empresa. Pode-se observar, que nesse caso, esses funcionários não possuem tanto tempo de serviço na empresa, diferentemente dos ex-funcionários entrevistados e que os mesmos tiveram um processo seletivo mais estruturado. Foi realizada análise de currículo e entrevista. E o conhecimento das vagas se deu por redes sociais e internet. O que não é o caso do gerente, que assim como os outros antigos funcionários, foi indicado para a vaga.

Os atuais funcionários também relataram que já haviam trabalhado no comércio antes e que escolheram trabalhar nesse setor porque gostam de lidar com pessoas, por ser uma área que não exige uma grande qualificação profissional e “porque não tinha oportunidade melhor”, segundo o entrevistado N. Ainda segundo ele, “o jovem que quer entrar (no mercado de trabalho) precisa de emprego sem qualificação para começar a ter experiência” e que hoje em dia, pessoas “completamente qualificadas não trabalham no comércio” e sim procuram algo em sua área onde serão mais valorizadas. Os entrevistados também consideram a remuneração ruim assim como a carga horária e que os incentivos “poderiam melhorar”, conforme entrevistada L. Metade deles já conhecia a empresa antes de fazerem parte do seu quadro de funcionários.

O relacionamento entre as pessoas é considerado bom por todos e influenciador na conduta e no trabalho dos mesmos. Segundo o entrevistado N, um bom relacionamento “influencia porque se ajudam e se mantêm”. A relação com o gerente também é considerada boa, no geral. Porém, os entrevistados relataram que a variação de humor interfere na conduta do mesmo com os demais funcionários. Os entrevistados consideram que o gerente sabe reconhecer o trabalho e está sempre aberto para conversas, porém, conforme J, às vezes não sabe “separar as coisas e age por impulso”. O relacionamento com o dono da empresa também é considerado tranquilo, basicamente profissional, também com variação de humor que interfere no andamento do trabalho. É considerado um pouco nervoso pelos entrevistados, mas reconhecem o esforço do mesmo para ajudar sempre no que pode. Segundo a entrevistada M, o dono da empresa usa o seguinte lema “faz por mim que eu faço por vocês”. O entrevistado N alerta que o dono da empresa deveria procurar se atualizar mais, “mudar o jeito de liderar por exemplo”, porque os anos passam e as coisas mudam e é preciso acompanhar as inovações, as novas tecnologias, etc., além de ser uma empresa que trabalha em sua maioria com jovens, logo precisa saber lidar com esse público também.

Os fatores que mais motivam os entrevistados a trabalharem na empresa são o fato de gostarem de lidar com pessoas e o ambiente bom da loja, os produtos, os clientes. Consideram o feedback como algo muito importante, mas que deve ser sigiloso e acontecer quando necessário. E acham muito interessante a existência de um plano de carreira na empresa ou até mesmo o aproveitamento de outras habilidades que os funcionários têm dentro da loja. Segundo eles, tais fatores motivam o funcionário a dar mais de si ao trabalho. Para os entrevistados, faltam algumas coisas na empresa. O que mais se destaca é a questão de um planejamento de metas, ou seja, metas diferentes para o gerente e os demais funcionários. Conforme relata a entrevistada J, os demais funcionários estão “competindo com uma pessoa de muito tempo”, que já possui seus clientes fidelizados. Os entrevistados também destacaram a questão de motivação e do reconhecimento, que às vezes falta na empresa, seja um simples elogio ou um agradecimento ou também pequenas motivações financeiras, como concorrer a um rodízio de pizza caso se atinja a meta da semana. O entrevistado M reconhece que já são oferecidos bons incentivos à eles, sempre o dono pode oferecer, ele oferece, como foi o caso do plano de saúde, que passou a ser oferecido aos funcionários quando a situação da empresa estava melhor. O entrevistado M também cita a questão da comissão, que segundo ele, é a mesma desde quando a empresa foi criada e sugere um aumento singelo. Porém, reconhece o momento atual de dificuldade que a empresa está passando. Para a maioria dos entrevistados, uma oportunidade melhor de trabalho os levaria a pedir demissão. Somente o entrevistado M

considera a saída das vendas para um outro cargo como fator desestimulante e passível de demissão. Ao serem questionados sobre o que os motivaria a trabalhar mais tempo no comércio, os entrevistados citaram: uma promoção, um benefício por tempo de serviço, mais reconhecimento (seja financeiro ou pessoal), um salário melhor e oferecer uma oportunidade do funcionário se desenvolver.

