

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CAMPUS GOVERNADOR VALADARES  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Cleidy Nunes de Jesus Andrade**

**ROTATIVIDADE DE RECURSOS HUMANOS EM PME: PERSEPÇÃO DE  
GESTORES SOBRE FATORES INFLUENCIADORES EM EMPRESAS DE  
GOVERNADOR VALADARES – MG.**

**Governador Valadares**

**2023**

CLEIDY NUNES DE JESUS ANDRADE

**ROTATIVIDADE DE RECURSOS HUMANOS EM PME: PERSEPÇÃO DE  
GESTORES SOBRE FATORES INFLUENCIADORES EM EMPRESAS DE  
GOVERNADOR VALADARES – MG.**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração na Universidade Federal de Juiz de Fora - Campus Governador Valadares como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Denis Alves Perdigão

Governador Valadares

2023

CLEIDY NUNES DE JESUS ANDRADE

**ROTATIVIDADE DE RECURSOS HUMANOS EM PME: UM ESTUDO SOBRE  
FATORES INFLUENCIADORES EM EMPRESAS DE GOVERNADOR  
VALADARES – MG.**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração na Universidade Federal de Juiz de Fora - Campus Governador Valadares como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Denis Alves Perdigão - Orientador  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Prof. Dr. Antônio Carlos Rodrigues  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Prof.<sup>a</sup> Dr Juliana Goulart Soares do Nascimento  
Universidade Federal de Juiz de Fora

Governador Valadares

2023

Dedico este trabalho aos meus pais e a Deus que me inspiram e me auxiliaram na realização e a mim pela garra e persistência em não desistir durante o percurso.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, gostaria de expressar minha profunda gratidão a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho. Sem o apoio dessas pessoas, seria impossível alcançar os resultados obtidos.

Agradeço primeiramente a Deus, e aos meus pais Neuza (em memória) e José Nunes pela dedicação por toda minha vida para que eu chegasse até aqui. Agradeço imensamente ao meu orientador, Professor Denis Alves Perdigão, pela sua dedicação, paciência, empatia e sabedoria ao me guiar durante todo o processo de pesquisa. Agradeço a minha filha Anna Flávia que me trouxe real motivação para concluir esse estudo.

Gostaria de destacar meu agradecimento aos meus amigos(as), que sempre se mostraram solidários e motivadores durante todo o percurso acadêmico. Suas trocas de experiências e encorajamento foram essenciais para enfrentar os desafios e superar as dificuldades ao longo deste trabalho.

Não poderia deixar de mencionar minha família, que sempre esteve ao meu lado, apoiando e incentivando em todas as etapas desta jornada acadêmica. O amor, o suporte emocional e os conselhos de vocês foram fundamentais para essa caminhada chegar ao fim.

Por fim, expresso minha gratidão a todos os autores, pesquisadores e especialistas que contribuíram com seus estudos e pesquisas na área abordada por esta monografia. A referência e análise crítica de seus trabalhos foram indispensáveis para embasar as considerações e conclusões deste estudo.

A todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para o desenvolvimento desta monografia, meu muito obrigado. Seu apoio, incentivo e colaboração serão sempre lembrados e valorizados.

Agradeço a todos.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABIC - associação Brasileira de Indústria

QVT - Qualidade de vida no trabalho

## RESUMO

O início da preocupação com o lado humano da organização acontece a partir da década de 1960, com a ênfase do teórico Douglas McGregor que enfatiza a relação dos colaboradores dentro da organização, que constitui também, um importante passo para o estudo dos recursos humanos nas empresas, após essa fase cresceu de forma gradativa os estudos na área. Após esse acontecimento veio também a preocupação com as altas taxas de rotatividade.

O alto nível de rotatividade de mão de obra é uma das variáveis que têm recebido grande destaque nas empresas. É incontestável que faz parte da dinâmica do mercado de trabalho apresentar para além do desejado algum índice de rotatividade, mas a partir do momento que esse índice se encontra em níveis insatisfatórios, passa a ser um problema em todas as áreas dentro de uma empresa e se torna importante investigar as causas e buscar soluções.

Segundo a ABIC o setor varejista está entre um dos setores com maior índice de rotatividade. Assim, esses dados nos remetem a indagar: quais fatores geram os altos índices de rotatividade dos colaboradores em empresas do setor varejista de Governador Valadares segundo perspectiva dos gestores?

Finalmente, sob a perspectiva social, esse fenômeno pode ser encarado, mais uma vez, como tendo consequências potencialmente positivas e/ou negativas. Ele associa-se à mobilidade e migração para novas organizações, necessárias para o desenvolvimento econômico.

Esse estudo parte do pressuposto da importância de redução da rotatividade para a empresa, mantendo assim o funcionário no mercado de trabalho que contribui para o crescimento social do indivíduo. Dar continuidade a estudos como esses faz com que a empresa reveja fatores de comprometimento do crescimento profissional do cidadão perante a empresa e a sociedade. O perfil do colaborador sofreu modificações no decorrer dos anos, e os efeitos dessa mudança interferem tanto na empresa quanto na sociedade, pois cabe à empresa selecionar o perfil ideal a fim de inserir aquela pessoa no mercado de trabalho e reter com projetos que os deixem satisfeitos.

**Palavras-chave:** Rotatividade, setor varejista, Gestão de Pessoas.

## **ABSTRACT**

The beginning of concern with the human side of the organization began in the 1960s, with the emphasis of theorist Douglas McGregor, who emphasized the relationship between employees within the organization, which also constitutes an important step towards the study of human resources in companies. After this phase, studies in the area gradually grew. After this event, there was also concern about high turnover rates.

The high level of labor turnover is one of the variables that has received great attention in companies. It is undeniable that it is part of the dynamics of the labor market to present a turnover rate beyond what is desired, but once this rate is at unsatisfactory levels, it becomes a problem in all areas within a company and becomes makes it important to investigate the causes and seek solutions.

According to ABIC, the retail sector is one of the sectors with the highest turnover rate. Thus, these data lead us to ask about; "What factors generate high employee turnover rates in companies in the retail sector in Governador Valadares?"

Finally, from a social perspective, this phenomenon can be seen, once again, as having potentially positive and/or negative consequences. It is associated with mobility This study assumes the importance of reducing turnover for the company, thus keeping the employee in the job market, which contributes to the social growth of the individual. Continuing studies like these makes the company review factors that compromise the professional growth of citizens in the company and society. The employee profile has undergone changes over the years, and the effects of this change affect both the company and society, as it is up to the company to select the ideal profile in order to insert that person into the job market and retain them with projects that leave them satisfied.

Keywords: Turnover, retail sector, People Management. and migration to new organizations, necessary for economic development.



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>1. OBJETIVOS</b> .....	10
1.1.    Objetivo Geral .....	10
1.2.    Objetivos Específicos.....	10
<b>2. JUSTIFICATIVA</b> .....	11
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	13
3.1.    A GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES .....	13
<b>3.1.1.    A Construção Histórica da Gestão De Gente</b> .....	13
<b>3.1.2.    A influência dos Processos de R&amp;S no Coeficiente de Demissões</b> .....	17
3.2.    As Dicotomias das Estratégias Motivacionais entre Gerações .....	19
<b>3.2.1.    As interferências das estratégias de QVT na fixação dos colaboradores</b> 19	
3.3.    Rotatividade no Contexto Organizacional.....	21
<b>3.3.1.    Causas e Efeitos da Rotatividade</b> .....	21
3.4.    As Especificidades do Trabalho no Comércio.....	26
<b>3.4.1.    Contextualização</b> .....	26
<b>4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	29
4.1.    Caracterização da Pesquisa .....	29
4.2.    Universo, Unidades de Análise e Seleção dos Sujeitos de Pesquisa. ....	32
4.3.    Coleta de dados.....	32
4.4.    Tratamento dos Dados .....	33
4.5.    Caracterização das Empresas.....	34
4.6.    Descrição dos Sujeitos Pesquisados.....	36
4.7.    Histórico da Empresa.....	37
<b>5. RESULTADOS</b> .....	40
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	48
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	50
<b>APÊNDICE</b> .....	53

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas das organizações presentes no contexto de reestruturação produtiva e do trabalho assume o papel de adequar as mudanças ocorridas nas empresas – na busca pelo crescimento com menor custo e maior valor agregado – as necessidades que forem surgindo no cotidiano dos trabalhadores. Quando falamos de necessidades dos colaboradores podemos incluir a de crescimento e de se adequarem ao ambiente de trabalho, que são as principais causas de rotatividade dentro das empresas.

A rotatividade de pessoas, também conhecida como *turnover*, é a relação entre demissões e admissões ocorridas em uma instituição e é avaliada como um indicador de grande importância para a saúde organizacional. A rota de funcionários deve ser controlada para evitar grandes impactos sobre os custos da organização, tais como, custo de recrutamento, de seleção e de treinamento. Esse indicador se torna cada vez mais interessante quando é utilizado para realizar a gestão da empresa.

Desse modo, novos debates emergem na academia e no mercado sobre a importância desse estudo para que evite quaisquer avarias na organização. Esta pesquisa é justificada, uma vez que a rotatividade gera impactos na organização e seus resultados podem vir a contribuir para as organizações que visam reter funcionários e conseqüentemente reduzir custos com gestão de gente, buscando alternativas que influenciam no tratamento dessas causas.

Segundo a ABIC o setor varejista está entre um dos setores com maior índice de rotatividade. Assim, esses dados nos remetem a indagar sobre: “Quais fatores geram os altos índices de rotatividade dos colaboradores em empresas do setor varejista de Governador Valadares segundo os gestores?”

A metodologia utilizada neste estudo irá analisar as causas desta rotatividade, utilizando informações internas e entrando em contato com proprietários de empresas do setor varejista. Além disso, serão demonstradas as conseqüências enfrentadas pela instituição com as substituições de funcionários. Para essa análise, será realizado um estudo de caso em empresas do setor varejista de Governador Valadares/MG, as quais vivenciam essa situação. Neste contexto, será pesquisado e levantado os dados para identificar os fatores que causam os desligamentos e o porquê esta rotatividade interfere direto ou indiretamente no desenvolvimento da empresa.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1. Objetivo Geral**

- Analisar as principais causas e consequências da rotatividade nas empresas do varejo na cidade de Governador Valadares – MG.

### **1.2. Objetivos Específicos**

- Caracterizar o perfil dos gestores/empreendedores;
- Apontar os efeitos da rotatividade dentro das empresas;
- Levantar as causas da rotatividade;

## 2. JUSTIFICATIVA

Anos atrás a preocupação com o lado humano da organização não era levada em consideração no momento de tomar decisões nas organizações. Estamos perante um mercado cada vez mais exigente, mais competitivo, onde a administração de recursos nas organizações está sob um cenário de inúmeras mudanças na economia e de inovações tecnológicas. É de suma importância que as organizações estejam atentas à busca pela qualidade dos serviços prestados, dessa forma, faz-se necessário a busca por soluções dos fatores que levam a carência dessa qualidade. Dentre esses fatores se destaca a rotatividade.

A rotatividade de funcionários nas organizações parece uma condição natural, inevitável e inelutável, das quais a geração dela vem por vários fatores, inclusive os que geram insatisfação para os funcionários. Na maioria das vezes, as empresas possuem métodos de retenção de funcionários, que tem como perspectiva inicial demonstrar que a empresa é a que apresenta maiores vantagens para sua carreira profissional.

Os desligamentos desencadeiam para uma organização a elevação de custos, como por exemplo, demissões, treinamentos, processos trabalhistas, perda de conhecimento. O cenário de rotatividade de pessoal nas organizações é constante e percebemos que diversos fatores existentes no mercado de trabalho influenciam nas carreiras profissionais, sendo alinhada com a capacidade de cada indivíduo de adaptar-se às mudanças dentro e fora das organizações.

Os fenômenos que provocam a rotatividade são necessários para avaliar o comportamento individual (MOBLEY, 1992). Sendo assim, é preciso se preocupar em observar como o indivíduo avalia sua situação econômica, vários fatores organizacionais e o modo como ele integra os fatores ligados ao trabalho e os que aparentemente não têm relação, ou seja, a maneira como ele relaciona sua vida pessoal e profissional.

