UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

LUCIANA NERIS TORRES

ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS: ESTUDO DE CASO NOS POSTOS DE COMBUSTÍVEIS NA CIDADE DE BEZERROS-PE

CARUARU
2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

LUCIANA NERIS TORRES

ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS: ESTUDO DE CASO NOS POSTOS DE COMBUSTÍVEIS NA CIDADE DE BEZERROS-PE

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.
Orientadora: Profª. Drª. Luciana Cramer.

CARUARU
2016

Catalogação na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier CRB/4 - 1242

T693r Torres, Luciana Neris.
Rotatividade de funcionários: estudo de caso nos postos de combustíveis na cidade de Bezerros - PE. / Luciana Neris Torres. – 2016.
88f. il. ; 30 cm.

Orientadora: Luciana Cramer
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2016.
Inclui Referências.

1. Organização. 2. Gestão de pessoas. 3. Rotatividade de pessoal. I. Cramer, Luciana (Orientadora). II. Título.

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2016-162)

LUCIANA NERIS TORRES

ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS: ESTUDO DE CASO NOS POSTOS DE COMBUSTÍVEIS NA CIDADE DE BEZERROS-PE

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 05 de Julho de 2016.

_____

Prof. Dr. Cláudio José Montenegro de Albuquerque
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

_____

Profª. Drª. Luciana Cramer
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

_____

Profª. Drª. Alane Alves Silva
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

_____

Profª. Drª. Maria Auxiliadora do Nascimento Melo
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família e em especial a minha mãe, Edileuza, que esteve presente em todos os momentos da minha trajetória como graduanda.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus primeiramente por todas as minhas conquistas e por nunca ter me deixado desistir.

A minha mãe, em especial, por ter me educado com esmero e sempre estar comigo durante todos os momentos de minha vida.

A minha querida avó Josefa Alice (*in memorian*), mesmo não estando mais entre nós, sei que a onde quer que esteja está muito feliz e orgulhosa, pelas as minhas conquistas.

Ao meu tio José Antônio que sempre me incentivou com o seu exemplo de vida, aos meus irmãos e a todos da minha família que estiveram ao meu lado durante esta fase.

A todos os meus amigos e colegas de faculdade que acreditaram na minha jornada, torceram por mim e com os quais compartilhei momentos importantes da minha vida que foram essenciais, principalmente, quando mais precisei da presença deles.

A Mirian pelo o apoio e disponibilidade em todos os momentos em que necessitei de ajuda.

Quero agradecer a todos os professores da UFPE que contribuíram para o meu aprendizado e especialmente, a minha querida orientadora Luciana Cramer por todo apoio e dedicação.

Às empresas que abriram suas portas para a realização desta pesquisa.

Enfim, agradeço a todos que diretamente e indiretamente me ajudaram a chegar à conclusão da minha formação como Administradora.

"Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível."

(Charles Chaplin)

RESUMO

A pesquisa objetivou identificar quais os fatores que contribuem para o alto índice de rotatividade dos colaboradores nos postos de combustíveis da cidade de Bezerros-PE. O presente trabalho trata-se de um estudo de caso múltiplo, para isso, foram escolhidos três postos de combustíveis da cidade. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e uma análise documental, para se obter material de base teórica e para a análise de resultados. A coleta de dados foi realizada através de uma entrevista semiestruturada realizada com os gestores, um questionário aplicado aos colaboradores e colhido um depoimento de um cliente de cada posto de combustível a respeito da imagem da organização frente à rotatividade. Essa pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, com uma abordagem qualitativa e quantitativa. Da análise dos dados, conclui-se que são inúmeras as causas do alto índice de rotatividade, acarretando assim, resultados negativos para a organização. As maiores falhas são identificadas no processo de recrutamento, seleção e treinamento, assim como, salário, carga horária e falta de oportunidade de crescimento.

Palavras-chave: Organização, Gestores, Rotatividade.

ABSTRACT

The research's aim was to indentify the factors that contributing to the employee's high turnover rate in the city gas stations, in Bezerros-PE. This job it is a multiple case study where were choosen three gas stations. Research was carried out a bibliographical research and a documentary analyse to if obtain theoretical base and base to the results' analysis. Data collection was performed using a semi-structured interview with managers, a questionnaire administered to employees and was collected a testimony of customers in each a of the gas stations about the image of the organization with turnover rate of the employees. This research is characterized as exploratory and descriptive, with a qualitative and quantitative approach. In the data's analysis, it is concluded that there are numerous causes of high turnover rate that take the negative results for the organization. The biggest failures are identified in the process of recruitment, selection and training, as well as in the salary, in working hours and in lack of opportunity for growth.

Keyworlds: Organization, Management, Turnover.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2.1-Uma organização é um sistema que transforma recursos em produtos e serviços. 20
Figura 2.2-As etapas do desenvolvimento das pessoas 28
Figura 2.3-Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow..... 29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1-Receita operacional bruta anual 21
Quadro 2-Classificação das empresas de acordo com o número de empregados. 22
Quadro 3-Aspectos do recrutamento interno..... 25
Quadro 4-As possíveis consequências positivas 34
Quadro 5-As possíveis consequências negativas..... 35
Quadro 6-Percepção do cliente sobre a rotatividade do posto de combustível A 44
Quadro 7-Percepção do cliente sobre a rotatividade do posto de combustível B..... 54
Quadro 8-Percepção do cliente sobre a rotatividade do posto de combustível C..... 65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1- Percentual de Identificação por Gênero dos colaboradores. 45
Gráfico 5.2 -Percentual da Idade dos colaboradores.....46
Gráfico 5.3 -Percentual do grau de instrução dos colaboradores. 46
Gráfico 5.4 -Percentual do tempo de serviço dos colaboradores. 47
Gráfico 5.5- Percentual de colaboradores que acham o salário justo. 47
Gráfico 5.6 -Percentual de avaliação do líder..... 48
Gráfico 5.7-Percentual da avaliação dos colaboradores em relação ao relacionamento com o líder. 49
Gráfico 5.8- Percentual da avaliação do relacionamento com os colegas de trabalho. .. 50
Gráfico 5.9- Percentual de oportunidade de crescimento. 50
Gráfico 5.10-Percentual de satisfação da carga horária. 51
Gráfico 5.11-Percentual da avaliação do clima organizacional. 52
Gráfico 5.12-Percentual da percepção dos colaboradores sobre o reconhecimento do seu trabalho. 52
Gráfico 5.13 -Percentual de Identificação por Gênero dos colaboradores. 55
Gráfico 5.14 -Percentual da Idade dos colaboradores. 56
Gráfico 5.15- Percentual do grau de instrução dos colaboradores. 56
Gráfico 5.16- Percentual do tempo de serviço dos colaboradores. 57
Gráfico 5.17- Percentual de colaboradores que acham a salário justo. 58
Gráfico 5.18- Percentual da avaliação do líder..... 59
Gráfico 5.19-Percentual da avaliação dos colaboradores com o relacionamento com o líder. 60
Gráfico 5.20- Percentual da avaliação do relacionamento com os colegas de trabalho. 60
Gráfico 5.21- Percentual de oportunidade de crescimento. 61
Gráfico 5.22 -Percentual de satisfação da carga horária. 62
Gráfico 5.23 -Percentual da avaliação do clima organizacional. 62
Gráfico 5.24-Percentual da percepção dos colaboradores sobre o reconhecimento do seu trabalho. 63
Gráfico 5.25 -Percentual de Identificação por Gênero dos colaboradores. 66
Gráfico 5.26- Percentual da Idade dos colaboradores. 66
Gráfico 5.27 -Percentual do grau de instrução dos colaboradores. 67

Gráfico 5.28- Percentual do tempo de serviço dos colaboradores. 67
Gráfico 5.29- Percentual de colaboradores que acham o salário justo. 68
Gráfico 5.30- Percentual de avaliação do líder. 69
Gráfico 5.31- Percentual da avaliação dos colaboradores com o relacionamento com o líder. 69
Gráfico 5.32 -Percentual da avaliação do relacionamento com os colegas de trabalho. 70
Gráfico 5.33- Percentual de oportunidade de crescimento. 71
Gráfico 5.34- Percentual de satisfação da carga horária. 71
Gráfico 5.35- Percentual da avaliação do clima organizacional. 72
Gráfico 5.36-Percentual da percepção dos colaboradores sobre o reconhecimento do seu trabalho. 73

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1-INTRODUÇÃO 15
1.1 PERGUNTA DE PESQUISA 16
1.2 PERGUNTA DE PESQUISA 17
1.3 OBJETIVOS 17
1.3.1 Objetivo Geral 17
1.3.2 Objetivos Específicos 17
1.4 JUSTIFICATIVA 17
CAPÍTULO 2-REFERENCIAL TEÓRICO 19
2.1 ORGANIZAÇÕES 19
2.1.1 Classificações das Organizações 20
2.2. GESTÃO DE PESSOAS 22
2.3. PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS 24
2.3.1 Recrutamento e Seleção 24
2.3.2 Treinamento e Desenvolvimento 27
2.3.3 Retenção de Talentos 28
2.4. ROTATIVIDADE DE PESSOAL 30
2.4.1 Causas da Rotatividade 30
2.4.2 Consequências da Rotatividade 33
CAPÍTULO 3- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 37
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA 37
3.2 OBJETO DE ESTUDO 39
3.3 INSTRUMENTOS DA COLETA DE DADOS 39
CAPÍTULO 4- CARACTERIZANDO OS CASOS 41
4.1 POSTO DE COMBUSTÍVEL A 41
4.2 POSTO DE COMBUSTÍVEL B 41

4.3 POSTO DE COMBUSTÍVEL C 42
CAPÍTULO 5- ANÁLISE DOS DADOS 43
5.1 POSTO DE COMBUSTÍVEL- A 43
5.1.1 Entrevista com o Gestor 43
5.1.2 Depoimento Cliente 44
5.1.3 Questionário Colaborador 45
5.2 POSTO DE COMBUSTÍVEL- B 53
5.21 Entrevista com o Gestor 53
5.2.2 Depoimento Cliente 54
5.2.3 Questionário Colaborador 55
5.3 POSTO DE COMBUSTÍVEL C 64
5.3.1 Entrevista com o Gestor 64
5.3.2 Depoimento Cliente 64
5.3.3 Questionário colaborador 65
CAPÍTULO 6- PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA O COMBATE DA ROTATIVIDADE NOS POSTOS DE COMBUSTÍVEIS 74
CAPÍTULO 7- CONSIDERAÇÕES FINAIS 76
REFERÊNCIAS 78
APÊNDICE 84

CAPÍTULO 1-INTRODUÇÃO

No ambiente competitivo as organizações para atingir alto nível de desempenho estão buscando novas técnicas para garantir vantagem competitiva diante da concorrência. Um dos fatores importante para qualquer organização são as pessoas, por isso é fundamental a forma de como elas são geridas para que se possa conseguir atingir objetivos com eficácia.