Através da observação participante, pode-se perceber que no geral, existe um bom ambiente de trabalho e que os funcionários gostam de seu local de trabalho e das pessoas com quem convivem, existe um bom relacionamento. Porém, pode ser percebido que há certa desmotivação por parte de alguns, principalmente quando as vendas caem e isso é motivo de reclamação, ao sentirem falta de um incentivo, um reconhecimento.

## 6. PROPOSTAS PARA REDUZIR O ÍNDICE E OS CUSTOS COM ROTATIVIDADE

Ao analisar os dados obtidos sobre a empresa Alfa, percebe-se que a mesma é considerada um bom local para se trabalhar, que destacam o bom ambiente de trabalho e a boa relação entre as pessoas como um dos fatores motivadores para se trabalhar na empresa. Há ainda o reconhecimento por parte da maioria dos funcionários pelo trabalho desempenhado pelo dono da empresa, que procura oferecer sempre o melhor que pode a seus empregados.

Porém, as taxas de rotatividade ainda se mostraram altas na empresa Alfa. Isso se deve ao fato, em grande parte, pela característica do setor do comércio, que já é tradicional por apresentar altos índices de rotatividade, por ser uma área que não exige grande qualificação profissional, mas ao mesmo tempo com um tipo de trabalho ainda considerado como pouco reconhecido, o que faz com que as pessoas não fiquem muito tempo em seus empregos. Aliado a isso, algumas insatisfações no dia a dia do trabalho também colaboram para este cenário e foram expostas pelos entrevistados, mas que podem ser revistas e analisadas no intuito de encontrar soluções e melhorar o desempenho e a satisfação dos mesmos como um todo.

Um ponto que precisa ser revisto pela empresa se refere ao planejamento de metas, especificamente na loja matriz. O fato do gerente da loja ter trinta anos de empresa fez com que o mesmo tivesse seus clientes fidelizados. Isso faz com que o gerente sempre consiga atingir as metas com facilidade, ao contrário dos outros vendedores, que não conseguem acompanhar o ritmo de alguém que já possui tanto tempo de empresa e tantos clientes. A meta acaba sendo inatingível para esses demais funcionários. E isso acaba por desmotivar os mesmos e conseqüentemente, interferir no desempenho. Por isso, seria interessante que a empresa adotasse metas diferentes para o gerente e os demais funcionários.

Outra medida que seria interessante para a empresa seria a adoção de um benefício por tempo de serviço. Como exposto, o tempo de permanência dos trabalhadores do comércio varejista se mostra muito curto e talvez o ganho de algum benefício após um tempo de empresa seria um fator motivador para que os mesmos ficassem mais tempo.

Apesar da remuneração paga aos funcionários da empresa Alfa estar compatível com o mercado, conforme figura 5, esse foi um fator de grande reclamação entre os mesmos, que consideram que o salário do comércio poderia melhorar. Caso seja possível, seria válido a empresa repensar valores e, por exemplo, melhorar a comissão que já se mantém com o mesmo percentual desde a fundação da loja. Um salário melhor motiva os funcionários que se veem mais dispostos a vender.

A criação de um plano de carreira e a promoção de funcionários também se mostrou como uma medida bem vinda pelos empregados, já que possibilitaria o crescimento profissional a medida que o desempenho do empregado melhora, motivando-o a se desenvolver cada vez mais. Junto a isso, seria interessante para a empresa, ao conhecer o desempenho de seus funcionários, permitir e aproveitar outras habilidades que os mesmos podem possuir e aplicar na loja. Por exemplo, o caixa da empresa já pode ter trabalhado na contratação de funcionários na antiga organização que trabalhava. Nos momentos de contratação de funcionários, este funcionário poderia auxiliar de alguma forma.

Apesar de já oferecer algumas premiações, como a mensal por funcionário e pela loja, a premiação por venda (a cada venda com a saída de mais de 4 produtos, o funcionário ganha R\$1,00 sobre cada produto a mais vendido) e o plano de saúde, a melhora da oferta de benefícios foi algo citado com necessário por alguns entrevistados. Há o reconhecimento por parte deles que o que já é oferecido é interessante, porém a adoção de maiores incentivos seria válido para motivar os funcionários a vender mais e estarem mais satisfeitos com o trabalho desempenhado, assim como o reconhecimento. Seja financeiro ou pessoal. Um agradecimento, um pequeno agrado, se mostram como atitudes que poderiam fazer a diferença.