O interesse pelo tema abordado deve-se a preocupação com a rotatividade de funcionários das empresas, pois os resultados podem contribuir para apontar os pontos fortes e fracos nas organizações, contribuindo para melhorar as políticas de gestão de pessoas. Logo, faz-se necessário identificar as principais causas da rotatividade no setor varejista.

Essa pesquisa se torna relevante, pois seus resultados podem vir a contribuir para as organizações que visam reter funcionários e conseqüentemente reduzir custos com gestão de pessoal, buscando alternativas que influenciam nessas causas.

O indivíduo está sempre em busca de autoestima, domínio, realização, equilíbrio e controle entre a vida pessoal e profissional e as organizações necessitam aprofundar o conhecimento a respeito dessas necessidades, gerenciando e buscando maneiras de retê-los, conseqüentemente reduzindo a taxa de rotatividade dentro da empresa. O estudo em questão visa mostrar que se deve analisar estrategicamente as causas da rotatividade.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1.A GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES**

##### **3.1.1. A Construção Histórica da Gestão De Gente**

Conhecer as principais características que incorporam valor à administração dos recursos humanos é de suma importância para compreender a sua atual fase, somente assim é possível assimilar as construções teóricas que temos hoje sobre rotatividade nas organizações. Uma das importantes abordagens científicas da administração teve início no século XX, intitulada administração científica, onde Frederick Winslow Taylor deu início a eficiência industrial, sendo chamada de inteira justiça, a administração científica, consiste em grande parte, em preparar e executar tarefas.

A ideia de tarefa é o mais importante elemento da administração científica. O trabalho de cada operário é completamente planejado pela direção, pelo menos, com um dia de antecedência e cada homem recebe, na maioria dos casos, instruções escritas completas que especificam a tarefa de que é encarregado e também os meios usados para realizar (TAYLOR, 1966). Estas tarefas são cuidadosamente planejadas, de modo que sua execução seja boa e correta, mas que não obrigue o trabalhador a nenhum esforço que prejudique a sua saúde. A tarefa é sempre regulada de modo que o homem, adaptado a ela, seja capaz de trabalhar durante muitos anos, sem sentir os prejuízos do esgotamento.

Dentre os sistemas de gerenciamento da época considerava-se que “a administração de incentivo e iniciativa como a mais adequada para os donos de fábricas, esse sistema em que os trabalhadores dão seus maiores esforços e recebem “estímulo especial” de seus patrões” (TAYLOR, 1966). Esse sistema é visível atualmente em algumas organizações, pois é comprovado que também, mas não só, através de incentivos os trabalhadores são motivados a darem o melhor de si para a organização. Para que a esperança de obter a iniciativa de seus trabalhadores, o administrador deve fornecer-lhes incentivo especial, além do que é dado comumente no ofício (TAYLOR, 1966).

O modelo antigo de administração, de acordo com Taylor 1995, remete que o bom êxito depende quase que inteiramente de obter a iniciativa do operário e raramente essa iniciativa é alcançada. Na administração científica a iniciativa do trabalhador é obtida com absoluta uniformidade e em grau muito maior do que é possível sob o antigo sistema.

Em síntese, as abordagens feitas por pensadores como Taylor mencionam o objetivo de substituir o ritmo natural de trabalho do operário e suas escolhas quanto aos meios de se chegar ao resultado, por um sistema de regras arbitrárias de sistema de trabalho. Por essa razão, pretendia eliminar desperdícios e perdas sofridas pelas indústrias devido a momentos de ociosidade do trabalhador e conseqüentemente elevar ainda mais os níveis de produtividade.

Dentro da teoria clássica, não se pode deixar de mencionar Henri Fayol que, sob o mesmo enfoque mecanicista de Taylor, desenvolveu experimentalmente suas ideias, acabando por inventar um sistema, ou melhor, uma doutrina, a que denominou Teoria Administrativa, mas que é conhecida por Fayolismo.

Fayol também acreditava em princípios gerais e únicos para uma boa administração, e no papel que a previsão científica e os métodos adequados de administração desempenharam na melhoria dos resultados empresariais. (SOBRAL, FELIPE e PECI, ALKETA, 2012). Os princípios da administração, segundo Fayol, são definidos em 14 pontos básicos: divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação dos interesses individuais aos interesses coletivos, remuneração, centralização e descentralização, escala hierárquica, ordem, equidade, estabilidade de retenção de pessoal, iniciativa e espírito de grupo. Fayol estudou os modelos organizacionais e estabeleceu a divisão do trabalho vertical e horizontal, além dos órgãos de linha, e dos órgãos de staff, buscando a eficiência de todas as partes envolvidas, com ênfase nas estruturas e com a orientação (SANTOS, 2013),

No contexto de preocupação com o lado humano da organização e para dar um fundamento ao objetivo proposto, não se pode deixar de abordar a teoria das relações humanas, pois a partir dela surgiu um novo enfoque das organizações. Nascida da necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho, a teoria das Relações Humanas veio para abrir caminho aos estudos sobre aspectos humanos dentro das organizações, na abordagem da teoria das relações humanas, o homem passa a ser visto como um todo e não apenas como mais uma peça da máquina, seus

objetivos e sua inserção social também passam a ser consideradas no sistema de gestão de pessoas. Como a teoria das Relações Humanas surgiu como uma contraposição a Teoria Clássica com o objetivo principal dessa teoria foi humanizar e democratizar a administração, com experiências não tão satisfatórias de alguns teóricos passados, descobriu-se que os funcionários de uma empresa também têm necessidades sociais e psicológicas (ABRANTES, 2012).

A teoria das relações humanas as conclusões da experiência de *Hawthorne* estabeleceram que o nível de produção fosse resultante da integração social; o comportamento social do indivíduo se apoia totalmente no grupo; recompensas e sanções sociais o comportamento dos operários é condicionado por normas e padrões sociais (FELTRIN, 2007). Os operários que produziam acima ou abaixo da norma socialmente determinada perderam o respeito e a consideração dos colegas. Preferiram produzir menos – e ganhar menos – a pôr em risco suas relações amistosas com os colegas; nos grupos informais a empresa passa a ser vista como uma organização social composta de grupos sociais cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal, ou seja, com os propósitos definidos pela empresa.

No local de trabalho as pessoas participam de grupos sociais dentro da organização e mantêm-se em constante interação social. Para explicar o comportamento humano nas organizações a teoria das relações humanas passou a estudar essa interação social. As relações humanas são as ações e as atitudes desenvolvidas a partir dos contatos entre as pessoas e grupos; há também uma ênfase na importância do conteúdo do cargo e nos aspectos emocionais, a especialização não é a maneira mais eficiente de divisão do trabalho. Embora os estudiosos do assunto não tenham se preocupado com esse aspecto.

A Teoria das Relações Humanas teve o grande mérito de quebrar, ou pelo menos atenuar, o mecanismo presente na Teoria Clássica. Por outro lado, como que em um movimento pendular ela deslocou-se para outro extremo: não mais a estrutura, os níveis hierárquicos, o alcance de controle e a especialização eram o objeto de análise, mas sim o indivíduo. As principais teorias abordadas têm seu principal fundamento a preocupação com as pessoas nas organizações, fonte de nossas abordagens de pesquisa. As organizações devem ter e manter foco nos seus colaboradores, pois as organizações são feitas delas e qualquer anormalidade acarretará em desequilíbrio organizacional. A gestão de recursos humanos se



destaca pela inter-relação de suas atividades, sendo elas recrutamento e seleção, desenvolvimento, remuneração e controle. Essas atividades fazem com que as organizações mantenham um capital humano estável, o que permite o seu bom funcionamento.

O progresso de qualquer organização está associado à capacidade de prever e controlar. Uma das principais tarefas da administração é a de organizar o esforço humano a serviço dos objetivos da empresa, qualquer decisão administrativa tem consequências comportamentais. O sucesso de uma administração depende – não exclusivamente, mas em grande parte – da capacidade de prever e controlar o comportamento humano.

As organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma como são geridas, diferentemente do passado, no qual o foco recai apenas na tecnologia do produto ou do processo e economia de escala. Nos dias atuais as organizações devem decidir a política de recursos humanos a ser adotada. Manifesta-se, portanto, a preocupação com a motivação dos funcionários, e as discussões sobre várias variáveis que afetam o funcionamento da organização, dentre elas: a rotatividade de pessoal.

A força de trabalho humano não é algo que possa ser mensurável e as organizações não podem gerenciá-lo da mesma maneira que gerenciam operações, produtos e tecnologias, sendo necessário um estudo aprofundado desse tema, pois quando um funcionário é desligado da empresa leva consigo seu capital humano, e conseqüentemente todo investimento que a empresa tenha feito em sua capacitação. Além da necessidade de investir no desenvolvimento dos colaboradores, a empresa também deve se preocupar em retê-los, pois é a partir do relacionamento empresa-funcionários que se atingem os objetivos traçados. Os processos pelos quais os indivíduos escolhem empregos e são escolhidos oferecem uma gama de importantes oportunidades para um gerenciamento mais efetivo do *turnover* (TAYLOR, 1966).

Ainda que os fatores visíveis que geram lucratividade para a empresa sejam outros, é a gestão de pessoas que de forma direta traz inovação e força para a criatividade e desempenho da organização. São as pessoas que produzem, planejam, realizam se não todo o processo, boa parte dele dentro da empresa, alocando recursos e atingindo objetivos, é nessa abordagem que se encontra a gestão de pessoas e como os processos de recrutar e selecionar vem se destacar, bem como todos os outros processos, na formação do quadro de pessoal de uma organização.

### 3.1.2. A influência dos Processos de R&S no Coeficiente de Demissões

É essencial que a empresa invista nos processos de recrutamento e seleção, pois tem influência direta no desenvolvimento da organização. O processo de atração e escolha entre pessoas e empresas não é tão simples. Porém, ao realizarmos adequados processos de recrutamento e seleção as incertezas podem ser reduzidas ainda no início, tal como o período que sucede o ingresso na organização é importante para modelar as atitudes e o comportamento do empregado (MOBLEY, 1992). O novo funcionário deve ser provido com expectativas acuradas de o que o cargo requer e a organização espera; uma clara compreensão de o que depende a remuneração, e a assistência no estabelecimento de um sistema de suporte social entre colegas, o supervisor e outros.

Muitas organizações não despendem muita atenção e cuidado no processo de recrutamento e seleção de pessoal, tendo depois que suportar problemas significantes no futuro da organização, esta desatenção é explicada por várias teorias, uma das mais comuns está baseada: na crença de que os recursos humanos são abundantes, sendo facilmente repostos ou atraídos (DUTRA, 1990).

“O recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o agrupamento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa (CÂMARA *et.al.* 2003). Antes da divulgação e antes do recurso ao mercado de trabalho, ou seja, antes de proceder ao recrutamento propriamente dito, é necessário efetuar um planeamento... (ROCHA, 1996)”.

Para atrair candidatos no mercado a empresa começa pela primeira fase do processo conhecido como recrutamento. Inicia-se então, um conjunto de técnicas e procedimentos para atrair candidatos potencialmente qualificados, capazes de ocupar os cargos e que venham a somar esforços dentro da organização. O recrutamento pode ser interno, externo e misto. No interno, a divulgação da vaga é feita dentro da própria empresa, para que os profissionais possam participar do processo seletivo, dessa forma eles podem ser transferidos ou promovidos para outras atividades mais complexas ou motivadoras. No recrutamento externo, divulgam-se as vagas fora da empresa a fim de captar pessoas com o perfil desejado. No recrutamento misto, que é a junção dos dois anteriores, o intuito é de minimizar as desvantagens.

Para dar continuidade ao processo de admissão de pessoas os candidatos devem passar pela fase de seleção, a seleção de pessoas realizada na organização faz parte do processo de agregar pessoas dentro das organizações. Portanto, o que difere a seleção do recrutamento é que, enquanto o objetivo do recrutamento é atrair o máximo de pessoas que possuam as especificações básicas descritas para o preenchimento dos cargos das empresas, a seleção faz a triagem dos melhores candidatos atraídos pelo recrutamento, funcionando como uma espécie de filtro, onde apenas aqueles que tiverem o perfil adequado para o cargo disponível poderão ingressar na organização (FRANÇA, 2007). Assim umas das importantes funções dentro de uma empresa são;

“o processo de recrutar e selecionar pessoas, uma vez que estes estão diretamente ligados ao vigor e bem-estar de uma organização, estabelecendo fluxo de capital humano, preenchendo cargos em aberto, além de agregar novos talentos à organização (SPECTOR, 2006, p.199)”.