A rotatividade, a entrada e a saída de colaboradores de uma organização podem gerar fatores positivos como a entrada de um funcionário que tem um vasto conhecimento, experiências e ideias inovadoras. Mas também pode acarretar prejuízos para a organização, resultando em altos custos, causando insatisfação nos colaboradores e afetando a imagem da empresa. Nos postos de combustíveis desta pesquisa, a rotatividade está diretamente relacionada às práticas de gestão de pessoas e outros fatores como: carga horária de trabalho, falta de perspectiva de crescimento profissional, e insatisfação com o salário.

Essa problemática pode ser solucionada com o desenvolvimento das políticas de gestão de pessoas, realizando um bom recrutamento e seleção, que vai possibilitar a escolha do candidato adequado, treinando-o e desenvolvendo-o, além de oferecer ao colaborador carga horária flexível, um bom clima organizacional, liderança eficaz, salário justo e oportunidade de crescimento. Esses fatores quando oferecidos aos colaboradores, promove a satisfação e a retenção dos mesmos.

O presente trabalho tem como objetivo identificar os principais fatores que contribuem para a alta rotatividade nos postos de combustíveis na cidade de Bezerros- PE. Assim, para este estudo foram escolhidas três empresas, situadas na cidade de Bezerros, interior do estado de Pernambuco, as mesmas permitiram a divulgação das razões sociais do referido postas contidas nessa pesquisa na caracterização das empresas. Para facilitar a compreensão, serão tratadas durante o texto por posto de combustível A, posto de combustível B e posto de combustível C, seguindo a ordem que as mesmas foram pesquisadas no ano de 2016.

1.1 PERGUNTA DE PESQUISA

Com a crise econômica, muitas empresas estão ficando mais exigentes na hora de selecionar o candidato para a vaga de emprego. Com o orçamento enxuto, procuram priorizar profissionais que sejam eficientes na redução de gastos e no aumento da produtividade. Segundo os dados do cadastro geral de empregados e desempregados (CAGED), em janeiro de 2016, o Brasil registrou uma queda nos empregos de carteira assinada em relação ao estoque (número total de empregos formais) o equivalente a um saldo negativo de -0,25% do mês anterior, apresentando redução em todas as regiões do país.

Em Pernambuco, de acordo com os dados do CAGED (2016), no primeiro mês do ano de 2016 foram eliminados 13.410 empregos formais de carteira assinada em relação ao estoque do mês anterior. Este índice negativo foi proveniente da queda dos empregos nos setores da indústria de transformação, comércio, serviços e agropecuária.

Essas entradas e saídas do mercado de trabalho caracterizam a rotatividade de acordo com o departamento intersindical de estatística e estudos socioeconômicos DIEESE (2016) “conceitualmente representa a substituição do posto de trabalho pelo outro, ou seja, a demissão seguida de admissão, em um posto específico, individual ou em diversos postos envolvendo vários trabalhadores”.

A rotatividade pode ocorrer por diversos fatores externos e internos. A situação econômica do país, o índice de rotatividade na economia, situação do segmento de atuação, práticas adotadas na administração de recursos humanos, qualidade de vida no trabalho, clima organizacional, remuneração, carga de trabalho, benefícios, reconhecimento profissional entre outros podem ser fatores resultantes para o aumento do índice. (CHIAVENATO, 2002)

Umas das várias reclamações dos proprietários e gestores de postos de combustíveis são as altas taxas de rotatividade que por várias consequências causam impactos negativos e financeiros gerados pela entrada (admissão) e saída (desligamento) de funcionários. Além de provocar perdas com tempo de treinamento, adaptação, perda de eficiência, entre outros. Por essas razões, o presente trabalho pretende identificar quais os principais fatores que contribuem para o aumento da rotatividade nos postos de combustíveis na cidade de Bezerros-PE.

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

Quais principais fatores que contribuem para a alta rotatividade nos postos de combustíveis na cidade de Bezerros-PE?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar os fatores que contribuem para a alta rotatividade nos postos de combustíveis da cidade de Bezerros- PE.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar os fatores responsáveis que elevam o alto índice de rotatividade nos postos de combustíveis;
- Levantar quais as práticas de gestão mais significativas na intervenção da rotatividade de pessoal nos postos de combustíveis.
- Identificar a imagem da empresa frente à rotatividade para os clientes.

1.4 JUSTIFICATIVA

É comum em toda organização ocorrer entradas e saídas de funcionários, porém o elevado índice de rotatividade pode ser prejudicial para toda a organização.

Diante de um mercado exigente e competitivo, saber fazer um planejamento de recrutamento e seleção, bem como um treinamento efetivo na organização, é muito importante; principalmente, para reduzir os índices de rotatividade, captar e reter colaboradores capacitados e competentes.

A rotatividade em seu nível elevado é prejudicial para organização em diversos fatores, como enfatiza Silva (2011, p. 37):

> Além de custos diretos com admissão e desligamentos, a rotatividade gera impactos financeiros de tempo e recursos, com a perda da produtividade, de lucratividade, capital intelectual além de impactar na motivação das pessoas, no comprometimento interferindo na credibilidade junto aos clientes e na i-magem da organização.

A presente pesquisa pretende identificar as causas que contribuem para o aumento da rotatividade nos postos de combustíveis na cidade de Bezerros PE, com intuito de detectar alguns problemas e com apresentação dos resultados servir de base para outras empresas do setor.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa pretende contribuir para ampliar o conhecimento, fortalecer a literatura sobre o tema e incentivar outros estudos, visto que a rotatividade elevada pode ser um problema que pode ocorrer em qualquer organização e sendo mal gerenciada pode trazer consequências negativas.

Com relação às contribuições práticas do estudo, esta pesquisa é importante para as organizações porque irá fornecer subsídios e informações que poderão auxiliar no processo de tomada de decisão. Além de proporcionar conhecimento dos principais pontos negativos, bem como ampliar o entendimento, possibilitando a compreensão e consequente redução dos altos índices de rotatividade, podendo favorecer o desenvolvimento do desempenho organizacional.

Para a sociedade a temática é relevante, no sentido de agregar valor aos indivíduos que compõem a organização de forma precisa, possibilitando à gestão de pessoas uma melhor compreensão do tema e, assim, contribuir para o desenvolvimento.

Por fim, o tema rotatividade despertou interesse do pesquisador devido a situações vivenciadas em um ambiente de trabalho em que a entrada e saída de funcionários eram constantes; por isso, causou curiosidade em realizar a pesquisa nos postos de combustíveis.

CAPÍTULO 2-REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordadas concepções que terão como objetivo fundamentar teoricamente o tema em questão, apresentando as teorias que deram embasamento a esta pesquisa. A seguir será abordada uma seção sobre organizações e suas classificações, gestão de pessoas, as políticas e práticas de gestão de pessoas retenção de talentos e, por último, uma seção sobre rotatividade de pessoal causas e consequências.

2.1 ORGANIZAÇÕES

Para Sobral (2013) as organizações são formadas por grupos de pessoas que se reúnem com o objetivo de atingir metas com propósitos e finalidades desde a produção de um produto à prestação de um serviço.

Uma empresa é constituída por uma pessoa ou um grupo de pessoas que realizam o trabalho de forma conjunta, buscando alcançar objetivos, através de uma gestão que integra recursos humanos, materiais e financeiros. (VIEIRA, 2002).

Segundo Lacombe e Heilborn (2008, p.13) "organização é um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns". O autor afirma que a organização pode ser entendida como um processo de organizar, que utiliza de recursos humanos para alcançar um objetivo comum.

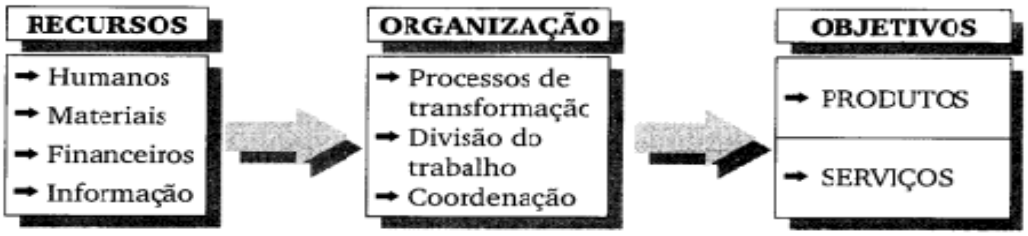
Demac (1990, apud MARTINS, 2014, p. 22) enfatiza que "empresa é um lugar onde se cria riqueza e que possibilita por em operação recursos intelectuais, humanos, materiais e financeiros para extrair, produzir, transformar ou distribuir bens e serviços". Para Hall, (2004, p.30) a definição de organização é apresentada da seguinte forma:

> Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa (regras), níveis de autoridade (hierarquia), sistema de comunicação e sistemas de coordenação dos membros (procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividades que normalmente se encontram relacionadas a um conjunto de metas; as atividades acarretam consequências para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade.

Para Maximiano (2000) Organização é um sistema de recursos formado de partes ou elementos que se relacionam para a realização de um objetivo explícito. O autor

ressalta que além de objetivos e recursos as organizações têm dois outros elementos essenciais: a divisão do trabalho e o processo de transformação. Uma organização é um sistema que transforma recursos em produtos e serviços. De acordo com a imagem abaixo:

Figura 2. 1 Uma organização é um sistema que transforma recursos em produtos e serviços.



Fonte: Maximiano (2000, p. 92).

Maximiano (2000) ressalta que é por meio dos processos, que a organização transforma recursos para produzir resultados em uma sequência de atividades interligadas tendo começo, meio e fim. O autor menciona que a divisão do trabalho é o processo que supera as limitações individuais por meio da especialização e quando as tarefas especializadas trabalham em conjunto podem obter produtos e serviços que ninguém conseguiria fazer sozinho.

2.1.1 Classificações das Organizações

Existem vários critérios que podem ser utilizados para classificar as organizações. Entre eles, é através do setor da economia em que atuam governo, empresas e organizações do terceiro setor. (MARTINS, 2014).