O *feedback* foi citado como algo muito importante pelos entrevistados, pois permite que os mesmos saibam se estão desempenhando um bom trabalho e o que precisam melhorar. É preciso apenas que seja mais sigiloso e aconteça nas horas certas e não a todo o momento. Outras duas questões foram apontadas nas entrevistas que seriam interessantes para a empresa considerar. Com as inovações e o desenvolvimento de novas ferramentas, novos modos de gerir, é necessário que não só os funcionários busquem estar atualizados, mas o dono da empresa também, principalmente porque lidar com empregados mais jovens. Logo, seria interessante que ele procurasse se atualizar mais a fim de entender esse universo e, conseqüentemente, adotasse práticas mais eficazes. Além disso, foi sugerido a confecção de uma “caixinha de sugestões” que ficasse na empresa para que cada funcionário, de forma sigilosa, pudesse expor reclamações, agradecimentos, etc. ao dono da empresa todo final de mês.

Outro fator que poderia ser pensado na empresa seria a realização de seleção interna de pessoas antes de uma seleção externa, já que pode acontecer de um funcionário querer mudar de função e às vezes essa mudança pode influenciar tanto na melhora do seu trabalho quanto na sua motivação, sendo positivo para ambos os lados.

Por fim, a empresa Alfa, no intuito de controlar a rotatividade, poderia adotar uma entrevista de desligamento para poder entender porque os funcionários estão saindo e adotar medidas corretivas. Desta forma, seria possível estabelecer e calcular os custos gerados com essas demissões em formato de indicadores, em planilhas simples, para que a mesma tivesse a ciência e o controle de tudo que está gastando e perdendo com a alta rotatividade.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a evolução das tecnologias, as inovações e a mudança constante e cada vez mais acelerada do mercado, as empresas precisam buscar se atualizar e investir, principalmente, naqueles que são os responsáveis por fazerem as coisas acontecerem: as pessoas. E nas empresas familiares essa questão se torna ainda mais peculiar, já que muitas vezes, os valores da família empresária acabam se confundindo com os valores das empresas e a falta de qualificação para exercerem as funções dos cargos que ocupam podem trazer prejuízos para a organização. A gestão de pessoas é uma área que precisa de atenção e ter um bom planejamento é essencial. Uma boa gestão traz satisfação aos empregados que se sentem mais motivados para realizar o trabalho que desempenham.

A pesquisa mostrou como é importante para a empresa investir em capital humano, já que um trabalhador motivado, satisfeito trabalha feliz e alcança melhores resultados. A rotatividade de pessoas é relativa de uma empresa pra outra. Especificamente no comércio, observou-se que este é um setor tradicional por absorver mão de obra e também pela grande movimentação desta, com muitas admissões e desligamentos. A empresa Alfa em estudo apresentou altas taxas de rotatividade, mostrando que é necessário tomar medidas corretivas para controlar esses índices.

Ainda nesse sentido, observou-se que os custos gerados com a rotatividade são muito altos, principalmente no momento da rescisão do contrato de trabalho e que estes influenciam no desempenho da organização, mostrando a necessidade de se buscar controlar esse índice.

Com relação ao primeiro objetivo específico, observou-se que a empresa encontra-se inserida em um mercado de grande concorrência, enfrentando problemas com a pirataria dos produtos além da questão do problema com a mão de obra e a rotatividade. Além disso, aspectos políticos e econômicos que afetam diretamente o desenvolvimento da mesma, como a crise que assola o país atualmente.

Já o segundo objetivo específico mostrou que a organização em estudo vem basicamente de uma empresa familiar e que apesar da mudança de dono, traz consigo ainda as características e alguns valores da antiga gestão, por isso a busca por procurar se atualizar seria interessante para o dono da empresa. Houve mudança de dono, de gerente, de nome, abertura de nova loja, tudo isso acompanhado de algumas crises e dificuldades, mas que estão conseguindo ser superadas por oito anos através de uma gestão eficiente.

Quanto ao terceiro objetivo específico, observou-se que a empresa Alfa apresenta altas taxas de rotatividade se comparado aos índices de rotatividade do mercado celetista brasileiro

e que tais índices causam impactos na gestão e desenvolvimento da empresa, como altos custos com recrutamento e seleção, queda de produtividade, perda de capital intelectual já que levam consigo os conhecimentos que já adquiriram, podendo impactar no desempenho e na motivação dos demais funcionários. Tais informações atendem ao quarto objetivo específico da pesquisa.