O processo seletivo interfere em vários aspectos dentro do contexto organizacional, podendo gerar resultados positivos ou não, que proporcionalmente afetam a eficácia no desempenho das atividades de uma empresa. Um dos aspectos perceptíveis dos resultados do processo seletivo, é o índice de rotatividade. Uma vez o processo seletivo não desempenhado como se deve, há o risco de ocorrer grandes perdas nas organizações, fazendo com que aquele colaborador que não foi corretamente recrutado e selecionado não se adapte ao perfil do cargo, desligando-se da empresa antes do previsto, acarretando perda de tempo, dinheiro e eficiência no desempenho das atividades. Ao elaborar estratégias, o gestor de pessoas consegue visualizar possíveis lacunas no candidato à vaga nos processos de seleção. A gestão estratégica de recursos humanos consiste em maximizar a contribuição da área para o mesmo objetivo, de modo a gerar valor para os acionistas” (BECKER).

Diante do fato de que indivíduos e organizações estão em constante mudança, e também o fato de que a rotatividade organizacional pode ser positiva ou negativa, pode-se presumir que o processo de recrutamento e seleção tem um elevado grau de importância no estudo eficiente do fenômeno e o fato de não serem desenvolvidos de forma suficiente nas organizações.

## **3.2. As Dicotomias das Estratégias Motivacionais entre Gerações**

### **3.2.1. As interferências das estratégias de QVT na fixação dos colaboradores**

A qualidade de vida no trabalho busca a satisfação do trabalhador na tentativa de diminuição do mal-estar e do excessivo esforço físico e mental no trabalho. Tem como maior objetivo levantar alternativas para a manutenção de ambientes de trabalho saudáveis para as pessoas, tendo como consequência maior qualidade e produtividade. As empresas têm buscado cada vez mais proporcionar qualidade de vida aos seus colaboradores, passando a ver as pessoas como seres humanos e não apenas como mão de obra para manutenção e crescimento da empresa (AREIAS, 2003 e FERNANDES, 2008).

A busca por QVT no trabalho decorre do reconhecimento de que pessoas que encontram bem-estar e satisfação no trabalho são mais produtivas, satisfeitas com a empresa e com seus colegas de trabalho. É outra fase da evolução e das mudanças do trabalho, mas é um objetivo de difícil alcance porque as pessoas são diferentes e cada um tem uma ideia diferente do que espera da QVT, por ser um conceito subjetivo.

A implantação da QVT também precisa superar barreiras para ter sucesso, principalmente o fato de que, tanto empregados quanto empresas temem mudanças e podem considerar insuficientes os incentivos. A superação depende de explicações por parte do departamento de pessoal no sentido de os empregados pararem de desconfiar de que programas vantajosos para a administração não os beneficiam e da administração parar de ver a implantação do programa com perturbações potenciais da produção ou serviços que não serão compensadas (FERNANDES; CORONADO, 2008, p. 4).

Apenas no início da década de 1970 a expressão QVT e a consequente preocupação por ela começaram a conscientizar empregadores e trabalhadores. Estando os trabalhadores comprometidos com decisões que envolvam diretamente sua atuação, é mais fácil de haver QVT, pois as empresas passam a vê-los como importantes para seu funcionamento; passando a investir em seu treinamento, em sua satisfação no trabalho e nas recompensas econômicas que os esperam por bom desempenho. Há essa preocupação, uma preocupação difícil e importante nos dias atuais. As pessoas estão sendo obrigadas a atingir elevados níveis de produtividade, sendo pressionadas pela concorrência, que se torna cada vez mais acirrada em vários

mercados (FERNANDES, 2008). A cada dia temos clientes mais exigentes e como isso as empresas têm que se adaptar.

Sendo o trabalho compartilhado por pessoas de quem se espera o melhor, é preciso que elas recebam motivação adequada ao nível de expectativa e a empresa disponha de um plano de treinamento, de cargos e salários capazes de motivar. As empresas se preocupavam com a qualidade de vida de seus empregados:

“Proporcionando: oportunidade de carreira e treinamento, segurança e confiança na gestão, orgulho do trabalho e da empresa, salários, benefícios, responsabilidade social, clareza e abertura na comunicação interna (TOLFO; PICCINI, 2001, p. 181)”.

É com a busca de QVT, uma preocupação constante das empresas que, precisando investir mais em seus colaboradores, em sua formação e condições de trabalho, buscam também sua satisfação. Por ser alto o investimento, as empresas querem reter seus talentos, o que obtêm proporcionando-lhes QVT.

A QVT engloba aspectos físicos, psicológicos e ambientais envolvendo colaboradores e organização, é um programa que objetiva satisfazer as necessidades dos seus empregados ao desenvolverem suas atividades, tornando-os mais produtivos: são importantes para a qualidade de vida no trabalho os fatores ambientais (como história e economia), os fatores da empresa (como missão e metas) e os fatores comportamentais (necessidades humanas). Problemas como insegurança, injustiça, alienação ou anomia, ignorando o bem-estar do trabalhador ou a eficiência da empresa ou evitando participação deste nas decisões e problemas da empresa, prejudicam a QVT.

A busca de QVT e implementação de ações destinadas a melhorar o trabalho e o ambiente onde é realizado não podem ser vistos como custos pelas empresas; são medidas preventivas que evitam custos com afastamentos, indenizações aos trabalhadores e ações trabalhistas (CAVASANI A.P.; CAVASSANI, E. B.; BIAZIN, 2006, p. 2). E também perda de talentos por causa do desinteresse pelo trabalho, busca de ambientes/trabalhos melhores e mais satisfatórios.

QVT é importante para empresas e empregados porque estes passam a maior parte dos seus dias no ambiente de trabalho, longe das famílias e restringindo a vida social ao ambiente onde trabalham. Assim sendo, a maior parte de sua vida é dedicada ao trabalho e afastada de sua família e amigos.

Evidenciasse que a QVT é um método que visa aumentar a motivação e o bem-estar do colaborador para que este contribua com a empresa no alcance de maior produtividade e maior satisfação em sua vida pessoal. Aliás, menores custos com doenças, acidentes e rotatividade por insatisfação no trabalho. Assim sendo, entende-se que ao investir em qualidade de vida no trabalho, se transforma em crescimento do indivíduo, seja pelo maior conhecimento técnico que venha a adquirir para o trabalho, seja pelo desenvolvimento cultural, pessoal e educacional.

A sociedade situa-se em contínuas instabilidades, principalmente em relação à qualidade de vida. A preocupação com a comodidade passa a ser um ativo de relevância para as pessoas em suas vidas particulares e profissionais. Com o mercado amplamente competitivo, as organizações passam a se preocupar mais com o lucro e colocações diante de seus concorrentes, exigindo dos funcionários mais horas trabalhadas e índices elevados de resultados em curtos prazos. Existem empresas que não se preocupam com a saúde física e mental de seus colaboradores e não promovem Qualidade de Vida. A proposta essencial para solucionar essa questão, é desenvolver e oferecer um ambiente de trabalho bom, não só para a saúde econômica da empresa, mas também para a saúde das pessoas que ali trabalham e fazem parte daquele contexto diário. A implantação da Gestão de Qualidade de Vida em uma empresa é uma ferramenta essencial para identificar a importância dos funcionários para uma organização e assim propiciar a sua continuidade na empresa.

### **3.3. Rotatividade no Contexto Organizacional**

#### **3.3.1. Causas e Efeitos da Rotatividade**

Na realidade empresarial brasileira, muitas organizações apresentam elevados índices de rotatividade, absenteísmo, acidentes de trabalho, problemas com qualidade dos processos, desperdício de tempo e de materiais, condições de trabalho inadequadas e relações de trabalho insatisfatórias. Esses fatores estão diretamente relacionados à administração de recursos humanos, e esta deverá estar continuamente atenta para que estes problemas existentes não agravem cada vez mais os destinos da organização.

Tal como afirma Pequeno (2012), independentemente de os afastamentos serem voluntários ou involuntários, um alto índice de rotatividade é sempre

preocupante. Além de despesas com os processos de admissão e demissão, essa troca constante gera descontinuidade no trabalho e um clima de intranquilidade que certamente afetam a produção. A rotatividade alta também pode indicar falhas no recrutamento e na seleção, o que deve levar o RH a rever seus próprios processos.

Para uma empresa obter êxito organizacional ela necessita de diversos fatores, como funcionários satisfeitos, desempenho e rotatividade de pessoal. Este último fator é de suma importância, pois uma empresa que almeja estabilidade e crescimento empresarial deve reter seu capital humano, que é considerado um bem primordial das organizações.

Hoje, um importante diferencial das empresas se prende ao conhecimento coletivo, as habilidades de criatividade e inovação, aos valores e a motivação dos colaboradores e a satisfação dos clientes. O conhecimento se transforma e através dele surgem novas formas de criar, multiplicar e utilizar eficazmente as habilidades associadas ao mesmo.

A rotatividade de pessoal é um uma hipótese determinante para que o negócio obtenha sucesso, pois quando a empresa possui um grande fluxo de saídas de funcionários essas saídas podem trazer sérias consequências desfavoráveis para a organização. Para Mobley (1992) e George e Scott (2016) citam que “A definição geral de rotatividade de funcionários refere-se ao movimento de saída de profissionais de uma organização”.

O *turnover* é frequentemente encarado em termos de consequências organizacionais negativas. Porém, já se encontram relatos de possíveis consequências positivas. O afastamento de empregados de baixo desempenho talvez seja a mais óbvia das consequências positivas quando ligado a substituição por um empregado de maior desempenho dentro da organização.

É importante salientar sobre a inovação, flexibilidade e adaptabilidade, pois o *turnover* cria oportunidades de substituições, e estas podem trazer consigo novos conhecimentos, ideias, abordagens, tecnologias e estilos, contribuindo para a efetividade organizacional via infusão de novas tecnologias, reorganização, diversificação e desestruturação de uma burocracia estranhada.

Esse trabalho não tem como foco as relações não empregatícias entre indivíduos e organizações, seu foco é a relação dos empregados com a organização que recebe compensação monetária da organização por sua condição de membros. A rotatividade organizacional é de suma importância para as empresas, os

administradores que as gerenciam devem possuir habilidades e conhecimentos fundamentais para a gestão do *turnover*, tais elas como: diagnosticar a natureza e os prováveis determinantes do *turnover*, desenhar e programar políticas; práticas e programas para um tratamento efetivo do fenômeno; avaliar a efetividade das mudanças; e antecipar futuras mudanças (MOBLEY, 1992, p. 33).

Para desempenhar essas habilidades é importante que o administrador entenda as inúmeras consequências já preestabelecidas por pesquisadores de forma mais ampla. A consequência organizacional estudada com mais frequência é o custo financeiro. Mobley (1992, p. 35), comenta que “está claro que uma avaliação válida dos custos do *turnover* deve incorporar alguns conceitos de investimento e de não retorno no investimento no caso de empregados que se desligam, investimento e retorno esperado, quando de substituições”.

Os elevados índices de rotatividade interferem diretamente no processo de planejamento de recursos humanos e nos resultados das organizações. É de extrema importância que as empresas busquem instrumentos e meios para gerenciar seus impactos.