O governo é o primeiro setor da economia que administra o Estado e presta serviço ao cidadão. Há empresas criadas pela a iniciativa do governo, as estatais, que exercem atividades de interesse público; e as empresas de economia mista que pertencem ao governo e as pessoas. O segundo setor é o privado. As empresas que através dos negócios têm o objetivo de vender produtos e serviços para obter lucros. As organizações do

terceiro setor são aquelas não governamentais, geralmente com fundo social, ONGs, que não têm finalidade lucrativa. (MARTINS, 2014).

Todavia as empresas podem ser classificadas conforme o setor econômico ou quanto ao tamanho utilizando vários critérios para essa classificação. Através do número de empregados ou volume de negócios, podem ser definidas como micro, pequena, média e grande empresa. (SEBRAE, 2016).

A classificação das empresas pode ser adotada de acordo com o porte das empresas, utilizando os critérios de receita anual bruta, ou seja, conforme o seu volume anual de vendas. (BNDES, 2016).

Quadro 1- Receita operacional bruta anual

CLASSIFICAÇÃO	**RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL**
Microempresa	Menor ou igual a R$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que 2,4 milhões e menor ou igual a R$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R$ 16 milhões e menor ou igual a R$ 90 milhões
Média- grande empresa	Maior que R$ 90 milhões e menor ou igual a 300 milhões
Grande empresa	Maior que R$ 300 milhões

Fonte: BNDES, (2016).

Com base nas informações do SEBRAE (2016), o quadro 2.2 mostra como as empresas são classificadas de acordo com o número de empregados.

Quadro 2 - Classificação das empresas de acordo com o número de empregados.

CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS DE ACORDO COM O NÚMERO DE EMPREGADOS	
INDÚSTRIA	
Micro	Com até 19 empregados
Pequena	De 20 a 99 empregados
Média	100 a 499 empregados
Grande	Mais de 500 empregados
COMERCIO E SERVIÇOS	
Micro	Até 9 empregados
Pequena	De 10 a 49 empregados
Média	De 50 a 99 empregados
Grande	Mais de 100 empregados

Fonte: SEBRAE, (2016).

É importante ressaltar que as empresas estudadas para os devidos fins desta pesquisa classificam-se entre e micro e pequena empresa.

2.2. GESTÃO DE PESSOAS

Uma boa gestão de pessoas é fundamental, principalmente diante de um mercado pautado por constantes mudanças, tanto no seu ambiente externo como interno. Sendo necessário acompanhar as transformações como uma questão de sobrevivência para a organização. Segundo França (2009, p.6), a gestão de pessoas deve ocorrer da seguinte forma:

> A gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e das questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, lideranças, processos de cooperação competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre outros aspectos ligados a vida social.

De acordo Gramigna (2007), a integração de diversas funções de gestão de pessoas pode tornar-se efetiva para a geração de resultados eficientes. Assim poderá contri-

buir para algumas questões importantes como: investir nas pessoas certas, identificar qual o colaborador que precisa de treinamento podendo ter uma visão mais holística de toda organização.

Para Lacombe e Heilborn (2008), é responsabilidade do gestor de pessoas selecionar, formar e integrar um grupo de pessoas com objetivos definidos, fazendo com que cada membro conheça o seu papel e coopere com os demais. Segundo Oliveira (2004, apud DALMAU, 2004, p.12) "a gestão das pessoas é dever e parte integrante das funções gerenciais de toda a empresa, principalmente dos líderes".

A forma de como as pessoas é administrada em uma organização é fundamental para conseguir atingir os objetivos. Antes de decidir as políticas de recursos humanos, é primordial deixar claro o posicionamento e tratamento dado às pessoas que nela trabalham.

Para Dessler (2003), a administração de recursos humanos está relacionada para conduzir as pessoas no ambiente de trabalho referente as práticas e políticas necessárias para organização. O autor ressalta que entre essas práticas e políticas estão:

- Conduzir análise do cargo (determinar a natureza do trabalho de cada funcionário);
- Prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos;
- Selecionar candidatos;
- Orientar e treinar novos funcionários;
- Gerenciar recompensas e salários;
- Oferecer incentivos e benefícios;
- Avaliar desempenho;
- Comunicar-se (entrevistando, aconselhando, disciplinando);
- Treinar e desenvolver;
- Construir o comprometimento do funcionário.

Essas práticas de gestão são importantes principalmente para prevenção de erros na contratação de uma pessoa inadequada para a função, evitando altos índices de rotatividade, depara-se com o funcionário desmotivado, ou até mesmo, estabelecer uma técnica de trabalho injusta entre outros problemas.

2.3. PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Nesta seção serão apresentadas algumas práticas de gestão de pessoas essenciais para a empresa administrar as relações das pessoas com a organização; bem como, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e retenção de talentos.

2.3.1 Recrutamento e Seleção

Para Lacombe e Heilborn (2008), seleção e recrutamento é um conjunto de práticas e procedimentos usados para escolher e atrair o candidato mais preparado para ocupar a vaga existente. Segundo França (2009), para obter eficácia nos resultados é importante o recrutamento e a seleção estarem integrados às estratégias dos negócios da empresa.

Para Vilas Boas e Andrade (2009), o recrutamento e seleção de pessoal realizado com eficiência proporcionam aos profissionais de gestão estratégica de pessoas contratações mais efetivas e satisfatórias. O autor enfatiza que o objetivo da seleção é suprir o sistema produtivo e integralizar os demais sistemas da organização.

O recrutamento é a fase inicial para o preenchimento da vaga de trabalho. Por isso, esse tema é primordial para a gestão de pessoas como enfatiza Vilas Boas e Andrade (2009, p.37) “Para selecionar pessoas é preciso primeiramente recrutá-las, isto é, atrair candidatos a fim de que participem do processo seletivo da empresa”.

Flippo (1961 apud FRANÇA 2009, p.30) define como recrutamento “um processo de procurar empregados, estimulá-los e encorajá-los” a se candidatar a vagas em determinada organização.

O recrutamento pode ser feito de duas formas básicas como cita França (2009): recrutamento interno atraindo o pessoal que já é membro da empresa; ou recrutamento externo, buscando candidatos que não têm vinculo direto com a empresa indo à procura no mercado de trabalho.

O recrutamento interno além de servir como motivação para os colaboradores mostra que a empresa tem interesse em promover e desenvolver os talentos existentes na organização.

> O recrutamento interno é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Este tipo de recrutamento constitui, ainda, o procedimento bastante econômico e serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados. Com este tipo de recrutamento o gestor obtém informações mais precisas, a possibilidade de preparação para a promoção e a melhoria do moral e das relações internas. (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009, p.38).

Para França (2009), apesar de o recrutamento interno provocar aspectos positivos, requer cuidado, principalmente no gerenciamento das expectativas, já que essa técnica poder gerar competição interna, descontentamento e frustração.

No que se refere o autor citado acima, o recrutamento interno apresenta aspectos positivos e negativos.

Quadro 2 - Aspectos do recrutamento interno

ASPECTOS DO RECRUTAMENTO INTERNO	
Vantagens	**Desvantagens**
• Menor custo direto - mais econômico em relação a tempo e investimento.	• Requer pessoas muito bem preparadas e que conheçam muito bem todas as áreas da empresa.
• Conhecimento prévio sobre o perfil do desempenho do "candidato";	• Não aproveitamento do elemento externo;
• Estimula a preparação para a promoção, promovendo medidas especiais de treinamento e criando um clima sadio de progresso profissional;	• Manutenção do *status quo*, reduzindo a possibilidade de inovação e novas ideias na empresa.
• Melhora o moral interno;	
• Demonstra a valorização do pessoal que já compõe a empresa.	

Fonte: França (2009, p.33)

O recrutamento interno e externo tanto um como o outro têm suas vantagens e desvantagens. Cabe ao gestor procurar aplicar o mais adequado no intuito de poder ser mais assertivo em sua escolha. Segundo Vilas Boas e Andrade (2009), o recrutamento externo coloca a gestão de pessoas em contato direto com o mercado, a fim de atender as suas necessidades e interesses. O autor afirma que esse tipo de recrutamento pode ser afetado pela análise do ambiente interno e externo, sendo necessário um diagnóstico mais preciso do mercado para identificar os pontos fortes e fracos e evitar falhas.

Além de o recrutamento externo colocar a empresa com o contato direto com o mercado, oferece outras vantagens como novas pessoas, experiências e enriquecimento do capital humano.

Depois que o recrutamento é realizado, é o momento de selecionar o candidato para preencher a vaga o que exige do gestor utilizar as suas habilidades para definir qual a melhor estratégia a ser utilizada para selecionar o candidato mais adequado para ocupar a vaga. De acordo com Martins (2007 apud ROCHA, p.8 2014).

> A seleção consiste em primeiro lugar, na comparação entre perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função, o ideal é que o perfil e a função se ajustem. Assim, é necessária uma escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, entre candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal.

É importante selecionar o candidato certo com boas habilidades e atributos para que seu trabalho seja eficiente, de forma que seu desempenho seja benéfico para colaborador e para a empresa (DESSLER, 2003). Para Vilas Boas e Andrade (2009), os processos seletivos estratégicos devem ter:

- Ter uma preocupação maior com as raízes do indivíduo e seu comprometimento com os resultados nos núcleos sociais onde vivem;
- Fazer uma análise profunda do consciente de inteligência (QI) e do consciente emocional (QE) para avaliar a capacidade de raciocínio e relacionamento do candidato;
- Analisar os aspectos inatos e o estilo predominante de liderança do mesmo;
- Buscar traços específicos com a agressividade dirigida autocontrole e resistência às pressões, flexibilidade, coragem, capacidade decisória e intuição;

- Avaliar o nível de motivação e comprometimento do candidato;
- Considerar a presença de ambição ou persistência para atingir objetivos difíceis.

De acordo com Coradini e Murini (2009), recrutamento e seleção em ambos os casos são feitos através de uma análise das características dos candidatos tendo em vista a adequação da função. O autor salienta que quando a seleção é bem feita resulta em aspectos positivos para a empresa como aumento da produtividade, retorno do investimento e, consequentemente, ajuda a empresa a atingir suas metas.

2.3.2 Treinamento e Desenvolvimento

Treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho. (DESSLER, 2003).