Quanto ao quinto e último objetivo específico, foram dadas algumas sugestões como forma de controlar a taxa de rotatividade na empresa Alfa, como a adoção de entrevistas de desligamentos e a implantação de um indicador através de planilhas simples para o controle de custos com demissões para que a empresa possa analisar e tomar decisões para que esses índices diminuam. Além disso, observou-se que a motivação dos funcionários é algo que precisa de muita atenção, pois são eles os responsáveis pela atividade fim da empresa, que são as vendas. Por isso, como forma de mantê-los motivados, seria interessante para a empresa melhorar a comissão paga e os incentivos oferecidos, além de oferecer um plano de carreira, um bom feedback, uma bonificação por tempo de serviço, saber aproveitar outras habilidades que seus funcionários oferecem e implantar metas adequadas para cada tipo de funcionário.

É importante destacar quanto às limitações ocorridas para que esta pesquisa fosse realizada. A cidade de Juiz de Fora não conta com um acervo e estatísticas sobre dados de rotatividade de pessoal no comércio na cidade. Buscou-se órgãos que possivelmente poderiam fornecer esse tipo de informação na cidade, como o Ministério do Trabalho, o Sindicato do Comércio e a CDL (Câmara dos dirigentes lojistas de Juiz de Fora), porém sem sucesso.

Apesar da alta rotatividade que apresentou, a empresa Alfa se mostrou muito querida por todos aqueles que foram entrevistados que consideraram a empresa com um ambiente bom de trabalho. Além disso, todos eles afirmaram, tanto aqueles já desligados como quem ainda faz parte do quadro de funcionários, que voltariam a trabalhar caso precisassem, pelo ambiente, pela equipe, pela flexibilidade que o dono da empresa oferece. Não é a toa que esses casos são recorrentes na loja, pessoas que saíram, mas que já voltaram a trabalhar na empresa. A empresa Alfa precisa saber lidar com essa rotatividade que já é característica do comércio motivando seus funcionários e oferecendo atrativos para que permaneçam na equipe.

Por fim, percebe-se que os todos os objetivos da pesquisa foram alcançados e que conhecer o índice de rotatividade da empresa é muito importante, já que traz custos e consequências na produtividade como um todo. Sabe-se que a rotatividade, em proporções adequadas, é saudável para empresa, para que ela possa renovar seu quadro intelectual.

Porém, quando esses índices se mostram acima do aceitável, é preciso investigar para que se tomem as soluções cabíveis.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O Método na Ciências Naturais e Sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Thompson Learning, 2002;
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1998.
- ASSIS, M. T. de. **Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, p. 48, 2005.
- BARCIA, F. GRZYBOVSKI, D. **Empresa Familiar: Resolução de conflitos familiares em função dos negócios**. Editora Unijuí • Ano 08 • nº 16 • Jan./Jun. • 2008, p. 9 – 43.
- BARROS, M.L. **Família e Gerações**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- BARTHES, R. **Aula**. São Paulo: Cultrix, 1978.
- BELMONTE, V. A. B.; FREITAS, W. R. S. **Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas**. Revista de Administração da UFSM, v. 6, n. 1, p. 71-90, 2013.
- BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo: Senac, 2002.
- BORGES, M. S.; RAMOS, N. M. **Turn Over: Uma consequência de estratégias ineficientes de gestão empresarial? VIII Convibra**, 2011.
- BRUSCHINI, C. **Mulher, casa e família: o cotidiano nas camadas médias paulistanas**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1990.
- CASTELLS, M. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: Ed. compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 8. ed. São Paulo: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humanos nas organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CANÇADO, V. L., COUTINHO, P. T., SANT'ANNA, A. S. de, & ALMEIDA, M. G. R. das (2005, setembro). **Novos papéis de recursos humanos: velhas fórmulas em novas embalagens? Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Brasília, DF, Brasil, 29.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6a Edição. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2007;

CHUA, J.H.; CHRISMAN, J.J.; SHARMA, P. **Defining the Family Business by Behavior. Entrepreneurship: Theory and Practice**, v.23, n.4, p.19-39, sum. 1999.