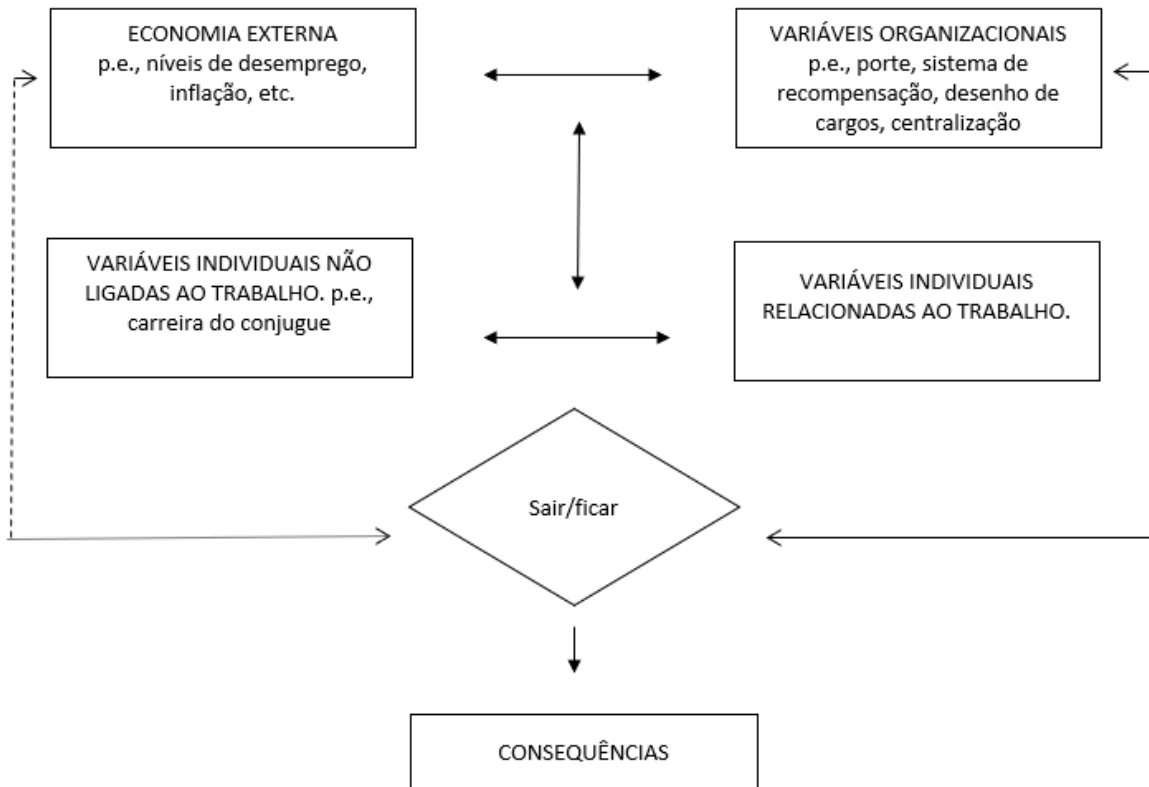
A rotatividade não é algo a ser considerada exclusivamente negativa, uma vez que os custos em manter um funcionário improdutivo podem ser maiores do que o de recrutar e treinar um funcionário eficiente. Também Mobley (1992) destaca que a rotatividade em uma organização influencia sobre a efetividade desta, podendo resultar em consequências positivas e negativas para a empresa, para a sociedade e para o indivíduo. Para a empresa haverá custos com a substituição do funcionário, abalo nas estruturas sociais e de comunicação, baixa produtividade, dentre outras coisas. Mas também permite o afastamento de funcionários com baixo rendimento, estímulo para mudanças em práticas e políticas, maior mobilidade interna, etc. Então, mais que um problema, pode ser uma oportunidade de melhoria e crescimento, tanto para as organizações como para as pessoas, se bem gerenciada.

Para a sociedade, a rotatividade pode gerar custos de produção e inabilidade regional em manter ou atrair indústrias, mas pode também aumentar a mobilidade de novas indústrias, diminuir os custos de desemprego e relacionados ao estresse no trabalho. No que se refere a consequências individuais, a rotatividade pode gerar dificuldades econômicas, frustração, estresse, dentre outras coisas. Pode, no entanto, gerar novas oportunidades, com progresso profissional e melhor uso das habilidades.



Mobley (1992) ilustra um modelo simplificado que retrata os determinantes do *turnover*, a seguir:

**Figura 1** – Um modelo simplificado das causas e correlatos do *turnover*



Fonte: MOBLEY (1992. p. 102)

Alguns custos estão ligados à satisfação do funcionário, que surge como uma potência a experiência de satisfação por parte do cliente, uma vez que funcionários satisfeitos tendem a prestar serviços mais adequados e com um humor mais agradável. Para o autor, não é possível analisar adequadamente a questão da rotatividade nas organizações apenas por índices quantitativos, sendo preciso analisar também a adaptabilidade dos funcionários que se desligaram ou foram desligados da empresa. Analisar a rotatividade de uma empresa é analisar também as dimensões subjetivas que influenciam seus trabalhadores, como prazer, amor, família, poder, dentre outras. Dessa forma, é possível considerar o ser humano como um ser completo e complexo dentro das organizações.

É fato que a empresa precisa garantir seus lucros e desenvolvimento, mas os gestores têm colocado essas metas como separadas das metas e objetivos dos

próprios trabalhadores. Mostra-se pertinente a consideração das metas empresariais enquanto aspecto relacionado aos objetivos, necessidades e aspirações pessoais do trabalhador, visando garantir melhores índices de satisfação no trabalho e motivação.

À vista do que foi exposto, considera-se que a rotatividade nas empresas pode estar ligada às particularidades do trabalho, tal como exigências rigorosas, pouco reconhecimento e valorização do trabalhador, controle excessivo das atividades, baixa remuneração, dentre outros. Assim, a rotatividade está associada aos índices de satisfação e insatisfação do funcionário.

A rotatividade de pessoal é a consequência de alguns fatores, que podem ser internos ou externos, cabendo ao gestor identificá-las. Quando o índice de rotatividade é diagnosticado e é bem trabalhado pelos gestores, pode agregar valor à organização se em baixo nível, já em altos níveis a rotatividade pode acarretar prejuízos como custos de processos de recrutamento e seleção.

O capital humano é intangível e as empresas não podem gerenciá-lo da mesma maneira que gerencia trabalhos, produtos e tecnologias. Uma das razões para isso é que os funcionários, e não a empresa, são os detentores do capital humano. Ao saírem de uma empresa, funcionários valiosos levam consigo seu capital humano, assim todo e qualquer investimento que a empresa tenha feito no treinamento e desenvolvimento dessa pessoa é perdido. (GEORGE e SCOTT, 2016).

A rotatividade de mão de obra está entre um dos maiores desafios do mercado de trabalho. É notório que alguma rotatividade é inevitável no mercado de trabalho, mas no comércio varejista as taxas são muito elevadas. Sobretudo em um momento como o atual em que há uma recessão da economia e redução dos empregos ofertados. É de grande importância investigar pois o mesmo acontecia quando o país estava em crescimento.

As elevadas taxas de rotatividade são um sério problema, que afeta o mercado de trabalho. Para os trabalhadores representa insegurança quanto ao contrato de trabalho, levando-os a períodos de desemprego, seguido da busca de nova colocação do mercado de trabalho. Para as empresas, a literatura de recursos humanos é clara ao apontar os custos decorrentes do processo de seleção e de treinamento e de avaliação do admitido contratado para substituir o desligado, a perda de “capital intelectual”, os problemas decorrentes da socialização do novo trabalhador, de forma mais ampla, a influência da rotatividade sobre a saúde organizacional, com impactos negativos na produtividade e lucratividade da empresa.

O modelo simplificado de determinantes do turnover, onde o termo “determinante” é utilizado, em um sentido genérico, para descrever toda variável potencialmente relacionada ao *turnover* – seja de forma direta, indireta, causal ou correlacional (MOBLEY, 1992). As categorias gerais dos determinantes do *turnover* são o contexto econômico (por exemplo, a disponibilidade de cargos alternativos); as variáveis organizacionais, como liderança, sistema de compensação, desenho de cargos, etc.; e as variáveis individuais. Observe que este se relaciona ao *turnover* de dois modos. Primeiro, os fatores externos como a carreira do cônjuge, considerações sobre a família e preferências referentes ao lazer, podem influenciar um indivíduo em seu comportamento de *turnover*. Os valores, expectativas e habilidades do indivíduo ligadas ao trabalho, e suas percepções e avaliações da situação econômica, fatores externos relativos a empregos, e os fatores organizacionais podem relacionar-se diretamente ao *turnover*.

No decorrer da revisão causal da rotatividade, devemos considerar as variáveis econômicas, há amplas evidências de uma forte relação negativa entre os níveis de desemprego e a rotatividade, o desemprego é, entretanto, desigualmente distribuído por regiões geográficas.

### **3.4. As Especificidades do Trabalho no Comércio**

#### **3.4.1. Contextualização**

A história do comércio de Governador Valadares, no estado de Minas Gerais, remonta ao final do século 19, quando a cidade começou a se desenvolver. Inicialmente, a região era habitada por índios e explorada por bandeirantes em busca de ouro e pedras preciosas.

No entanto, foi a construção da Estrada de Ferro Vitória-Minas, na década de 1920, que impulsionou o comércio em Governador Valadares. Com a chegada da ferrovia, a cidade se tornou um importante ponto de conexão entre Minas Gerais e o Espírito Santo, facilitando assim o transporte de mercadorias.

Posteriormente, o cultivo do café se destacou na região, impulsionando ainda mais o comércio. Grandes propriedades rurais produziam café e vendiam para as empresas da cidade, onde ocorria a comercialização para exportação.

Durante a década de 1950, a economia de Governador Valadares tomou um novo impulso com a instalação de empresas no setor industrial, principalmente no ramo têxtil. Isso atraiu novos moradores e impulsionou o comércio local, que passou a atender não só a demanda da população local, mas também de outras cidades próximas.

Ao longo das décadas seguintes, o município continuou a se desenvolver economicamente, com a diversificação do comércio. Novos segmentos foram surgindo, como o comércio de alimentos, vestuário, eletrônicos e serviços em geral.

Atualmente, o comércio de Governador Valadares é bastante diversificado, com lojas de diversos segmentos e grandes centros comerciais. A cidade se destaca como um polo comercial da região, atraindo consumidores de municípios vizinhos.

Além disso, a cidade conta com uma infraestrutura completa, como shoppings, supermercados, feiras livres e comércio de rua, que atendem às necessidades da população local e dos turistas que visitam a região. O comércio de Governador Valadares é um dos principais motores da economia local, gerando empregos e movimentando a economia da cidade.

### **3.4.2. Panorama das Relações de Trabalho**

Em Governador Valadares/MG, o mercado de trabalho é diversificado e se concentra em diversos setores. Entre os principais, destacam-se a indústria, o comércio e os serviços.

Na indústria, setores como o têxtil, o metalúrgico, o alimentício e o de mineração têm grande destaque na região. Empresas de porte nacional e internacional atuam na cidade, gerando empregos e movimentando a economia local.

No setor de comércio, além das lojas de rua e do shopping, há uma grande quantidade de vendedores ambulantes e feirantes, que oferecem produtos variados, desde alimentos até roupas e acessórios.

Os serviços também são uma parte importante da economia de Governador Valadares. Na área da saúde, por exemplo, existem diversos hospitais, clínicas e laboratórios que oferecem serviços de qualidade para a população. Além disso, a cidade conta com uma alta demanda por profissionais de educação, turismo e tecnologia da informação.

No que diz respeito às relações de trabalho em Governador Valadares/MG, elas são regidas pela legislação trabalhista brasileira, que protege os direitos dos trabalhadores e estabelece as normas e condições de trabalho. Os empregadores são obrigados a seguir as leis trabalhistas, como a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), que estabelece os direitos e deveres dos empregados e empregadores.

Os trabalhadores têm direito a diversos benefícios, como salário-mínimo, jornada de trabalho de até 44 horas semanais, férias remuneradas, 13º salário, entre outros. Além disso, a legislação trabalhista também prevê o pagamento de horas extras, adicional noturno, adicional de insalubridade ou periculosidade, entre outros adicionais.

Entretanto, é importante ressaltar que, apesar das leis trabalhistas, as relações de trabalho podem variar dependendo do setor econômico e da empresa. Além disso, é comum que sejam estabelecidos acordos coletivos entre sindicatos de trabalhadores e sindicatos patronais, que podem ajustar algumas condições de trabalho de acordo com a realidade local.

Além disso, é importante destacar que, como em qualquer localidade, as relações de trabalho em Governador Valadares/MG podem apresentar desafios e problemas. Alguns trabalhadores podem enfrentar situações de informalidade, falta de carteira assinada, falta de pagamento de direitos trabalhistas, jornadas excessivas, precarização do trabalho, entre outros problemas.