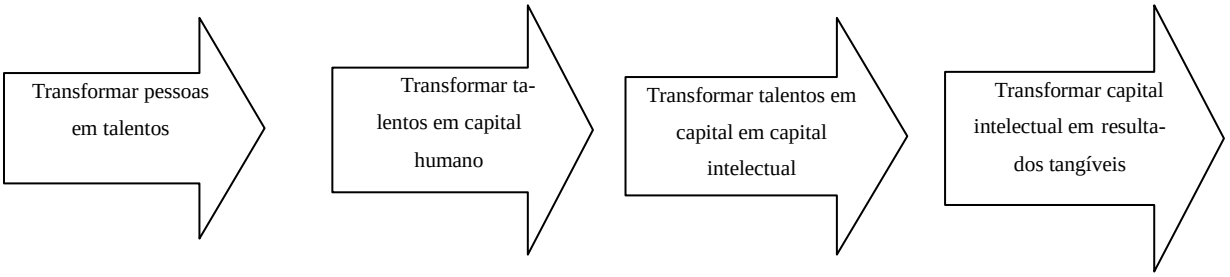
Treinamento, qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, aumentar sua capacidade para suas funções atuais ou prepará-las para novas funções(LACOMBE; HEILBORN,2008).

Para Dessler (2003), desenvolvimento é qualquer tentativa de melhorar o desempenho pela divulgação de conhecimentos, mudanças de atitudes ou aumento de habilidades com intuito de melhorar o desempenho futuro da organização.

Segundo o autor, o processo de treinamento e desenvolvimento passa por cinco etapas importantes: levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento, projeto instrucional, validação, implementação e avaliação. (DESSLER, 2003)

De acordo com Chiavenato (2009, p.34) “o importante é treinar e desenvolver pessoas para que as pessoas possam contribuir com as suas potencialidades”. O autor ressalta que o subsistema de desenvolvimento de pessoas passa necessariamente por quatro etapas como mostra a figura:

Figura 2.2 - As etapas do desenvolvimento das pessoas



Fonte: Chiavenato (2009.p.34)

Segundo Xavier (2006), o desenvolvimento de pessoal é uma estratégia inteligente para qualquer organização e a empresa tem de desenvolver programas eficientes para isso no âmbito corporativo. Igualmente tem de estimular o gestor a fazer a sua parte, no âmbito da sua área de atuação por meio do relacionamento direto com o pessoal.

2.3.3 Retenção de Talentos

As empresas têm utilizado o fator humano como elemento primordial em sua organização, visto que proporciona um diferencial diante de seus concorrentes.

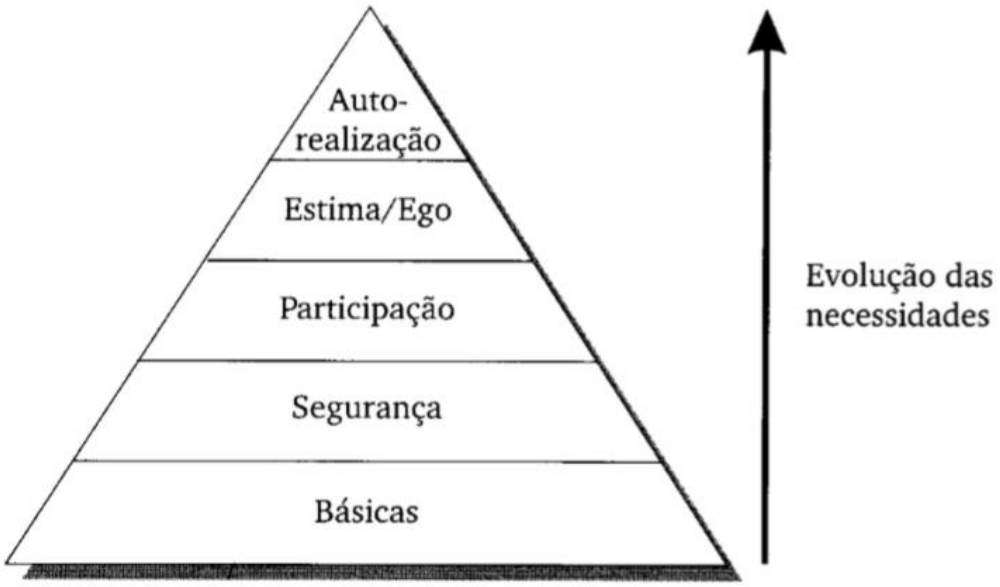
Segundo Gramigna (2007, p.32), a grande riqueza das organizações está nos seus talentos, para mantê-los é necessário aproveitar seus potenciais. Geralmente os talentos se sentem valorizados diante da forma de como eles são tratados:

- São chamados para participar de projetos desafiadores;
- Têm suas responsabilidades ampliadas;
- Percebem que a organização está investindo em sua carreira;
- Participam de treinamento;
- Receber reconhecimento público pelas suas contribuições;
- Têm a oportunidade de trabalhar em equipe como coordenadores ou líderes.

Para que a empresa possa reter e não perder facilmente os seus talentos, cabe ao gestor de recursos humanos adotar medidas que possam estimular e desenvolver o potencial de seus colaboradores. (RIBEIRO 2005, apud CORADINI; MURINI, 2009).

As pessoas vivem em um processo de desenvolvimento contínuo, por isso as empresas que proporcionam a seus colaboradores oportunidades está conseguindo promover motivação, crescimento pessoal, autonomia, aceitação de desafios e sucesso pessoal. A figura 2.3, a pirâmide das necessidades de Maslow, mostra que a autorrealização se encontra no topo da pirâmide.

Figura 2.3- Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow.



Fonte: Maximiano (2000.p.351)

Por isso, é muito relevante que a empresa consiga detectar as diversas necessidades de seus colaboradores para poder aplicar os programas de treinamento e desenvolvimento e retenção mais eficazes, visto que os mesmos provocam a motivação e valorização dos membros da empresa. Para Echer et al. (2010, apud BRÍGIDO; GALINSKI, p.10):

> Reter talentos é atrair, investir e recompensar o colaborador, é fazer com que se sinta uma peça importante dentro do processo, é torná-lo comprometido, hábil a executar as tarefas atribuídas de forma espontânea, estimulada e satisfeita.

2.4. ROTATIVIDADE DE PESSOAL

A rotatividade de pessoas ou *turnover* em uma organização é a entrada e saída de funcionários e entrada de outros para substituí-los, ou seja, a flutuação.

Para que a rotatividade seja amenizada, é necessário que os gestores fiquem atentos não só a questões salariais, mas também a questões básicas como: motivação e satisfação com o ambiente de trabalho; dessa forma, a gestão poderá obter a retenção dos mesmos.

É através do índice de rotatividade que as empresas medem o número de entradas e saídas de colaboradores de acordo com Pomi (2005, apud TEZA, 2014, p.38):

> O elevado índice de perda de pessoas revela problemas e desafios a serem superados. A perda de pessoas significa perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, perda de conexão com clientes, de mercado e de negócios.

As empresas estão sempre perdendo energias e recursos, e precisam se alimentar de outras energias para se manter em equilíbrio(VILAS BOAS; ANDRADE, 2009, p.15).

Para o autor acima citado, a rotatividade pode ser provocada por dois motivos: iniciativa do funcionário, por motivos pessoais ou profissionais, inspirados muitas vezes pelas as novas tendências e oportunidades de carreiras, insatisfação com o trabalho ou ambiente. Por iniciativa da empresa, podendo ser por diversos motivos entre eles a substituição de um funcionário por outro, ou para corrigir um problema de seleção inadequada (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

2.4.1 Causas da Rotatividade

Segundo Chiavenato (2002) são vários fatores que podem contribuir para aumentar o índice de rotatividade, entre eles os fatores externos e internos. Como fatores externos destaca-se a crise econômica, a falta de oportunidade de emprego entre outros.

Porém os fatores internos podem ser controlados de acordo com a postura que a organização adota.

Brannick (1999, apud FERREIRA E FREIRE 2001, p.179) afirma que "a rotatividade se manifesta em função principalmente dos seguintes fatores: a relação deficiente entre funcionário e a cultura organizacional; o treinamento inadequado; a falta de incentivos; as políticas organizacionais".

O clima organizacional trata-se do ambiente interno da empresa que segundo Bowditch e Buono (1997 apud, CARVALHO, OLIVEIRA E ROSA, 2012) pode influenciar nos comportamentos dos colaboradores, trazendo consequências no desempenho, nos padrões de interação entre as pessoas, na satisfação com o trabalho e a empresa. O autor ressalta que esses comportamentos podem gerar absenteísmo e rotatividade.

Segundo Siqueira (2008) na formação do clima organizacional alguns fatores podem influenciar: liderança, recompensa, qualidade de vida, controle, pressão e coesão.

Outro fator primordial para retenção de colaboradores nas organizações são os benefícios que, de acordo com Assalin e Arranha (2010, p.16), atingem os objetivos da organização e das pessoas:

> O da organização e o das pessoas. Os objetivos das organizações são estar competitivo no mercado de trabalho, melhorar a qualidade de vida dos empregados, melhorar o clima organizacional, reduzir a rotatividade de pessoal e o absenteísmo, facilitar a atração e manutenção dos recursos humanos e aumentar produtividade em geral.

A falta de benefícios na organização de acordo com o autor pode ser o agravante principal para desmotivar os colaboradores, fazendo com que os mesmos saiam à procura de melhores oportunidades.

Epsteir (1999, apud FERREIRA E FREIRE 2001, p.179) enfatiza que "a maioria dos gerentes acreditam que a remuneração é a grande preocupação dos trabalhadores negligenciando o fato de que as pessoas necessitam de outros fatores de compensação".

A junção de salários e benefícios, ou seja, a remuneração segundo Marras (2000), é considerada um dos elementos mais importantes nas empresas, pois compensa, direciona, motiva e remunera o trabalho e a contribuição das pessoas. O autor alucida que da mesma forma que a remuneração contribui positivamente, se for mal gerenciada, pode gerar o efeito contrário no mesmo grau e intensidade.

As causas da rotatividade nas organizações podem ser provenientes do próprio ambiente de trabalho. A falta de motivação é um dos motivos que segundo Wagner

(2006, apud BARBOSA, ESTENDER E VASCONCELOS), contribui para a rotatividade organizacional. A substituição do trabalhador nem sempre é vantajosa para as empresas, pois muitas vezes perdem bons profissionais para o mercado, além de ser causadora de custos para organização.

Sanchez (2008, apud MOTA, p.41, 2014) reforça:

> A motivação é vista como um fator essencial ao desempenho produtivo, onde a função dos gestores é identificar os pontos fracos e fortes de cada colaborador para, assim, poder trabalhar o fator humano individualmente, focalizando e orientando a energia de cada um, levando ao processo esperado, resultando na satisfação pessoal e profissional.