COSTA, T. R. E-Rh: **O impacto da tecnologia para a gestão competitiva de recursos humanos**. Dissertação (Graduação em Administração). FEA/ Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

DAVEL, E. Em busca do organizacionalmente distintivo no familiar. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L.A.S.; GRZYBOVSKI, D.(Org) **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo. 2008.

DIEESE. **Os números da rotatividade no Brasil: um olhar sobre os dados da Rais 2002 – 2013**. São Paulo, 2014.

DIEESE. **Rotatividade setorial: dados e diretrizes para a ação sindical**. São Paulo, 2014.

DIEESE. **Boletim Indicadores do Comércio: Comércio 2015** – Um balanço dos principais indicadores. São Paulo, 2016.

DONELLEY, R.G. **The family business**. Harvard Business Review, v. 42, n.4, p.94-105, jul/ago 1964.

DUARTE, N. **Formação do indivíduo, consciência e alienação: o ser humano na psicologia de A. N. Leontiev**. Caderno CEDES, v. 24, n. 62, p. 44-63, 2004.

EVANS, P. A. L., PUCIK, V., & BARSOUX, J.-L., (2002). *The global challenge: frameworks for international human resource management*. New York: McGraw-Hill, 2002.

EXAME. **No Brasil empresas familiares cresceram mais que no mundo**. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/no-brasil-empresas-familiares-cresceram-mais-que-no-mundo>>. Acesso em: 06 mai. 2015.

EXAME. **No Brasil, rotatividade de pessoas cresceu 82%**. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/no-brasil-turnover-cresce-o-dobro-da-media-mundial>>. Acesso em: 06 mai. 2015.

FREITAS, E. C.; BARTH, M. **De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão da empresas familiares**. Revista de Administração da UFSM, Santa Maria, v. 5, n. 3, p. 549-568, 2012.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 1999. Contexto social e imaginário organizacional moderno. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 6-15, abr./jun. 2000.

G1. **Brasil fecha fevereiro com coleção de dados negativos e mais arrocho**. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/03/brasil-fecha-fevereiro-com-colecao-de-dados-negativos-e-mais-arrocho.html>> Acesso em: 07 jul. 2016

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, A. S. **Estudo de caso qualitativo. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.
- GÓMEZ, C. P. et al. **Gestão**. Org Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. 2012.
- HARTLEY, J. F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, C. e SYMON, G. (Ed.), **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. London: Sage, 1995.
- IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – 1º trimestre de 2016**.
- JUBILATO, J. **Os impactos e consequências da rotatividade de pessoal sobre a memória da organizacional: Um estudo no comércio varejista**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2008.
- KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Editora LTC , 1999.
- LACOMBE, S. L. de. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001;
- LEACH, P. **Guia da empresa familiar**. Rio de Janeiro: Xenon, 1998.
- LESCURA, C.; BORGES, A. F.; BRITO, M. J. de. **Relações de Parentesco em empresas familiares: uma abordagem sócio- -Kinship Relations in Family Business: a Socio-Anthropological** v. 10, n. 3, 2013.
- LÉVI-STRAUSS, C. A família. In: LÉVI-STRAUSS. **O olhar distanciado**. Lisboa: Ed.70, 1986.
- LOPES, T. de V. M. **Problemas de Pessoal da Empresa Moderna**. 4 ed. ver. e aum. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, serv. De Publicações, 1973.
- MAIA, T. S. T. **Gestão de pessoas: particularidades de empresas familiares**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 2, n. 6, 2009.
- MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.
- MATOS, S. T. **Organizações humanamente qw21a'sustentáveis: Comparação entre teoria e prática em gestão de pessoas nas organizações brasileiras**. 2005. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão). Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2005.
- MAUA, T. S. T. **Gestão de pessoas: particularidades de empresas familiares**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 3, n. 2, p. 71-85, 2009.

MEDEIROS, R. R.; ALVES, R. C. and RIBEIRO, S. R. **Turnover: uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da Alfa Comércio Ltda.** Connexio-ISSN 2236-8760 2.1, p. 115-116, 2012.

MILIONI, B. **Dicionário de termos de recursos humanos.** São Paulo: Fênix central de negócios, 2006.

Ministério do trabalho e emprego. **Dados Estatísticos. Cadastro Geral de Empregados e desempregados – CAGED.** Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/caged/estatisticas.htm>> Acesso em: 20 mai. 2015.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades.** Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 2, 1996.