Nesse sentido, é fundamental que os trabalhadores conheçam seus direitos e estejam atentos para denunciar abusos e buscar apoio dos órgãos competentes, como o Ministério do Trabalho e a Justiça do Trabalho. Além disso, é importante que os empregadores cumpram as leis trabalhistas e ofereçam condições adequadas de trabalho para seus funcionários.

Em síntese, o panorama das relações de trabalho em Governador Valadares/MG é diversificado, com predominância nos setores industrial, comercial e de serviços.

## 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em meio as diferentes possibilidades para iniciar uma pesquisa, é necessário estabelecer o método de pesquisa, “o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.” (LAKATOS e MARCONI, 2006). Todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos; em contrapartida, nem todos os ramos de estudo que empregam estes métodos são ciências.

Este é um estudo exploratório, de caráter retrospectivo, e para sua viabilização optou-se por uma metodologia qualitativa das informações obtidas na entrevista, com a finalidade de melhor atingir os objetivos propostos.

### 4.1. Caracterização da Pesquisa

A metodologia de pesquisa deve direcionar o pesquisador para alcançar os objetivos propostos. Este trabalho tem como característica o estudo qualitativo, a pesquisa qualitativa se caracteriza pela busca, como princípio do conhecimento, de uma compreensão das complexas relações constituintes da realidade social. Ela parte da ideia de realidade como construção e consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo” (Denzin e Lincon, 2006, p. 17).

A natureza de uma pesquisa – quantitativa, qualitativa, múltiplos métodos – constitui-se, em síntese, pela ontologia de realidade que orienta a construção do problema de pesquisa, constituindo o objeto a ser estudado. A pesquisa qualitativa caracteriza-se como um processo de interpretação e compreensão, não se contentando com a simples explicação das realidades. (ARAÚJO, OLIVEIRA E ROSSATO, 2016).

A pesquisa qualitativa que inicialmente era usada em Antropologia e Sociologias começou a partir dos anos 60 a incorporar-se a outras áreas (NEVES, 1996). Nos últimos 30 anos vem ganhando espaço no âmbito da Psicologia, da Educação e da Administração. A pesquisa qualitativa tem como particularidade a busca, como norte para conhecimento, de uma abrangência das relações que compõem a realidade social, “consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo” (DENZIN e LINCOLN, 2006). Na

pesquisa qualitativa, de forma muito geral, segue-se a mesma rota ao realizar uma investigação. Isto é, existe uma escolha de um assunto ou problema, uma coleta e análise das informações. (TRIVIÑOS, 1928). Sem dúvida alguma, o pesquisador qualitativo, que considera a participação do sujeito como um dos elementos de seu fazer científico, apoia-se em técnicas e métodos que reúnem características *sui generis*, que ressaltam sua implicação e da pessoa que fornece as informações.

O desafio de pesquisar os complexos processos dinâmicos da vida humana faz-se necessário quando o intuito é gerar dados não exatos. Exigindo que o domínio metodológico seja revisto. Como se pode identificar, as abordagens qualitativas de pesquisa tampouco constituem um campo consensual. Desse modo, a abordagem qualitativa “abriga tensões teóricas subjacentes que, cada vez mais, a distância de teorias, práticas e estratégias únicas de pesquisa” (CHIZZOTTI, 2003). Trata-se de um cenário dotado de grande complexidade, no qual o objeto em estudo tem papel central na articulação necessária entre as concepções implícitas do pesquisador, a teoria e a metodologia.

A pesquisa qualitativa ressalta o processo e seu significado. Os limites de sua iniciativa particular estarão exclusivamente fixados pelas condições da exigência de um trabalho científico. É interessante salientar, uma vez mais, que o pesquisador, orientado pelo enfoque qualitativo, tem ampla liberdade teórico-metodológica para realizar seu estudo. (TRIVIÑOS, 1928). Na pesquisa qualitativa existe pouco empenho por definir operacionalmente as variáveis. (TRIVIÑOS, 1928).

Quanto à característica da pesquisa é do tipo descritivo, isso porque Triviños (1928) destaca que a pesquisa qualitativa com apoio teórico na fenomenologia é essencialmente descritiva. Quanto ao tipo de pesquisa qualitativa, o estudo de caso é o que se adequa ao objetivo proposto, “entre os tipos de pesquisa qualitativa característicos, talvez o Estudo de Caso seja um dos mais relevantes” (TRIVIÑOS, 1928). O Estudo de Caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. (TRIVIÑOS, 1928).

A complexidade do Estudo de Caso está determinada pelos suportes teóricos que servem de orientação em seu trabalho ao investigador (TRIVIÑOS, 1928). É importante lembrar que no Estudo de Caso qualitativo, onde nem as hipóteses nem os esquemas de inquirição estão aprioristicamente estabelecidos, a complexidade do estudo aumenta à medida que se aprofunda no assunto.

A partir da segunda metade do século XIX foram realizados trabalhos de campo em pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental, diz que os estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural (GODOY, 1995 p. 62). Nessa abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada. No trabalho intensivo de campo, os dados são coletados utilizando-se equipamentos como gravadores, filmadoras, ou simplesmente utilizando um bloco de papel.

Pesquisa é um processo de desenvolvimento do conhecimento que utiliza normas estabelecidas pela metodologia do trabalho científico, com o objetivo de encontrar soluções para interrogações existentes. Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não pode ser adequadamente relacionada ao problema (GIL, 1999, p. 17).

A pesquisa qualitativa é descritiva, a palavra escrita ocupa lugar de destaque nessa abordagem, desempenhando um papel fundamental tanto no processo de obtenção dos dados quanto na disseminação dos resultados. O significado que as pessoas dão às coisas e a sua vida é a preocupação essencial do investigador, os pesquisadores qualitativos tentam compreender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes.

Quanto à apresentação de resultados há pouco tempo, a pesquisa qualitativa foi inserida e reconhecida nas áreas como, administração de empresas, psicologia e educação. A pesquisa qualitativa se caracteriza como um esforço cuidadoso para a descoberta de novas informações ou relações e para a verificação e ampliação do conhecimento existente, o caminho seguido nesta busca pode possuir contornos diferentes (GODOY, 1995, p.5). Ainda segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise de dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do



pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Pesquisadores utilizam enfoque indutivo na análise de seus dados, os pesquisadores qualitativos não se preocupam em buscar dados ou evidências que corroborem ou neguem tais suposições.

#### **4.2. Universo, Unidades de Análise e Seleção dos Sujeitos de Pesquisa.**

#### **4.3. Coleta de dados**

Sem dúvida alguma, o pesquisador que considera a participação do sujeito como um dos elementos de seu fazer científico, apoia-se em técnicas e métodos que reúnem características *sui generis*, que ressaltam sua implicação e da pessoa que fornece as informações. Neste sentido, talvez sejam a entrevista estruturada, a entrevista aberta ou livre, o questionário aberto, a observação livre, o método de análise de conteúdo os instrumentos mais decisivos para estudar os processos e produtos nos quais está interessado o investigador qualitativo. (TRIVIÑOS, 1928).

Antes de qualquer definição do que entendemos por “dados” e/ou “materiais”, é indispensável que o pesquisador tenha claro, ao iniciar uma pesquisa, que dados será aquilo que procurará, fundamentalmente, em torno do fenômeno que pensa estudar. Esta compreensão preliminar é alheia às mudanças que, pelo surgimento de novas hipóteses no processo de desenvolvimento da investigação, possam apresentar-se. A flexibilidade para conduzir o processo da pesquisa deve ser um requisito essencial da mentalidade do investigador. Isto não significa ausência de informação ampla sobre o assunto que estuda; pelo contrário, este conhecimento aprofundado do fenômeno, precisamente, lhe permitirá ampla visão do tópico e movimentação intelectual adequada das circunstâncias que se apresentam. (TRIVIÑOS, 1928).

Para obter informações sobre as causas da rotatividade é necessário formular uma entrevista a fim de identificar, junto às pessoas que estão gerindo a organização, o motivo das saídas de seus colaboradores. Este é o principal objetivo desta entrevista, identificar as causas da rotatividade dentro da empresa segundo os seus gestores.

Para ser efetiva, a entrevista deve ser estruturada, em uma atmosfera que encoraje o indivíduo que está sendo entrevistado a ser sincero. Essa efetivação da entrevista pode ser adquirida através de recursos externos como consultor ou acadêmico. (MOBLEY, 1992 p. 70).

Entrevistar proprietários de empresas pode ser uma forma extremamente eficaz de entender os desafios enfrentados pelos empreendedores. Essas entrevistas podem fornecer insights valiosos sobre os diferentes aspectos do negócio, desde a concepção da ideia até a implementação e crescimento.

Além de se preparar com perguntas, também é importante ter em mente o objetivo da entrevista. Isso pode variar, mas geralmente é para obter informações e aprender com a experiência do entrevistado. KATZ, J. A. (2003). Portanto, é essencial ouvir atentamente suas respostas e fazer perguntas de acompanhamento quando necessário.

Após a entrevista, é útil fazer uma análise das informações coletadas e tirar conclusões relevantes. Essas conclusões podem ser usadas para melhorar seu próprio negócio ou para obter insights úteis para a gestão.

#### **4.4. Tratamento dos Dados**

Os resultados para que tenham valor científico, devem reunir certas condições. A coerência, a consistência, a originalidade e a objetivação, por um lado, constituindo os aspectos do critério interno da verdade, e por outro, a intersubjetividade, o critério externo, aos quais já nos referimos, devem estar presentes no trabalho do pesquisador que pretende apresentar contribuições científicas às ciências humanas. (TRIVIÑOS, 1928).

O instrumento de dados foi o roteiro de entrevistas, as quais foram gravadas, permitindo também uma revisão de dados, o que é difícil de obter através de outros meios. Em todas as gravações de entrevistas realizadas foram feitas a autorização do entrevistado para que a mesma pudesse ser usada na pesquisa.

As entrevistas foram marcadas conforme a disponibilidade de cada participante, através de vídeo chamada pelo google Meet, pois em conversa com os entrevistados essa possibilidade foi a mais plausível em relação a rotina exaustiva de um gestor. Apenas uma das entrevistas ocorreu de forma presencial na empresa da entrevistada,

o que não gerou nenhum desvio de respostas pois era um lugar reservado e distante dos colaboradores. A média de duração das entrevistas foi de 11 minutos.

As entrevistas permitem um contato mais próximo com o entrevistado, uma coleta de dados mais completa e a oportunidade de tirar dúvidas e entender melhor a situação apresentada.

A entrevista foi baseada em um questionário semiestruturado com 13 perguntas para guiar o pesquisador durante a entrevista, esse por sua vez foi realizado de forma aberta para que o entrevistado se sentisse confortável em dizer o que pensa sobre o assunto e indagar sobre o contexto em que vivencia sua gestão. Essa abertura tem como objetivo deixar a pesquisa mais clara e completa.

#### **4.5. Caracterização das Empresas**

Este trabalho tem como foco identificar, junto às pessoas que estão gerindo a organização, o motivo das saídas de seus colaboradores. Este é o principal objetivo desta entrevista, identificar o que está errado e encontrar as causas da insatisfação do funcionário. Sabendo disso, foram realizadas entrevistas com gestores de empresas do varejo da cidade de Governador Valadares-MG.

A primeira empresa entrevistada nomeada Empresa A se trata de uma empresa cuja área de atuação é o ensino ao esporte, e suas áreas secundárias segundo a proprietária são: comércio varejista de artigos esportivos, comércio varejista de produtos alimentícios em geral ou especializado em produtos alimentícios não especificados anteriormente e atividades de condicionamento físico.

O setor de varejo de ensino ao esporte é uma área de atuação que está em constante crescimento nos últimos anos. A busca por atividades esportivas e a preocupação com a saúde e o bem-estar têm levado muitas pessoas a procurarem por escolas e centros de ensino especializados nesse segmento.

Segundo o livro "Gestão de Negócios no Esporte: Conceito e Prática" escrito por Daniela Ronacher e Ed Guimarães, o mercado de ensino do esporte é considerado uma tendência promissora de negócio no setor esportivo. A autora destaca que cada vez mais os consumidores têm se preocupado com a prática regular de atividades físicas e buscam por estabelecimentos e profissionais especializados na área.