Outro fator importante é a qualidade de vida no trabalho (QVT), porque promove a motivação dos colaboradores e reduz o índice de rotatividade. "A QVT baseia-se em uma visão integral das pessoas que propõe uma visão integrada e holística, do ser humano" (MAXIMIANO, 2000, p.498).

Conforme Davis e Newstrom (1992, apud CAVASSANI et.al, p.4, 2006), "as dimensões essenciais tendem a promover a motivação, a satisfação e a qualidade do trabalho e a reduzir a rotatividade e o absenteísmo."

O desempenho do cargo e o clima organizacional representam fatores importantes para a QVT. Por essas razões vários autores apresentam vários modelos entre eles o modelo de Walton que é dividido em oito fatores segundo Chiavenato (2004):

- Compensação justa e adequada;
- Condições de segurança e saúde do trabalho;
- Utilização e desenvolvimento de capacidades;
- Oportunidades de crescimento contínuo e segurança;
- Integração social na organização;
- Garantias de constitucionalismo;
- Trabalho e espaço total de vida;
- Relevância social da vida no trabalho.

Diante do que foi exposto, é notável a importância de uma boa gestão de pessoas para que consiga detectar as diferenças de cada indivíduo e poder gerir uma equipe

satisfeita e motivada para que possa vir atingir os objetivos com eficácia e, principalmente, ter uma rotatividade saudável na empresa.

2.4.2 Consequências da Rotatividade

A rotatividade de pessoal tem consequências positivas e negativas, podendo ser benéfica ou prejudicial tanto para as organizações como para os seus colaboradores.

Segundo Pastore (1987), para a empresa e empregados, a rotatividade pode ter diversas consequências. O autor enaltece que a rotatividade excessiva ocasiona custos e desfalca a empresa de bons funcionários. A rotatividade zero impede a inovação e o surgimento de novos talentos. Para os empregados, a rotatividade em excesso desmotiva e, consequentemente, causa desempenho inferior para os que permanecem na empresa, provocando um ambiente de insegurança.

Para Lorge (1999, apud SOUZA 2003) a rotatividade dentro de uma margem aceitável pode ter resultados positivos. O autor salienta que a rotatividade pode ser saudável na medida em que aumenta a competitividade no trabalho, mas também pode ser considerada negativa quando apresenta taxas acima do que poderia ser considerado normal.

Para Ferreira e Freire (2001, p.179) as causas da rotatividade são múltiplas e os fatores mais citados na literatura são: “inexistência de política salarial e de benefícios; impossibilidade de ascensão profissional; política disciplinar equivocada; condições físicas ambientais de trabalho inadequadas e falta de motivação pessoal”.

Para Mobley (1992, apud MAHFUZ, 2008) as consequências podem ser positivas e negativas para a organização, indivíduo (que sai) e indivíduo (que fica) como apresentam os quadros abaixo:

Quadro 3 - As possíveis consequências positivas.

AS POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS POSITIVAS		
Organização	Indivíduo (que sai)	Indivíduo (que fica)
Afastamento de empregados de baixo desempenho	Aumento de salários	Maiores possibilidades de mobilidade interna
Infusão de novas tecnologias novos conhecimentos via substituição	Progresso profissional	Estimulação e fertilização em cadeia pela a presença de novos colegas de trabalhos
Estímulo para mudanças práticas e políticas	Melhor compatibilização de pessoa organização e, portanto menos estresse e melhor uso das habilidades e interesses.	Maior satisfação
Maiores oportunidades de mobilidade interna	Renovação de estilos de novo ambiente	Maior coesão
Maior flexibilidade estrutural	Satisfação em valores não ligados ao trabalho	Maior comprometimento
Diminuição de outros comportamentos de "afastamento".	Maior percepção da própria eficiência	
Oportunidade de redução de outros custos, estabilização.		
Redução de conflitos enraizados		

Fonte: Mobley (1992, apud MAHFUZ, 2008, p.24)

Quando a rotatividade é considerável de acordo com Pomi (2005 apud TEZA, 2014, p.37), "a rotatividade faz parte da vida e do mundo dos negócios. Pessoas vêm e

vão, num movimento natural de mudança, de oxigenação e de transformação das empresas". Por isso esse tema é objeto de estudo devido às consequências negativas atreladas a questões econômicas da organização e os reflexos que os mesmos causam.

Quadro 5 - As possíveis consequências negativas.

POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS NEGATIVAS		
Organização	Indivíduo (que sai)	Indivíduo (que fica)
Custo (recrutamento, admissão, ajustamento, treinamento)	Perda de condição de funcionário antigo e gratificações correlatas	Abalo nos padrões social e comunicacional
Custos de substituição	Perda de benefícios extras oficiais	Evasão de colegas de trabalho funcionalmente valorizados
Custos nos processos de demissão	Abalo dos sistemas suporte social e familiar	Menor satisfação
Abalo na estrutura social e comunicacional	Fenômeno da grama "mais verde" subsequente desilusão	Aumento da carga de trabalho durante e imediatamente após a procura do substituto
Menor produtividade durante a procura do substituto e retreinamento	Custo referente à inflação (hipoteca, por exemplo)	Menor coesão
Evasão de empregados de alto desempenho	Estresse relacionado à transição	Menor comprometimento
Menor satisfação entre os que ficam	Interferência no curso da carreira do cônjuge	
Estímulo para o uso de estratégias indiferenciadas para o controle do *turnover*	Regressão no curso da carreira	

Fonte: Mobley (1992 apud MAHFUZ, 2008 p.25)

Todavia, diante das consequências negativas apresentadas, é notável como agravante principal para a organização são os custos e os reflexos que afetam a organização como a queda da produtividade, satisfação e desempenho dos colaboradores.

Para Chiavenato (1998 apud MARFUZ, 2008), os custos são classificados como primários secundários e terciários:

- Primários: Custo relacionado diretamente com o desligamento do colaborador e sua substituição por outro. Custo de recrutamento e seleção, custos de registro e documentação, custos de integração de novos empregados, custos de desligamento entre outros.
- Secundários: Estão indiretamente relacionados com o desligamento e consequentemente substituição do empregado. Refere-se aos efeitos colaterais imediatos da rotatividade. Reflexo na produção, reflexos na atitude do pessoal, custo extra laboral (despesas de pessoas extras e com horas extras)
- Terciários: Incluem as perdas nos negócios, ou seja, reflexo na imagem e na qualidade dos produtos e serviços executados por funcionário inexperiente em fase de adaptação.

Costenaro et al (1987apud SOUZA, 2003), cita a impossibilidade de se manter uma equipe integrada, a perda de produção no período de seleção e treinamento e a dificuldade de adaptação do profissional recém admitido como malefícios da rotatividade.

CAPÍTULO 3- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

"Metodologia pode ser definida como os conjuntos de critérios e métodos todos utilizados para se construir um saber seguro e válido" (SILVA E SILVEIRA2014, p.145).

Para Oliveira (2004), a escolha da metodologia ou procedimento metodológico de pesquisa deve estar coerente com a formulação do problema que vai ser investigado, além de estar adequada aos objetivos e às justificativas. Nesse contexto Denker (apud OLIVEIRA 2004, p.41) enfatiza que:

> O detalhamento dos procedimentos metodológicos inclui a indicação e a justificação do paradigma que orienta o estudo, etapas de desenvolvimento da pesquisa, descrição do contexto, processo de seleção dos participantes, os procedimentos e o instrumental de coleta e análise dos dados e os recursos utilizados para a maximizar a precisão de resultados.

Este capítulo é composto pelo delineamento da pesquisa, objeto de pesquisa, seguidos pelo instrumento de coleta de dados e análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa possui uma abordagem qualitativa e quantitativa. Qualitativa porque utiliza técnicas e métodos para a compreensão do objeto de estudo. Segundo Oliveira (2004), a pesquisa qualitativa é um processo que permite diagnosticar em profundidade a realidade a ser pesquisada, utilizando métodos como observação sistemática, seguida de entrevista, aplicação de questionários e análise de dados.

Para Silveira e Silva (2009, p.32) as características da pesquisa qualitativa são:

> Objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências.

O Método Quantitativo utiliza o emprego de recursos e técnicas para quantificar os dados obtidos através de informações coletadas por meio de questionários, entrevistas, observações. (OLIVEIRA, 2004).

Para Fonseca (2002 apud SILVA; SILVEIRA, 2009, p.33), a pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno e as relações entre variáveis. O autor enfatiza que a utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva e exploratória. Descritiva por objetivar identificar e analisar as características e causas da rotatividade. Segundo Gil (2002, p.42), "as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis".

Oliveira (2004, p.55) assegura que:

> O estudo descritivo bastante amplo, este permite o desenvolvimento de uma análise, para a identificação de fenômenos, explicação das relações de causa e efeito dos fenômenos ou, mais precisamente, a análise do papel das variáveis que, de certa forma, influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos.

A pesquisa visa o aprofundamento do tema pesquisado por isso classifica-se como exploratória. Conforme Oliveira (2004), a pesquisa exploratória é realizada quando o tema escolhido é pouco trabalhado, constituindo a realização de uma pesquisa mais aprofundada, envolvendo levantamento bibliográfico, análise de documentos, observação de fenômenos e estudo de casos.

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso como ressalta Yin (2005, p.32), "É uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos".

Yin (2005) menciona dois projetos de estudo de caso, estudo de caso único e o estudo caso múltiplo. Esse estudo é caracterizado como um estudo de caso múltiplo que de acordo Oliveira (2004, p.26) "Estudo de caso múltiplo, a pesquisa utiliza mais de uma realidade para confrontar dados, visando buscar explicações e fundamentos para os fenômenos que caracterizam o objeto de estudo".

3.2 OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo dessa pesquisa é a rotatividade de colaboradores nos postos de combustíveis.

Para Oliveira (2004), população é um conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam em comum determinadas características definidas para o estudo. A população para os determinados fins dessa pesquisa é composta pelas empresas do setor de combustíveis da cidade de Bezerros-PE.

Amostra "é uma porção ou parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo." (MARCONI; LAKATOS, 2008, p.27).

Para oliveira (2004, p.46):

> O problema da amostragem é, portanto, escolher uma parte (amostra), de tal forma que ela seja a mais representativa possível do todo e, a partir dos resultados obtidos relativos a essa parte, poder inferir, o mais legitimamente possível, os resultados da população total, se fosse verificada.

A amostra estudada para essa pesquisa foram três postos de combustíveis, todos de pequeno porte e a escolha desses postos foi devida à facilidade de acesso aos dados.