OLIVERIA, D. P. R. **Empresa Familiar.** São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, V. C. da S. **Procedimentos Metodológicos.** Juiz de Fora, 2013. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/0ByAesmBvJdoNZzBGdC0zblZZcck/edit?pli=1> Acesso em: 11 mai.2015

POMI, E. M. **A importância da gestão do turnover.** Entrevista concedida ao RH.COM. Disponível em [www.rh.com.br/ler.php?cod=3998&org=3](http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3998&org=3). Acesso em: 11 mai.2015.

ROHM, R. H. D.; LOPES, N. F. **O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica.** Cadernos EBAPE. BR, v. 13, n. 2, p. 332-345, 2015.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia da pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Mc Graw – Hil.2006.

SEBRAE. **No Brasil, 90% das empresas são familiares.** 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em: 06 mai. 2015

SHARMA, P.; CHRISMAN J. J.; CHUA, J. H. **Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges.** *Family Business Review*, v. 10, n. 1, p. 1-35, 1997.

TANURE, B. **Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia** (2a ed.). São Paulo: Atlas, 2005.

TANURE, B., EVANS, P., & PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil – virtudes e pecados capitais.** Rio de Janeiro: Campus, 2007.

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. L. **As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil.** *Revista RAC*, v. 14, n. 4, p. 594-614, 2010.

TERRA, E. de A. S. **Um estudo empírico sobre a taxa de rotatividade de mão-de-obra e as práticas de recursos humanos no varejo de supermercados no Brasil.** Tese de Doutorado, 2003.

ULRICH, D. (Org.). **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH.** São Paulo: Editora Futura, 2000.

WATSON WYATT INC. **Get the most out of you company's turnover - Lessons form Watson Wyatt's Human Capital Index.** 2005. Disponível em <http://www.watsonwyatt.com/us/pubs/insider/showarticle.asp?ArticleID=15304>. Acesso em: 22 mai.2016

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

Yin, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos.** Bookman editora, 2015.

**APÊNDICES**

### **APÊNDICE 1 - Roteiro de Entrevista - Fundador**

1. Quem fundou a empresa? Em que ano? De onde surgiu a ideia?
2. Havia funcionários que eram da família ou conhecidos?
3. Como foi realizado o recrutamento dos primeiros funcionários da empresa?
4. Quais foram as principais dificuldades enfrentadas pela empresa durante sua administração? (Histórica, econômica, política, social...)
5. Teria algum momento marcante durante sua administração que você gostaria de destacar? (Econômica, política, social...)
6. Quais as principais mudanças ocorridas durante sua gestão que você considera importante? (Econômica, política, social...)
7. Como era a estrutura organizacional? Havia uma hierarquia definida?
8. Como era realizado o processo de recrutamento? Quem participava? Utilizavam alguma prática de gestão de pessoal?
9. Teve problemas com rotatividade? Quando?
10. Sabe dizer por quais motivos os funcionários deixavam a loja?
11. Havia alguma forma de reconhecimento dos funcionários, seja financeiro ou pessoal para que eles se sentissem mais motivados?
12. Era realizado algum tipo de pesquisa de satisfação entre os funcionários?
13. Como você definiria sua forma de gerir as pessoas na época da sua administração?
14. Onde surge a ideia de passar a loja ao atual dono?
15. Qual a relação que você tinha e tem com o atual dono?

**APÊNDICE 2 - Roteiro de Entrevista – Ex-Funcionários**

Nome:  
Idade:  
Escolaridade:  
Sexo:  
Estado Civil:  
Endereço:  
Telefone:

1. Quando entrou na empresa? Por quanto tempo trabalhou lá?
2. Quais os motivos levaram a participar do processo seletivo?
3. Como foi seu processo seletivo?
4. Você já tinha trabalhando no comércio outras vezes? Por quê? O que achou?
5. Já conhecia a empresa antes?
6. Como era o relacionamento entre os colegas? Isso influenciou de alguma forma sua saída?
7. Como era o relacionamento com seu superior imediato?
8. E com o dono da empresa?
9. O que te motivava a trabalhar na empresa?
10. O que faltava na empresa em sua opinião?
11. O que te levou a pedir demissão?
12. Voltaria a trabalhar lá?