O varejo de ensino ao esporte engloba desde escolas de natação, academias de ginástica, escolas de artes marciais, até estabelecimentos que oferecem aulas de

dança, yoga, pilates e outras atividades físicas. Essas empresas se destacam por oferecerem diversas opções de atividades para diferentes públicos e faixas etárias.

Segundo o estudo "Mercado Fitness no Brasil - Panorama e Tendências" conduzido pela ACAD (Associação Brasileira de Academias), o setor de academias tem apresentado um crescimento médio de 11% ao ano. Os autores do estudo destacam que a busca por praticar atividades físicas está relacionada à busca por qualidade de vida, saúde e bem-estar.

Além disso, o varejo de ensino ao esporte também oferece oportunidades para empreendedores no setor. O livro "Empreendedorismo no Esporte: Uma visão estratégica de negócios esportivos inovadores", escrito por Angélica Rosalina e Renato Dimenstein, ressalta a importância de empreender nesse segmento, destacando que o esporte é uma área de grande potencial econômico e que ainda há espaço para novos negócios e inovação.

No entanto, é importante ressaltar que o setor de varejo de ensino ao esporte também enfrenta desafios, como a concorrência acirrada, a necessidade de constante atualização dos profissionais e a busca por estratégias de diferenciação para atrair e fidelizar clientes.

Em resumo, o setor de varejo de ensino ao esporte é uma área em crescimento devido à busca crescente por atividades físicas e bem-estar. Ao oferecer diferentes opções de atividades e oportunidades de empreendedorismo, esse segmento tem se mostrado promissor no mercado atual.

A segunda empresa entrevistada nomeada como Empresa B, cujo entrevistado não quis ser identificado trata-se de uma franquia cuja área de atuação é comércio varejista de produtos alimentícios em geral ou especializado em produtos alimentícios não especificados anteriormente, e suas áreas secundárias segundo o proprietário são: comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal, tratamento de dados, provedores de serviços de aplicação e serviços de hospedagem na internet, portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na internet, promoção de vendas, marketing direto e treinamento de desenvolvimento pessoal e gerencial.

O setor de comércio varejista de produtos alimentícios desempenha um papel crucial na economia, atendendo às demandas dos consumidores por alimentos de qualidade e variedade. Com a crescente preocupação com a alimentação saudável e o aumento da população, espera-se que esse setor continue a se desenvolver e se

adaptar às necessidades do mercado, buscando inovação e excelência em suas práticas comerciais. NASCIMENTO, ANDRÉ (2015).

A terceira empresa nomeada como Empresa C, cuja entrevistada não quis ser identificada trata-se de uma empresa cuja área de atuação é o comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal.

O setor de comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal é uma área de grande relevância dentro do mercado varejista. Esse setor abrange uma ampla gama de produtos, incluindo maquiagem, produtos para cuidados com a pele, cabelo, banho, entre outros. (ABIHPEC).

De acordo com dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), o mercado de cosméticos no Brasil apresentou um crescimento contínuo nos últimos anos. Em 2019, o setor movimentou cerca de R\$50 bilhões, representando aproximadamente 2,5% do PIB brasileiro.

Esse crescimento pode ser atribuído a diversos fatores, como o aumento da preocupação com a estética e bem-estar, o desenvolvimento de novas tecnologias e ingredientes, o surgimento de marcas especializadas e o aumento do poder aquisitivo da população. (ABIHPEC).

As principais marcas desse setor possuem estratégias de marketing bastante elaboradas, investindo em campanhas publicitárias, parcerias com influenciadores digitais e eventos voltados para o público-alvo. Além disso, o setor também tem investido em sustentabilidade e responsabilidade social, buscando atender às demandas dos consumidores cada vez mais conscientes. (ABIHPEC).

#### **4.6. Descrição dos Sujeitos Pesquisados**

O sujeito de pesquisa é o indivíduo, grupo ou objeto que será estudado durante a pesquisa. Ele desempenha um papel central na obtenção de dados e informações que irão embasar as conclusões do estudo.

De acordo com GRECO (2015), o sujeito de pesquisa pode ser classificado em duas categorias principais: sujeitos humanos e sujeitos não humanos. Os sujeitos humanos são pessoas que participam voluntariamente do estudo, enquanto os sujeitos não humanos englobam animais, plantas, materiais e fenômenos físicos.

A escolha do sujeito de pesquisa deve ser feita com base nos objetivos e no tema da pesquisa, levando em consideração fatores como: disponibilidade, viabilidade prática, ética e relevância para o estudo. GRECO (2015).

De acordo com SEVERINO (2018), o sujeito de pesquisa é o conjunto de pessoas, fenômenos naturais ou sociais que serão investigados e analisados ao longo da monografia. A definição do sujeito de pesquisa deve ser feita com base nos objetivos e hipóteses estabelecidos pelo autor, levando em consideração a viabilidade e a disponibilidade dos recursos necessários para a coleta de dados. SEVERINO (2018).

Além disso, a escolha do sujeito de pesquisa também pode influenciar na generalização dos resultados. Portanto, é necessário avaliar se o sujeito selecionado é representativo da população-alvo ou se os resultados podem ser aplicados de forma mais ampla. SEVERINO (2018)

Os sujeitos escolhidos para essa pesquisa são proprietários de empresas responsáveis pelo recrutamento e seleção de seus colaboradores. A pesquisa visa entender a percepção deles em relação a rotatividade de pessoas. Os sujeitos de pesquisa foram escolhidos por acessibilidade, que é escolhido “quando longe de qualquer procedimento estatístico, o pesquisador seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles” BRASILEIRO (2021, p.91).

Foram utilizados no estudo 1 homem e 2 mulheres, com idade entre 24-45 anos, proprietários de empresas de pequeno e médio porte na cidade de Governador Valadares - MG.

#### **4.7. Histórico da Empresa**

A Empresa A é uma empresa que, segundo fontes do seu site, surgiu para atender um mercado cada vez mais exigente, repleto de pessoas conectadas que demandam por soluções de qualidade para alcançarem seus objetivos e se diferenciarem no seu dia a dia buscando uma maior qualidade de vida.

Oferecem uma fusão de ideias com o intuito de apresentar planilhas direcionadas para todos os tipos de clientes, pessoas físicas ou jurídicas, além disso dispõe de soluções, sempre se preocupando em oferecer toda uma estrutura moderna, além de conforto e segurança para que o cliente seja protegido com garantias de sucesso.

A empresa B, segundo site de apresentação da marca, tem como história iniciada em 1959, quando um visionário empreendedor estava comprometido em oferecer algo que hoje parece simples, mas na época não era. Ele queria oferecer produtos com excelente qualidade e, também, a oportunidade de negócio para empreendedores em vários países. Essa combinação começou a dar certo e hoje em dia segue mais forte do que nunca.

A empresa B oferece utensílios de cozinha da mais alta qualidade. Também possui central de atendimento ao cliente e apoio a mais de 10.000 distribuidores autorizados, inclusive o entrevistado desta pesquisa, que abriu uma franquia em Governador Valadares - MG e segue nesse ramo há mais de 3 anos.

A empresa C tem sua história escrita desde 1977, com investimento equivalente a 3 mil dólares, um farmacêutico se instalou em uma portinha, numa rua secundária a Curitiba, cidade do Sul do Brasil, uma pequena farmácia com espírito alquimista capaz de colocar amor em potinhos.

É que desde o começo esse farmacêutico empreendedor percebeu que seu amor eram os cosméticos. Os primeiros que criou foram um creme à base de colágeno, um creme de elastina para estrias, um xampu e um banho de algas marinhas. O boca a boca foi poderoso, e de repente a farmácia passou a atrair cada vez mais apaixonados por aquelas formulações especiais.

Logo veio o primeiro perfume. Vendido em um frasco em formato de Ânfora. Nossa entrevistada abriu sua franquia de distribuição dessa marca e desde então tem tido bastante êxito em seu empreendimento na cidade de Governador Valadares - MG.

#### **4.8. Análise Dos Resultados e perfil dos entrevistados**

As entrevistas foram transcritas, divididas em categorias temáticas e logo após foi feita a análise de conteúdo. Para proteger a identidade e a segurança, os nomes dos entrevistados foram alterados no estudo e nomes científicos foram atribuídos, sendo atribuídos os nomes Maria para a proprietária da Empresa A, Pedro para o proprietário da Empresa B e Laura para proprietário da Empresa C.

A entrevista é um método de pesquisa amplamente utilizado nas ciências sociais, seja como um método de coleta de dados primários ou como uma técnica de pesquisa qualitativa. Através da entrevista, o pesquisador pode obter informações

diretas de pessoas sobre suas experiências, opiniões, atitudes e comportamentos. (RUBIN, H., & RUBIN, I. - 2012).

Para tratamento de dados foram realizadas 13 perguntas, em que 3 foram para coletar dados pessoais e 10 sobre rotatividade na empresa.

O tratamento de dados é um processo fundamental para qualquer pesquisa acadêmica. Os dados que são coletados durante a pesquisa precisam ser organizados, analisados e interpretados de maneira adequada, a fim de obter resultados precisos e confiáveis. (BABBIE, E. 2016)

Existem diversas técnicas e métodos para o tratamento de dados, e a escolha da abordagem mais adequada irá depender do tipo de pesquisa realizada e dos objetivos do estudo. (BABBIE, E. 2016)

Para tratamento e codificação dos dados desta pesquisa foram realizadas análise dos dados coletados e organizados de forma sistemática e estruturada. Foi feita a criação de um documento para transcrição das entrevistas e armazenamento de dados. Foram realizadas análises das três primeiras perguntas para identificar padrões, relações e tendências de dados.

O perfil do entrevistado é uma descrição detalhada das características, habilidades, experiências e conhecimentos da pessoa que será entrevistada. (RICHARDSON, ROBERTO; 2017). É uma ferramenta importante para o entrevistador conhecer melhor o entrevistado e preparar perguntas relevantes durante a entrevista. Neste estudo não ocorreu de forma abrangente questões relativas às características pessoais dos entrevistados, pois foi realizado como foco características profissionais.



## 5. RESULTADOS

Analisando a tabela 01 de características demográficas das entrevistas com gestores, podemos observar os seguintes resultados:

<b>Tabela de comparação de características demográficas</b>				
<b>Entrevistado</b>	<b>Idade</b>	<b>Gênero</b>	<b>Experiência profissional</b>	<b>Área de atuação</b>
Maria	42	Feminino	1,5 anos	Marketing/vendas/empreendedorismo
Laura	28	Feminino	2 anos	Gestão de pessoas/empreendedorismo
Pedro	30	Masculino	5 anos	Vendas/empreendedorismo

Tabela 01

Os entrevistados apresentam uma faixa etária diversificada, sendo Maria a mais velha, com 42 anos, seguida por Pedro, com 30 anos, e Laura, com 28 anos. Essa diversidade etária pode trazer diferentes perspectivas e experiências para a gestão.

A tabela mostra que há um equilíbrio entre os gêneros dos gestores entrevistados, com duas mulheres (Maria e Laura) e um homem (Pedro). Isso indica uma representatividade equilibrada de gêneros nas posições de liderança.

A análise da experiência profissional revela que Pedro possui a maior experiência, com 5 anos, seguido de Laura, com 2 anos, e Maria, com apenas 1,5 anos. Apesar da diferença de tempo de experiência, todos os entrevistados têm algum grau de experiência em empreendedorismo.

Em relação à área de atuação, a tabela revela uma diversidade de especialidades entre os entrevistados. Maria possui experiência em marketing, vendas e empreendedorismo. Laura tem experiência em gestão de pessoas e empreendedorismo, enquanto Pedro tem experiência em vendas e empreendedorismo. Essa variedade indica uma ampla gama de habilidades e conhecimentos entre os gestores entrevistados.

Em resumo, a análise dos resultados da tabela revela uma diversidade significativa nas características demográficas dos gestores entrevistados. Isso inclui diferenças de idade, equilíbrio de gênero, amplitude de experiência profissional e variedade de áreas de atuação. Essas características podem contribuir para uma tomada de decisão mais abrangente e uma perspectiva mais diversificada na gestão das organizações.

Os entrevistados têm empresas com tempo de funcionamento de até 3 anos. Para Mobley (1992) o tempo de abertura de uma empresa pode influenciar diretamente a rotatividade de funcionários.