3.3 INSTRUMENTOS DA COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizados para o desenvolvimento desta etapa da pesquisa ocorreu mediante técnicas de levantamento bibliográfico, pesquisa documental, e a coleta dos dados deu-se pela aplicação de questionário com questões de múltipla escolha, estruturado como uma série ordenada de perguntas, também foi realizada uma entrevista semiestruturada com os gestores e feito o recolhimento de depoimentos de alguns clientes.

Para a construção da fundamentação teórica e as demais seções desse estudo fez-se uso da pesquisa bibliográfica, buscando o auxílio em artigos científicos, livros, dissertações, monografias e teses. De acordo com Cervo (2007, p.60), "A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses".

Para Bertucci (2008, p.57), “A pesquisa documental consiste na realização do trabalho monográfico tendo como referência a leitura, a análise e a interpretação de documentos existentes acerca de um determinado fenômeno”. A pesquisa caracteriza-se também como documental porque utilizou documentos da empresa para caracterizar e colher algumas informações. A empresa disponibilizou o livro de registro mas, não foi possível fazer o índice de rotatividade da empresa porque a empresa na controla as suas saídas.

Cervo (2007, p.53), afirma que o “questionário é a forma mais usada para coletar dados, possibilita medir com mais exatidão o que se deseja”. O autor ressalta que o questionário, além de ser um meio de obter respostas às questões por uma fórmula, o próprio informante preenche.

“A entrevista é uma técnica que permite o relacionamento estreito entre entrevistado e entrevistador”. As entrevistas podem ser classificadas como estruturadas e não estruturadas (BARROS 2007, p.108).

Para Silva e Silveira (2009), a entrevista semiestruturada permite que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo com os desdobramentos do tema principal. Este tipo de entrevista foi utilizado na pesquisa.

A interpretação dos dados aferidos na entrevista procura conferir um sentido mais amplo nas respostas ao estabelecer uma rede de ligações entre os resultados da pesquisa (ANDRADE, 2006).

Contudo, a pesquisa realizou-se em três etapas para a obtenção dos resultados, sendo a primeira uma entrevista semiestruturada com os gestores composta de dezesseis perguntas caracterizando a empresa e as políticas de gestão. A segunda foi aplicação de um questionário contendo doze questões, aplicado aos colaboradores dos postos de combustíveis dessa pesquisa; e, a terceira parte foi o recolhimento de depoimentos dos clientes a respeito do ponto de vista sobre a rotatividade da empresa.

CAPÍTULO 4- CARACTERIZANDO OS CASOS

A partir das informações coletadas através das entrevistas com os gerentes e dos documentos fornecidos pelas empresas, foi classificada o perfil das mesmas.

4.1 POSTO DE COMBUSTÍVEL A

O Posto Rosarinho Ltda fica localizado na Rodovia BR-232 na Avenida Agamenon Magalhães na cidade de Bezerros-PE. O posto iniciou suas atividades em 7 de agosto de 1975 com o fundador Amaro Rufino da Silva conhecido popularmente como (Maru), sendo um dos primeiros postos da cidade. No local tem uma loja de conveniência e outros serviços agregados, loja de Pneus, troca de óleo, borracharia e lava jato. O horário de funcionamento do posto é de 24 horas.

De acordo com os critérios de classificação do SEBRAE (2016), quanto ao número de empregados, a empresa é classificada como microempresa contando com uma equipe de nove funcionários divididos em: um gerente, um trocador de óleo, dois caixas e cinco frentistas. A formação do gerente é nível médio. Ele desenvolve todas as atividades rotineiras da empresa reportando-se hierarquicamente ao proprietário do posto. Não existe nenhum departamento que cuida da gestão de pessoas no posto.

O posto investe na qualidade do atendimento e em promoções relâmpagos para obter a maior satisfação do cliente e, consequentemente, fidelizá-los.

4.2 POSTO DE COMBUSTÍVEL B

O posto Wallace Carvalho de Arruda-ME, localizado na Avenida Major Aprígio da Fonseca, 244- Centro na cidade de Bezerros-PE.

A empresa não forneceu dados do histórico de fundação porque nos últimos meses foi trocado de dono várias vezes, pois o posto é arrendado. A empresa é classificada de acordo com o SEBRAE (2016) como microempresa. Tem uma equipe de 7 colaboradores divido-se em: 1 gerente, 2 caixa, 1 trocador de óleo e 3 frentistas. O posto funciona apenas no período diurno. A formação do gerente é nível médio. O mesmo realiza

todas as atividades administrativas do posto. O posto não possui departamento de gestão de pessoas.

O posto oferece serviços como troca de óleo e calibragem de pneus. A sua maior clientela são os taxistas e mototaxistas da cidade porque a empresa oferece um preço diferenciado para esses clientes.

4.3 POSTO DE COMBUSTÍVEL C

O posto J B Combustíveis Ltda – ME localizado na Avenida Major Aprígio da Fonseca, 41- Cohab na Cidade Bezerros- PE. Fundado no dia 11 de dezembro de 2008.

A empresa classifica-se com microempresa, segundo o SEBRAE (2016), diante do seu quadro de funcionários. O posto conta com uma equipe de quatro funcionários que se reversam em uma carga horária de 12 por 36 e um colaborador que trabalha no período noturno. A empresa não possui departamento de gestão de pessoas. No posto não tem gerente, o proprietário é que administra o posto e realiza todas as atividades rotineiras e a sua formação profissional é Administração de Empresas.

No local há uma loja de conveniência e de serviços agregados, o posto não oferece o serviço de troca de óleo. O horário de funcionamento do posto é de 24 horas.

O posto não costuma fazer promoções, mas procura investir na qualidade do atendimento e do produto oferecido ao cliente.

CAPÍTULO 5- ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados partiu da interpretação das entrevistas semiestruturadas feitaS com os gestores em algumas das suas partes transcritas a partir de embasamento teórico deste estudo. A entrevista permitiu conhecer as perspectivas do gestor sobre algumas práticas de gestão de pessoas, com intuito de identificar alguns fatores relacionados à rotatividade. Em seguida, foi aplicado aos funcionários o questionário, sendo os dados coletados, analisados e interpretados de acordo com a literatura. E, por fim, feita a transcrição e análise dos depoimentos de alguns clientes sobre a percepção sobre a rotatividade da organização.

5.1 POSTO DE COMBUSTÍVEL- A

Nesta seção serão apresentadas as análises e resultados da entrevista com o gestor, o depoimento do cliente e o questionário aplicado aos colaboradores.

5.1.1 Entrevista com o Gestor

Segundo o gestor na entrevista, no período de 2011 a 2016 houve 30 desligamentos na empresa, só que o mesmo informou que não realiza o controle dessas saídas por isso fica impossível saber os motivos dos desligamentos.

A empresa não faz recrutamento de pessoas, geralmente as pessoas são admitidas através da indicação de algum conhecido do proprietário, passando apenas por uma entrevista. Quando o funcionário é admitido, não passa por nenhum treinamento antes de começar.

A empresa não oferece incentivos, benefícios, programa de qualidade de vida, nem planejamento de carreira para os funcionários.

Sobre a relação do gerente com os funcionários, o mesmo relatou que é muito boa, disse que está sempre aberto ao diálogo e disponível para resolver qualquer eventualidade.

A relação entre os funcionários é considerada muito boa, porém ele falou que uma vez ou outra ocorre algum conflito entre eles, que geralmente é resolvido rapidamente, não chegando-a atrapalhar as atividades nem o clima da organização.

Durante a entrevista, foi perceptível que o gerente demonstrou certo desconhecimento diante de alguns temas, principalmente sobre a entrevista de desligamento que a empresa não realiza e o mesmo não sabia que existia.

5.1.2 Depoimento Cliente

Depoimento do cliente do posto de combustível A, com o propósito de avaliar a imagem da organização sobre a rotatividade.

Quadro 6- Percepção do cliente sobre a rotatividade do posto de combustível A.

PERGUNTAS	RESPOSTAS
1. Qual a imagem que você tem da empresa que tem um alto índice de rotatividade?	Os gestores não estão sabendo escolher o candidato adequado para a vaga.
2. Você se sente seguro quando você é atendido por um funcionário novato?	Não, me sinto mais confiante com um funcionário mais experiente, por se tratar de um serviço de risco por trabalhar com produtos inflamáveis.
3. Quando você chega a um posto de combustível você prefere ser atendido pelo o mesmo funcionário ou não importa?	Não, mas sempre acho melhor por um que eu já conheça.
4. Na sua percepção a rotatividade de funcionários nos postos é um problema de gestão ou do colaborador?	Gestor
5. Essa rotatividade influencia na sua escolha do posto para abastecer ou não?	Influencia, me sinto inseguro.
6. Qual a importância do tipo de atendimento em um posto de gasolina?	A execução do serviço, cuidado para não derrubar na lataria.

Fonte: pesquisa, 2016.

Diante das respostas do cliente, é possível notar que na sua percepção a rotatividade da organização é problema da gestão que não está sabendo selecionar o candidato adequado. Referente à segurança e atendimento, prefere um funcionário mais experien-

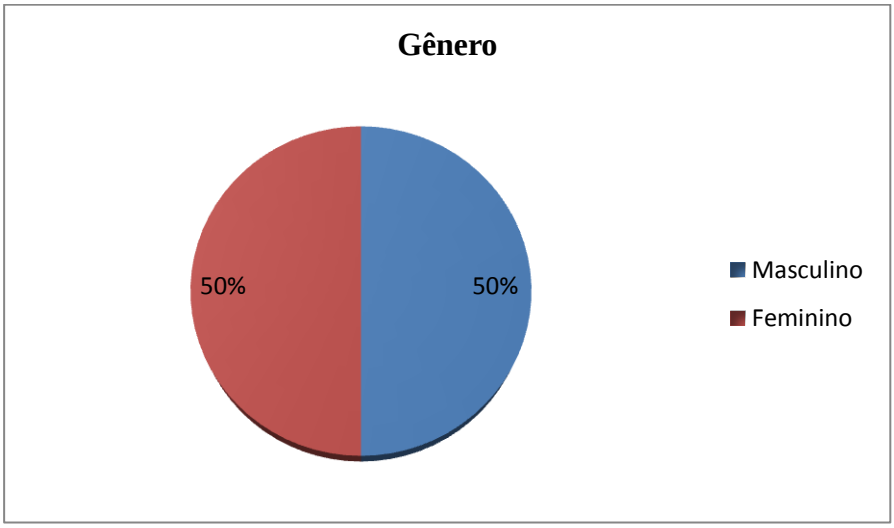
te. Ressaltou que tem insegurança em abastecer em um posto que tenha alta rotatividade e que esse motivo influencia na escolha do posto. A execução do serviço é um fator mencionando pelo o cliente como importante.