### APÊNDICE 3 – Roteiro de Entrevista – Funcionários Atuais

Nome  
Idade:  
Escolaridade:  
Sexo:  
Estado Civil:  
Endereço:  
Telefone:

1. Quando entrou na empresa (data)?
2. Quais os motivos levaram a participar do processo seletivo?
3. Como foi seu processo seletivo? (Como ficou sabendo da vaga, houve entrevista, análise de currículo, dinâmica; Quantas pessoas estavam concorrendo com você; Houve indicação; Quem te entrevistou; quantas pessoas tinham na entrevista; O que achou do processo seletivo)
4. Você já tinha trabalhando no comércio outras vezes? O que acha? (Quanto a remuneração, motivação, relacionamentos, incentivos, carga horária, treinamentos, etc)
5. Porque escolheu trabalhar no comércio?
6. Já conhecia a empresa antes? (De onde, como)
7. Como é o relacionamento entre os colegas de mesma hierarquia que você? (Já tiveram brigas, fez amizades, se ajudavam...) Você acha que isso influencia no seu trabalho?
8. Como é o relacionamento com seu superior imediato? (é aberto para conversas, reconhece o trabalho, é grosso, rude, educado, está sempre presente, procura conversar com os funcionários, etc). O que você acha que poderia melhorar?
9. E com o dono da empresa? (É aberto para conversas, reconhece o trabalho, é grosso, rude, educado, está sempre presente, procura conversar com os funcionários, etc).
10. O que te motiva a trabalhar na empresa? (Remuneração, motivação, incentivos, carga horária, relacionamento entre as pessoas, etc). O que acha do feedback? Acha interessante existir um plano de carreira na empresa?
11. O que falta na empresa em sua opinião? (Diálogo, metas iguais para todos, benefícios – cite exemplos de benefícios – redução carga horária, etc)
12. O que te levaria a pedir demissão? (remuneração, carga horária, desmotivação, busca de uma melhor colocação profissional, insatisfação com o cargo que desempenha, insegurança no emprego, etc).
13. O que te motivaria a trabalhar **durante mais tempo** em uma loja do comércio? Considerando a alta rotatividade que o mesmo apresenta.

#### APÊNDICE 4 – Roteiro de Entrevista – Dono da empresa

1. Como se deu a sua entrada na loja? (Porque escolheu essa loja em específico, porque decidiu ir para o comércio)
2. Como você descreveria o período em que trabalhou como vendedor na loja? (Relação com as pessoas, motivação no trabalho, pensou em sair?)
3. E como foi o processo de se tornar gerente?
4. Como era a sua relação com o dono da loja? Como se deu essa aproximação com ele para que você se tornasse gerente?
5. Como era a questão de rotatividade na época em que você ainda era vendedor/gerente?
6. Você sentia motivado no trabalho?
7. O que levou há trabalhar tanto tempo na loja?
8. Como foi o momento em que o JH ofereceu a loja? Descreva. Data de início.
9. Porque resolveu aceitar?
10. Principais desafios enfrentados no início da sua gestão
11. Momento em que surge a oportunidade de abrir nova loja. Data.
12. Principais desafios enfrentados no início e sempre na loja do shopping.
13. Como foi lidar com a perda do seu braço direito? E como aconteceu a escolha do novo gerente?
14. Quando surge a ideia de mudança da marca e por que. E o que está achando, acha que deu certo?
15. Evolução do processo de recrutamento: como era na gestão do JH, como começou na gestão do FT e como evoluiu.
16. Apontar rotatividade - como era na gestão JH e como é na do FT
17. Passou por alguma crise financeira em algum momento?
18. Passou por algum outro tipo de crise? Roubos, furtos, investimentos por causa disso, desafios.
19. Convite para abrir uma nova loja: como aconteceu, porque não quis?
20. Destacaria algum momento de grande sucesso?
21. Como escolhe os gerentes?
22. Como você considera ser a cultura da empresa? Quais seriam algumas das principais potencialidades?
23. Porque acha que tem alta rotatividade? O que está faltando? O que tinha antes e não tem hoje? Do que sente falta?
24. Você acha a rotatividade nos shoppings maior? Por quê?
25. Possuem algum banco de dados com ex-funcionários ou interessados em trabalhar?
26. O que as pessoas precisam ter para trabalhar no comércio? E o que elas estão apresentando?
27. Quer trabalhadores qualificados, mas não acha que devia oferecer melhores condições?
28. Quantos funcionários têm? Qual a média salarial? Qual o turnover mensal? Qual o custo do minuto da ligação? Quantos recrutadores atuam hoje? Qual o custo de cada um deles?