Mobley argumenta que as empresas que estão começando geralmente enfrentam uma alta taxa de rotatividade de funcionários nos primeiros anos de operação. Isso ocorre porque essas empresas são frequentemente caracterizadas por incertezas e instabilidade no início, o que pode levar a uma falta de segurança no emprego por parte dos funcionários. Além disso, essas empresas podem enfrentar dificuldades financeiras e incertezas sobre seu sucesso ou fracasso a longo prazo, o que pode criar uma falta de confiança no futuro entre os funcionários.

Em relação a forma de contratação houve unanimidade, todos fazem os processos de admissão de colaboradores sem terceirizar essa função, assim como relatado na fala da Maria: “Eu que faço o processo de contratação.” (EMPRESA A).

Segundo William H. Mobley, o processo de contratação feito pelos próprios gestores de uma empresa é crucial para o sucesso da organização em atrair e reter talentos.

Na indagação aberta de “Quais procedimentos são utilizados para efetivar as contratações?” Foi constatado que os entrevistados utilizam de ferramentas da administração para realizar o processo, como análise de currículos, entrevista e avaliação de perfil.

*“Primeiro é feita uma análise de currículo, depois na análise de currículo a gente faz a entrevista e depois dessa entrevista a gente avalia os profissionais de acordo com o perfil que a empresa quer.” e “Faço a entrevista, seleciono e mando para alguém responsável pela área que a pessoa irá atuar treinar e avaliar se vai se adaptar ao cargo.” e “Para garantir um processo de contratação eficiente e transparente, nossa empresa faz a análise dos currículos enviados por e-mail, presencialmente ou pelas redes sociais. Convocamos os melhores candidatos selecionados por mim para uma entrevista presencial pois gosto de olhar na cara do candidato e ver sua apresentação pessoal. Quando finalizo normalmente já tenho uma posição para contratar ou não a pessoa. Entro em contato e finalizo com os tramites legais e formais de contratação. Nada demais, faço simples mesmo!*  
(EMPRESA A)

De acordo com Mobley, os gestores desempenham um papel central na busca e seleção de novos funcionários. Eles têm conhecimento profundo das necessidades e requisitos específicos de suas equipes, bem como da cultura e da estratégia organizacional. Portanto, são os mais capacitados para identificar e avaliar os candidatos mais adequados para preencher as vagas disponíveis.

Inferindo-se a questão “Existe um perfil para contratação de colaboradores?” Podemos notar uma unanimidade em relação a ter um perfil determinado o qual a empresa deseja contratar, como relatado nas respostas a seguir.

*“Existe. Então, o perfil que a gente busca para nossa empresa são profissionais que são apaixonados pelo que fazem, comprometidos, empáticos, que buscam conhecimento constante e profissionais criativos. Acho que o mais importante é isso.” e “Sempre procuro recrutar pessoas que gostam de se arrumar, se maquiar, usar cosméticos variados, pois é nosso carro chefe. Contratar alguém com conhecimento técnico, mas que não gosta de cosméticos não faz muito sentido pra mim.” e “Sim, existe um perfil para contratação de colaboradores. A minha empresa possui suas próprias características e necessidades, como por exemplo a pessoa tem que gostar de vendas e ser um bom negociador, pois nossos produtos são considerados produtos caros e para convencer alguém que ele precisa desse produto precisa muita persuasão. Também considero como um bom perfil de contratação a afinidade dos candidatos com a cultura organizacional da minha empresa.” (EMPRESA A)*

Segundo Mobley (1992), o perfil de contratação para uma empresa deve levar em consideração vários fatores. Ele enfatiza a importância de identificar as habilidades, conhecimentos e competências necessárias para ocupar determinada posição na organização.

Um perfil de contratação adequado deve levar em consideração as características específicas do cargo a ser preenchido, avaliando as habilidades técnicas e comportamentais que são essenciais para o bom desempenho da função. Mobley destaca a importância de ter um conjunto claro de critérios de seleção e um processo estruturado para avaliar os candidatos em relação a esses critérios.

Analisando a questão “Como você avalia a rotatividade na empresa?” Pedro (Empresa B) relatou que avalia a rotatividade como média, relatou também que se deve ao fato de que a maioria dos contratados são para cargos que exigem muita cobrança de resultados. Já segundo Maria (Empresa A) e Laura (Empresa C) disseram que sua rotatividade se enquadra como baixa, como relatou Maria (Empresa A) na frase a seguir:

*“Baixa, devido a empresa ser nova no mercado ainda não tivemos desligamentos significativos.”*

Sobre a questão: “Na sua opinião, quais são as principais causas da rotatividade na empresa?” tivemos concordância quanto a falta de reconhecimento ser uma das principais causas, relata-se a seguir em frases ditas pelos entrevistados:

*“Acho que a desvalorização das pessoas, baixo reconhecimento. Na minha empresa em si eu não tenho um profissional que foi demitido, mas quando acontece de ter realmente essa situação é quando profissional ele realmente está ali deixando a desejar no desenvolvimento dele, principalmente no quesito relacionamento, quando profissional ele não consegue desenvolver um bom trabalho em equipe, é um profissional que não tem responsabilidade com o que foi proposto e está começando a sair da curva desejada.” (EMPRESA A)*

*“Falta de reconhecimento com certeza.” (EMPRESA B)*

*“Na minha opinião, existem várias causas como falta de reconhecimento e oportunidades de crescimento principalmente, ambiente de trabalho tóxico, falta de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Para mim são essas as principais.” (EMPRESA C)*

William H. Mobley relata que a falta de reconhecimento é apontada como uma das principais causas da rotatividade de funcionários nas organizações.

A falta de reconhecimento se refere à ausência de valorização e apreciação por parte dos gestores em relação ao trabalho e esforços dos colaboradores. Muitas vezes, os funcionários podem sentir que seu trabalho não é reconhecido ou que não recebem o devido crédito por suas contribuições para a empresa.

Essa falta de reconhecimento afeta negativamente a motivação e o engajamento dos colaboradores, levando a sentimentos de desvalorização e insatisfação. Quando os funcionários não se sentem valorizados, é mais provável que eles busquem por oportunidades em outras organizações que ofereçam um ambiente de trabalho mais satisfatório. (MOBLEY, 1992)

Além disso, a falta de reconhecimento também pode levar à perda de talentos e conhecimentos valiosos para a empresa. Quando os funcionários se sentem desvalorizados, eles podem se desmotivar e diminuir sua produtividade, o que impacta negativamente nos resultados da empresa. (MOBLEY, 1992). Além disso, a rotatividade constante de funcionários resulta em altos custos de contratação e treinamento de novos colaboradores.

Mobley argumenta que o reconhecimento é uma poderosa ferramenta para aumentar a satisfação e a retenção de funcionários. Ele sugere que os gestores devem implementar práticas de reconhecimento, como elogios, promoções, bônus e programas de premiação, a fim de recompensar os esforços e contribuições dos colaboradores.

O autor também enfatiza a importância do reconhecimento informal, que pode ser tão eficaz quanto o reconhecimento formal. Gestos simples como agradecer e elogiar os funcionários pelo bom trabalho podem ter um impacto significativo no engajamento e na motivação dos colaboradores.

Referindo-se a questão “quais as consequências que a rotatividade trás para a empresa?” nota-se a empresa de Maria (Empresa A) se dispõe de conhecimentos sobre como nortear uma possível taxa de rotatividade elevada, mesmo relatando que sua empresa, por ser fundada a poucos anos possui rotatividade baixa, como podemos descrever abaixo seu relato:

*“Como não tenho ainda esse perfil de empresa com rotatividade grande, creio que isso gere um desconforto grande para a empresa, pois você vai ter que sempre ter de fazer outro processo de relacionamento com aquele profissional, outro processo de inclusão com a equipe. Então toda vez que se retira alguém da equipe a gente perde, o entrosamento. Quanto mais temos uma empresa engajada com seus colaboradores melhor para ela e para eles.”*

Empresas como a de Pedro (Empresa B) e Pedro (Empresa C) que possuem rotatividade média, segundo relatos dos entrevistados, têm como principal consequência os custos gerados para realizarem novas contratações, como dito nas frases a seguir:

*“Creio que em sua maioria as consequências são negativas, né? Vejo que quando sai muitos colaboradores na empresa de forma brusca gera muitos “burburinhos” e isso atrapalha a produtividade deles. Observo que fica um ar de que a empresa não é boa para se trabalhar e creio que influencia os colaboradores que estão na empresa a sair também. Fora que temos que recrutar novamente e adaptar uma nova pessoa ao cargo, o que gera muito mais trabalho para nós.” (EMPRESA A)*

*“Acho que o aumento dos custos é o que mais me vem à memória, pois quando se tem que contratar novamente vem todo um processo demorado para encontrar um novo profissional com as competências desejadas, fora o tempo que considero que também entra como custo porque tempo é dinheiro, né.” (EMPRESA B)*

Segundo Mobley(1992) são apresentadas uma série de consequências relacionadas à rotatividade de funcionários nas organizações. Entre as principais consequências mencionadas estão os custos financeiros: A rotatividade de funcionários pode acarretar em altos custos para uma organização. Isso ocorre devido aos gastos com recrutamento, seleção e treinamento de novos colaboradores. Além disso, a perda de conhecimento e experiência dos funcionários que saem também pode impactar negativamente a eficiência operacional da empresa.

Ao indagar sobre “Quais as medidas que a empresa toma para diminuir a rotatividade?” Maria (Empresa A) relatou que se preocupa com esse fator, mas que devido ao pouco tempo de vida da empresa ela não tem muito a contribuir como exposto no diálogo a seguir:

*“Temos um zelo muito grande com as pessoas que trabalham na nossa equipe, porque entendo que as pessoas são a parte da empresa mais importante, é o maior capital, é a alma da empresa. Com isso pensamos sempre em valorizar o trabalho delas oferecendo apoio, acessibilidade a mim, eles podem contar comigo para tudo,*

*conseguem vir a mim conversar e expor ideias, ofereço plano de saúde, carteira assinada e estou sempre em busca de mais benefícios para eles se sentirem valorizados na minha empresa.”*

A questão “Existem períodos específicos onde a rotatividade aumenta? Quais?” foi respondida de maneira sucinta pelos entrevistados. Maria (Empresa A) disse: “não porque ainda não vivo essa realidade.” Pedro (Empresa B) e Laura (Empresa C) relataram que não se tem conhecimento de um período específico de desligamentos.

Sobre a questão: “Na rotina da empresa, quais os elementos que você considera motivadores para que as pessoas continuem no emprego? os entrevistados disseram:

*“Creio que é bem o que já falei antes, você pagando bem, valorizando-o na parte financeira.”; “Todos nós gostamos de sentir que nosso trabalho é valorizado e reconhecido. Um ambiente de trabalho onde os esforços individuais são reconhecidos e as conquistas são comemoradas é extremamente motivador. Também acho que o ambiente influencia muito, oferecemos ambiente climatizado e organizado para que as pessoas se sintam bem e confortáveis no trabalho.” e “O que acredito que mais motiva o profissional a permanecer comigo aqui na empresa é o reconhecimento profissional, sempre que o profissional alcança a meta estabelecida ele é recompensado de forma vantajosa, fora que oferecemos plano de saúde e outros benefícios.”*

Sobre a questão: “Na rotina da empresa, quais os elementos que você considera desmotivadores para que as pessoas não continuem no emprego?” Foram ditas as seguintes indagações: “Falta de benefícios, de reconhecimento, de empatia, para mim são os principais que consigo listar.”; Ambiente insalubre, desconfortável, fofocas, desigualdade de reconhecimento.” e “Na rotina da empresa, quais os elementos que você considera desmotivadores para que as pessoas não continuem no emprego?”.