Analisando as respostas, verifica-se que a imagem da organização é afetada quando se tem um alto índice de rotatividade. Práticas de políticas de gestão como recrutamento, seleção e treinamento são fundamentais para escolher o candidato adequado e para manter a confiabilidade dos serviços prestados. Além de que, a falta dessas práticas pode causar perda de clientes.

5.1.3 Questionário Colaborador

No posto A, os dados foram coletados dos colaboradores por meio de questionários. A pesquisa foi realizada em maio de 2016. Todos os colaboradores sem exceção receberam o questionário impresso. Através das respostas obtidas do questionário, houve uma melhor compreensão dos resultados, e, a seguir, será demonstrado por meio de gráficos. Os 4 primeiros gráficos mostram os resultados sobre as características dos respondentes.

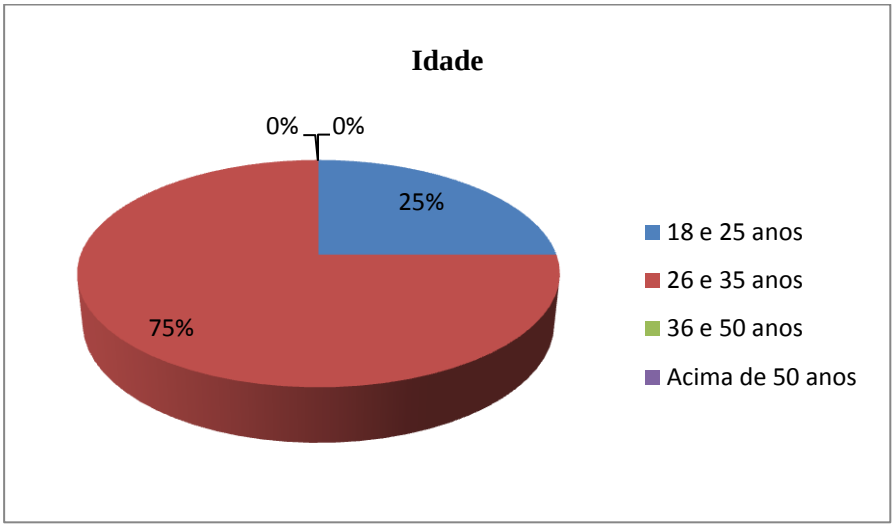
Gráfico 5.1- Percentual de Identificação por Gênero dos colaboradores.



Fonte: Pesquisa, 2016.

De acordo com o gráfico 5.1, 50 % dos colaboradores do Posto de combustível A, são do sexo feminino e os outros 50% do sexo masculino.

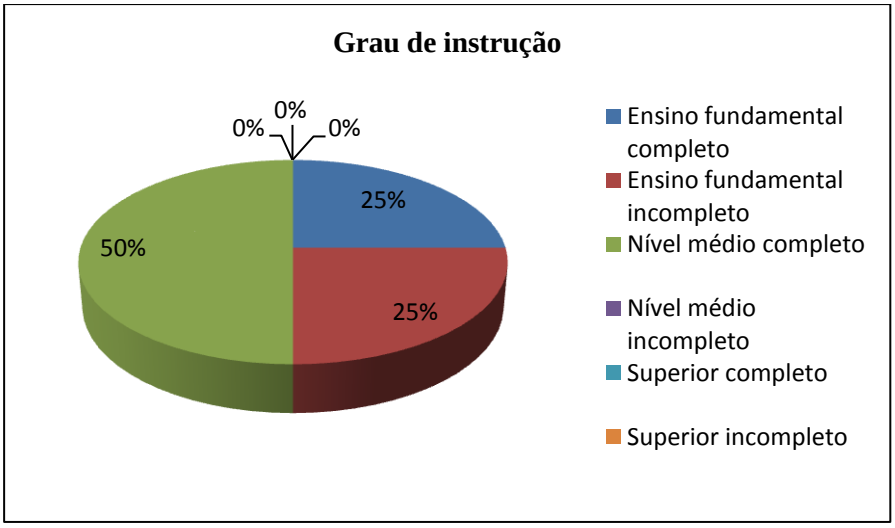
Gráfico 5.2 - Percentual da Idade dos colaboradores.



Fonte: Pesquisa, 2016.

O gráfico 5.2 mostra o percentual da faixa etária dos colaboradores pesquisados, tendo a maioria, cerca de 75% tem entre 26 e 35 anos e 25% tem entre 18 e 25 anos de idade.

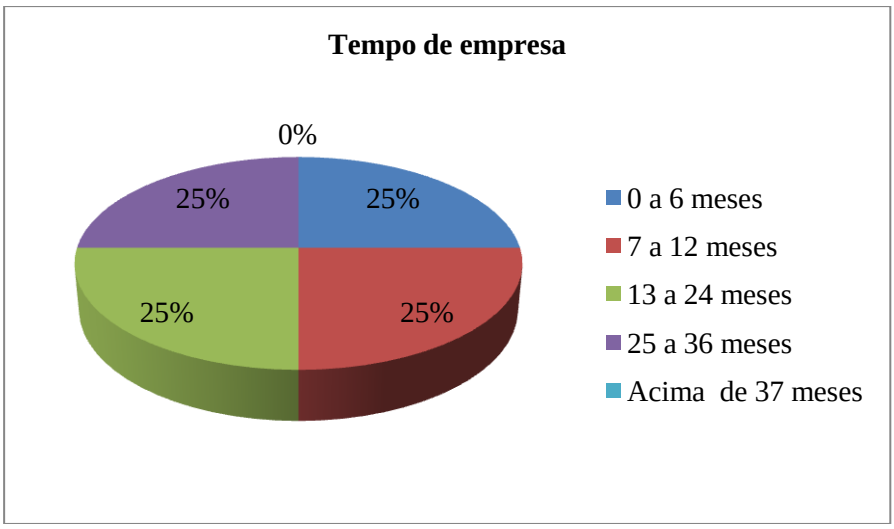
Gráfico 5.2 - Percentual do grau de instrução dos colaboradores.



Fonte: Pesquisa, 2016.

No gráfico 5.3, é possível observar o grau de instrução dos colaboradores, com 50% tem nível médio completo, 25% possui ensino fundamental completo e 25% possui ensino fundamental incompleto.

Gráfico 5.3 - Percentual do tempo de serviço dos colaboradores.

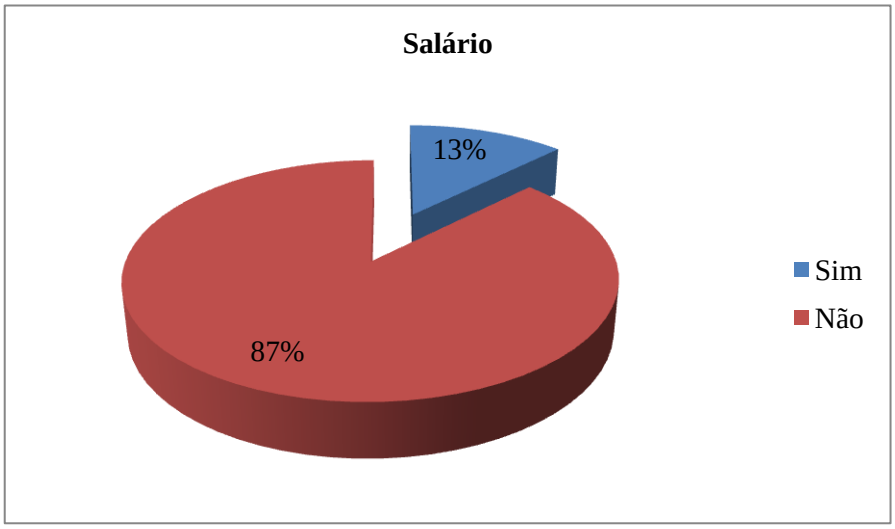


Fonte: Pesquisa, 2016.

Em relação ao tempo de empresa, 25 % dos colaboradores estão entre 0 a 6 meses, 25% entre 7 a 12 meses, 25% entre 13 a 24 e 25% entre 25 e 36 meses de empresa, nenhum colaborador acima de 37 meses, como pode ser visto no gráfico 5.4. Percebe-se que a maioria dos colaboradores tem menos de 2 anos na empresa.

A partir do gráfico 5.5 até o gráfico 5.12, os dados correspondem a perguntas relacionadas com a gestão de pessoas.

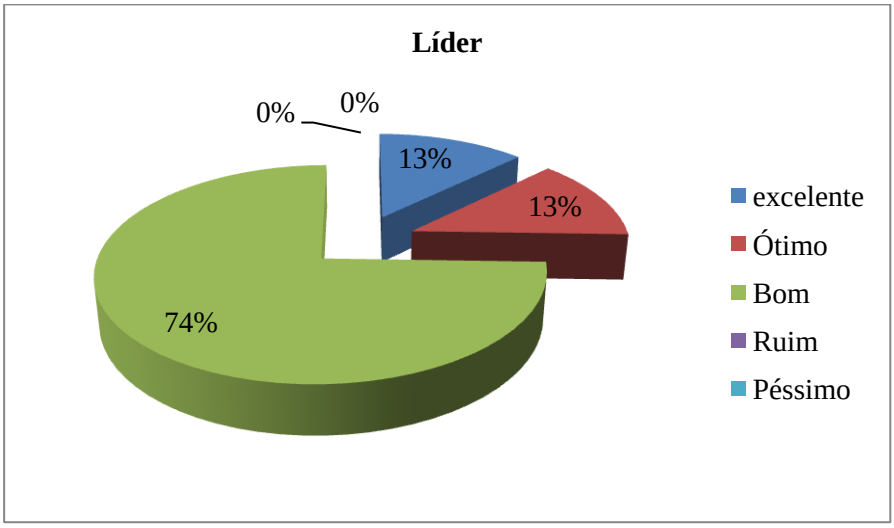
Gráfico 5.4- Percentual de colaboradores que acham o salário justo.



De acordo com o gráfico 5.5, 87% dos colaboradores responderam que não acham o salário justo e apenas 13% responderam que sim. Observa-se que a maioria dos colaboradores não acha o salário justo.

Segundo Mota (2014), as pessoas saem das organizações em busca de bons salários e quando atingir o nível desejado vão à procura de organizações que oferecem salários menores, mas que oferecem outros fatores que representam mais como benéficos, condições de trabalho, reconhecimento e uma boa liderança entre outros.