Sobre a questão: “Qual o perfil/característica que a empresa deseja ao contratar um funcionário? Foram relatados pelos entrevistados que:

*“A gente espera nessa contratação, nesse processo que esse profissional seja a cara da Empresa A, porque a nossa empresa ela presa muito pela inclusão, então esse profissional tem que ser uma mente aberta e tem que ser preparado para atender essas pessoas e ter conhecimento técnico que é o básico da exigência né.”; “Buscamos sempre pessoas comprometidas e multitarefas, pois nossa empresa possui vários pontos em que o colaborador fica ocioso e se ele for uma pessoa proativa ele vai se encaixar em outras demandas para aproveitar melhor seu dia e ser reconhecido futuramente.” e “Sempre olho se a pessoa tem valores parecidos com os nossos, se é cordial, educado, se veste bem, porque conhecimento técnico eu acabo colocando como secundário.” (EMPRESA A)*

Mobley também destaca a importância de uma cultura organizacional saudável no combate à rotatividade de funcionários. Empresas que investem em

programas de integração, treinamento e desenvolvimento, comunicação clara e gestão eficaz tendem a ter uma rotatividade menor. Além disso, uma cultura que valoriza e reconhece o trabalho dos funcionários contribui para um maior engajamento e comprometimento com a organização.

Analisando as perguntas e respostas fornecidas acima, algumas informações podemos destacar algumas conclusões a cerca dos questionamentos que foi proposto: os procedimentos mencionados incluem análise de currículo, entrevista e avaliação do perfil. Um entrevistado destaca a importância de olhar o candidato pessoalmente e avaliar sua apresentação.

Além disso, é mencionado o cumprimento dos trâmites legais e formais de contratação.

Sobre o perfil do colaborador há uma diversidade de perfis mencionados pelos entrevistadores. Isso inclui profissionais apaixonados, comprometidos, empáticos, criativos, com habilidades de vendas e negociação. Um entrevistado ressalta a importância de os colaboradores gostarem de trabalhar com o produto que a empresa comercializa.

Há um perfil para contratação de colaboradores mencionado pelos entrevistadores. O perfil varia de acordo com as características e necessidades da empresa. Entre essas características, são mencionadas afinidade com a cultura organizacional, habilidades de vendas e negociação, e valorização de conhecimentos técnicos. As principais causas mencionadas pelos entrevistados incluem desvalorização das pessoas, falta de reconhecimento, dificuldade no desenvolvimento do trabalho em equipe e falta de responsabilidade. Também são destacadas a falta de oportunidades de crescimento, ambiente de trabalho tóxico e falta de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

As principais consequências mencionadas incluem a perda de entrosamento da equipe, desconforto para a empresa, burburinhos que afetam a produtividade, má reputação da empresa como lugar para se trabalhar e aumento dos custos de contratação.

Entre os elementos motivadores mencionados estão o reconhecimento, valorização financeira, ambiente de trabalho positivo, reconhecimento profissional, comemoração das conquistas e oferecimento de benefícios. Os elementos desmotivadores mencionados incluem falta de reconhecimento, falta de benefícios, falta de empatia, ambiente insalubre, desconforto, fofocas e desigualdade de reconhecimento.

O perfil desejado pelos entrevistadores inclui pessoas com mente aberta, preparadas para lidar com inclusão, valores parecidos com os da empresa, cordialidade, educação e boa aparência.

Além disso, é mencionado que conhecimento técnico pode ser considerado secundário em comparação com as outras características.



## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central do trabalho, que norteou a pesquisa, foi “Quais fatores geram os altos índices de rotatividade dos colaboradores em empresas do setor varejista de Governador Valadares?”. Para tal investigação fez-se necessário, primeiramente, investigar empresas do setor varejista de Governador Valadares-MG que se prontificaram a participar de maneira voluntária a entrevista de forma presencial ou virtual, para, então, realizar a apuração dos dados.

A pesquisa foi realizada com uma amostragem pequena. Portanto a sugestão para os próximos estudos é que se faça com uma amostragem maior, expandindo o campo de estudo.

Percebeu-se nas análises das entrevistas dos gestores os impactos imediatos que aproximam a rotatividade de funcionários nas empresas estudadas. Um exemplo disso são as despesas com recrutamento e treinamento: A rotatividade de funcionários leva a uma necessidade constante de recrutar e treinar novos membros da equipe. Isso pode ser um processo caro, pois envolve custos de recrutamento, seleção, integração e treinamento de novos funcionários. Além disso, notou-se que também ocorre a perda de talento e conhecimento: Quando funcionários bem treinados e experientes deixam a empresa, isso pode resultar em perda de conhecimento e habilidades. Isso pode afetar negativamente a qualidade do trabalho, produtividade e eficiência da empresa. Ademais temos que despesas com recrutamento e treinamento: A rotatividade de funcionários leva a uma necessidade constante de recrutar e treinar novos membros da equipe. Isso pode ser um processo caro, pois envolve custos de recrutamento, seleção, integração e treinamento de novos funcionários motivados e inseguros, pois estão constantemente vendo colegas de trabalho partirem. Isso pode levar a um ambiente de trabalho negativo e reduzir o engajamento da equipe.

Como mostra na literatura vista no presente trabalho e nas entrevistas realizadas, as causas da rotatividade são as mais variadas e vão desde falta de reconhecimento a pressão por metas em ambientes competitivos.

Os entrevistados têm conhecimento sobre soluções para a rotatividade, o que é um ponto positivo em se tratando de gestão de pessoas. Essas sugestões se baseiam em reconhecimento, benefícios e menos pressão por parte da gestão.

Acredita-se que as empresas estudadas devam investir em fatores que a fazem apresentarem vantagens competitivas dentro do mercado: seus colaboradores. Antes de analisar, avaliar e julgar seus funcionários é preciso estar aberto a ouvir suas opiniões, críticas, sugestões, elogios e principalmente seus anseios.

Por fim, cabe ressaltar que os resultados obtidos nesta pesquisa se referem à realidade de três empresas específicas, não podendo, portanto, ser generalizado. Contudo, novos estudos podem ser realizados em outras empresas a fim de se colher mais frutos de realidades diversas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MOBLEY, William H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

**ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS** – Tradução da 16ª edição norte-americana – George W. Bohlander e Scott A. Snell – 2016

AREIAS, M. E. Q; COMANDULE, A. Q. **Qualidade de Vida, Estresse no Trabalho e Síndrome de Burnout**. [2003], p. 183-202. Disponível em: <[http://www.fef.unicamp.br/fef/sites/uploads/deafa/qvaf/fadiga\\_cap13.pdf](http://www.fef.unicamp.br/fef/sites/uploads/deafa/qvaf/fadiga_cap13.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2017.

BOGDAN, R; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução a teorias e métodos**. Porto: Porto Editora, 1994. 336 p.

BOONEN, E. M. As várias faces do teletrabalho. **E & G Economia e Gestão**. Belo Horizonte, v. 2 e 3, n. 4 e 5, p. 106-127, dez. 2002/jul. 2003. Disponível em: <[Users/User/Downloads/104-304-1-PB%20\(1\).pdf](#)>. Acesso em: 3 mar. 2017.

BRANHAM, L. **Motivando as Pessoas que Fazem a Diferença: 24 maneiras de manter talentos de sua empresa**; tradução Adriana Ceschin Rieche. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BRASILEIRO, A. M. M.; SANTOS, V. P. **Estilo e método: produção de trabalhos acadêmicos**. Ipatinga: Damasceno, 2007. 98 p.

CÂMARA, P. B.; GUERRA, P. P.; RODRIGUES, J. V., Humanator. **Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa: Edições Dom Quixote. 2003.

CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: Evolução e desafios. *Revista Portuguesa de Educação*, 2003. 16(2), 221-236.

CAUSAS E EFEITOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL / TURNOVER: **Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação** - <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58618723.pdf>. O lado humano da empresa – Douglas McGregor – Tradução: Margarida Maria C. Oliva – São Paulo – 1999.

CAVASSANI, A. P.; CAVASSANI, E. B; BIAZIN, C. C. Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações. **SIMPEP**, 13. Bauru, SP, 8 p. 2006. Disponível em: [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/784.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/784.pdf). >. Acesso em 13 fev. 2017.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 176 p.

DUTRA, J.S. **A função recrutamento e seleção como ângulo privilegiado de análise da gestão de RH**. In: ANPAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. São Paulo, 1990. Anais. São Paulo: ANPAD, 1990.file:///C:/Users/UFJFGV/Downloads/document.pdf.

**FUNDAMENTOS DE METODOLOGIA** – 5ª edição – Odília Fachin

**FUNDAMENTOS DE METODOLOGIA CIENTÍFICA** – 7ª edição – Marina de Andrade Marconi.

FELTRIN, D. T. **História da administração: aula 9**. Disponível em: [https://sites.mpc.com.br/darielta\\_adm/t09.htm](https://sites.mpc.com.br/darielta_adm/t09.htm).

FERNANDES, C. A; CORONADO, A. B. **Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo no desempenho organizacional. Comunidade Adm.** 4 dez. 2008, 8 p. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/qualidade-de-vida-no-trabalho-fator-decisivo-no-desempenho-organizacional/26723/>>. Acesso em 9 fev. 2017.

FRANÇA. **Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002. 200 p.

OLIVEIRA, S. L.. Fazendo a ciência. *In*: \_\_\_\_\_. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997. cap. 9. p. 106-232.

ROCHA, J. A.O., **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença. 1997. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf> (Santos, Luiz Fernando Barcellos dos – 2013 p. 31). *Evolução do Pensamento administrativo – Biblioteca virtual UFJF Abrantes, José – 2012 Teoria Geral da Administração - Biblioteca virtual UFJF*.

SILVEIRA, A. J; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000. 122 p.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1966 *Administração Teorias e Processos – Geraldo R Caravantes, Claudia C Panno Mônica C. Kloeckner – São Paulo; Pearson Prentice Hall, 2005*.

TOLFO, S. da R.; PICCININI, V. C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: **Disjunções entre a teoria e a prática**. RAC, v. 5, n. 1, jan./abr.. 2001, p. 165-193. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n1/v5n1a10.pdf>>. Acesso em 10 fev. 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VIEIRA, M. C. de A.. **Comunicação Empresarial: Etiqueta e ética nos negócios**. São Paulo: Editora Senac, 2007. 228 p.

**Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho** - DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos Escritório Nacional: Rua

Aurora, 957, 1º andar, Centro - São Paulo - SP - CEP 01209-001 Tel.: (11) 3874-5366  
- Fax: (11) 3874-5394 - en@dieese.org.br - [www.dieese.org.br](http://www.dieese.org.br) – São Paulo – 2011

NASCIMENTO, André Soares; CASTRO, Márcio Alves. **Comércio Varejista de Alimentos no Brasil**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

RODRIGUES, Flávio Torres. **Marketing e Vendas no Varejo de Alimentos**. São Paulo: Atlas, 2017.

**Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS)**. Disponível em: <https://www.abras.org.br>. ABIHPEC. Disponível em: <<http://www.abihpec.org.br/a-abihpec>>. Acesso em: 23 de janeiro

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2018.

- HAIR Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2019). **Multivariate Data Analysis**. Boston, MA: Cengage Learning.  
- RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2017.

## APÊNDICE

### APENDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO GERENTE

#### BLOCO 1 – PERFIL DO ENTREVISTADO

1- Qual o seu grau de instrução?

- Analfabeto
- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Superior
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutorado

1- Qual a sua idade?

- Até 18 anos
- Entre 24 e 30 anos
- Entre 31 e 40 anos
- Entre 41 e 54 anos
- Acima de 55 anos

2- Há quanto tempo você é proprietário?

- Até 3 anos
- Entre 4 a 6 anos
- Entre 7 ano e 10 anos
- Acima de 10 anos

Bloco 1:

1- Você contrata os colaboradores ou terceiriza essa função?

2- Quais procedimentos são utilizados para efetivar a contratação?

Bloco 2:

3- Existe um perfil para contratação de colaboradores?

4- Qual o perfil/característica que a empresa deseja ao contratar um funcionário?

Bloco 3:

5- Como você avalia a rotatividade na empresa? (Baixo, normal, alto)

6- Existem períodos específicos onde a rotatividade aumenta? Quais?

7- Na sua opinião quais são as principais causas da rotatividade na empresa?

8- Quais as medidas que a empresa toma para diminuir a rotatividade?

9- Na rotina da empresa, quais os elementos que você considera motivadores para que as pessoas continuem no emprego?

10- Na rotina da empresa, quais os elementos que você considera desmotivadores para que as pessoas não continuem no emprego?

11- Quais as consequências que a rotatividade traz para a empresa?