Gráfico 5.5 - Percentual de avaliação do líder.



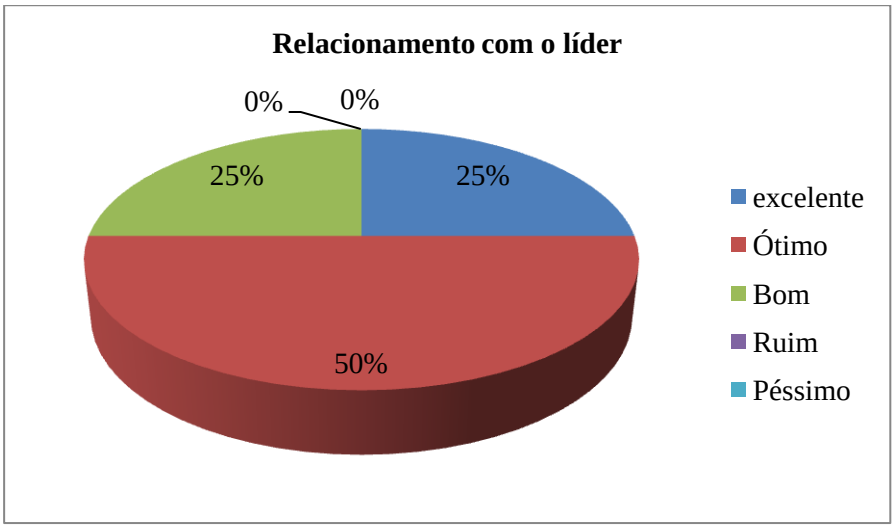
Fonte: Pesquisa, 2016

.

No gráfico 5.6, 74% dos colaboradores avaliaram o líder como bom, 13% como ótimo e 13% como excelente. O gráfico mostra que os colaboradores do posto de combustível A estão satisfeitos com o líder, nenhum respondente marcou as variáveis, ruim e péssimo. Entende-se que no posto de combustível A, a liderança é um fator importante.

Segundo Dubrin (2003), a liderança é tão importante em uma organização que não se pode confundir com nenhum outro cargo, porque inspira e influencia no desempenho daqueles que estão ao seu redor.

Gráfico 5.6 - Percentual da avaliação dos colaboradores em relação ao relacionamento com o líder.

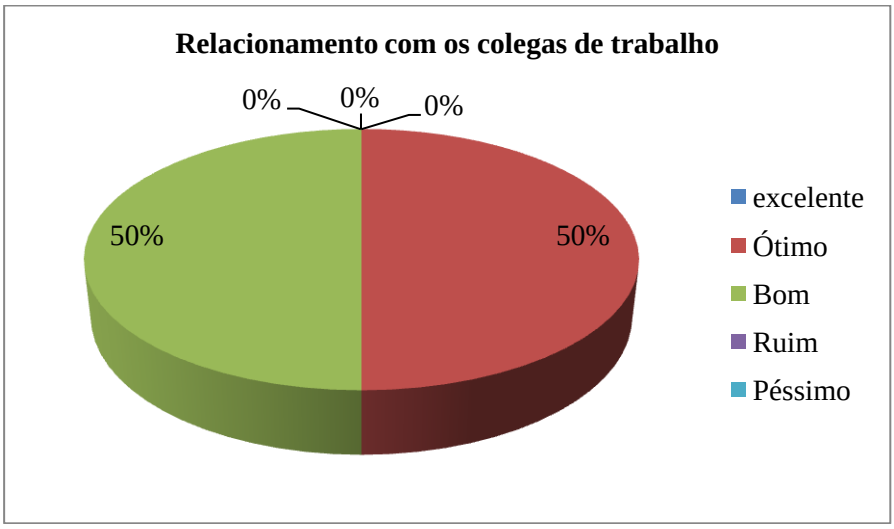


Fonte: Pesquisa, 2016.

De acordo com o gráfico 5.7, os colaboradores avaliaram o relacionamento com o líder entre 25% como excelente, 50% como ótimo e 25% como bom. É perceptível que nenhum colaborador avaliou o relacionamento com líder como ruim ou péssimo. Diante dos resultados, é possível notar que o relacionamento entre líder e colaborador é saudável no posto de combustível A.

De acordo com Guimarães (2002), o processo de comunicação entre o líder e os colaboradores é muito importante para que a organização consiga alcançar os seus objetivos. Todavia, um bom relacionamento entre colaborador e líder propicia o desenvolvimento, resoluções de problemas com eficiência e gera resultados positivos para a organização.

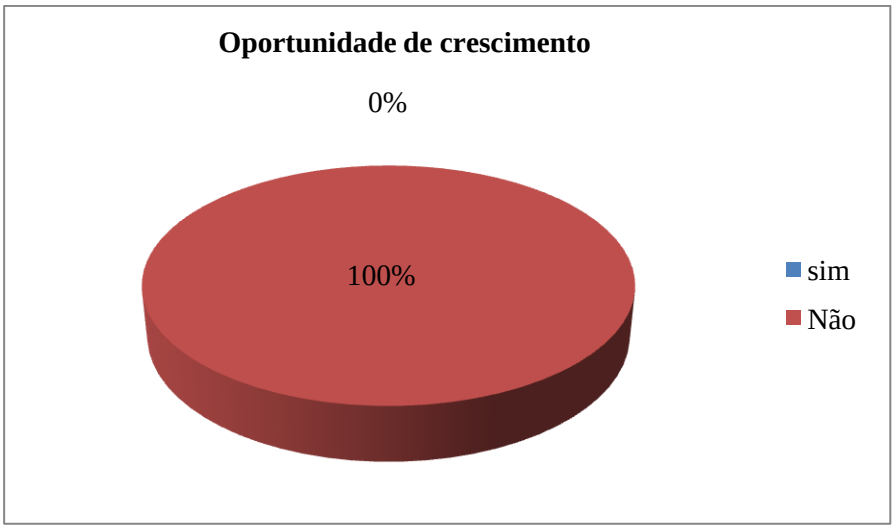
Gráfico 5.7-Percentual da avaliação do relacionamento com os colegas de trabalho.



Fonte: Pesquisa, 2016.

De acordo com o gráfico 5.8, os colaboradores avaliam o relacionamento entre os colegas entre 50% excelente e 50% ótimo. O que é bastante positivo para a empresa.

Gráfico 5.8 – Percentual de oportunidade de crescimento.

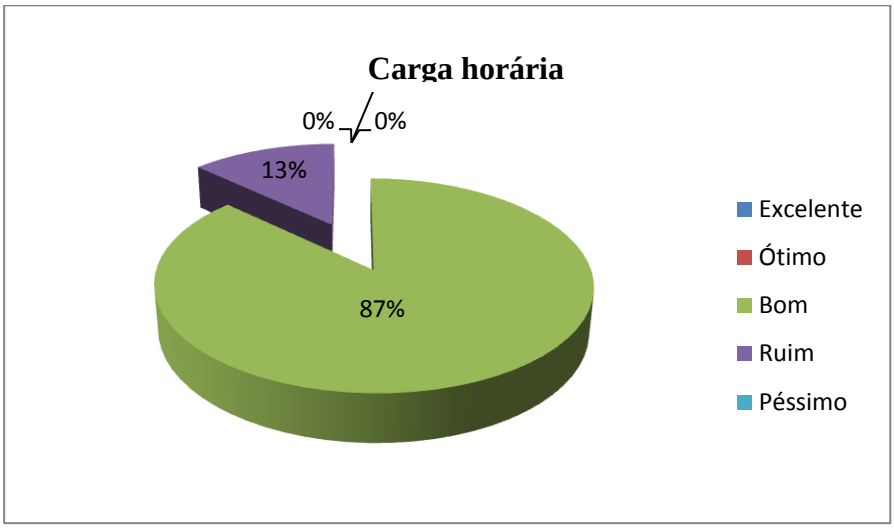


Fonte: Pesquisa, 2016.

Para Ferreira e Freire (2001, p.179), as causas da rotatividade são múltiplas, e os fatores mais citados na literatura são: “inexistência de política salarial e de benefícios; impossibilidade de ascensão profissional; política disciplinar equivocada; condições físicas ambientais de trabalho inadequadas e falta de motivação pessoal”.

Pelos os resultados apresentados acima do gráfico 5.9, 100% dos colaboradores responderam que a empresa não oferece oportunidade de crescimento. Entretanto pode se tornar um fator negativo para empresa, podendo gerar insatisfação, perda de talentos e aumento do índice de rotatividade.

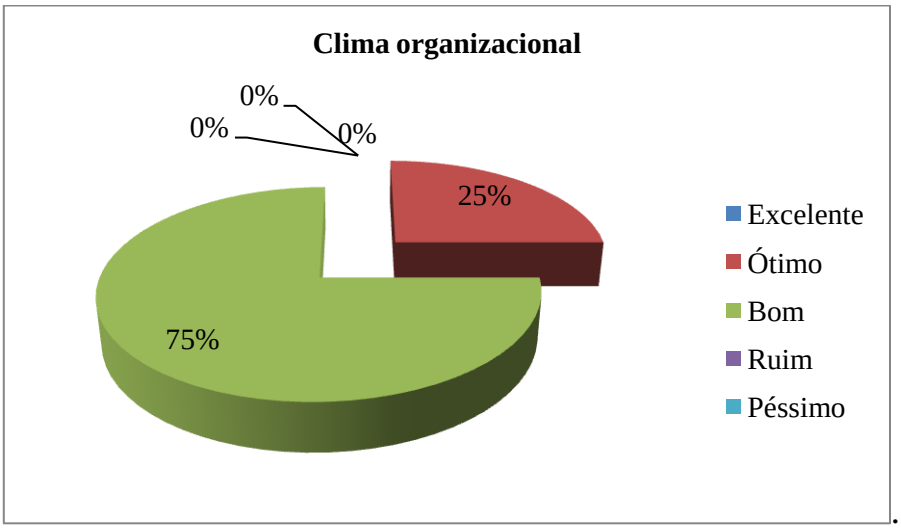
Gráfico 5.9- Percentual de satisfação da carga horária.



Fonte: Pesquisa, 2016

Em relação à carga horária de trabalho, o gráfico 5.10, apresenta 87% dos colaboradores que avaliam como bom e 13% como ruim. A carga horária extensa também é um dos fatores que pode ocasionar a rotatividade de uma organização, o que não é o caso do posto A, que através do gráfico mostra que os colaboradores estão satisfeitos com o horário.

Gráfico 5.10-Percentual da avaliação do clima organizacional.

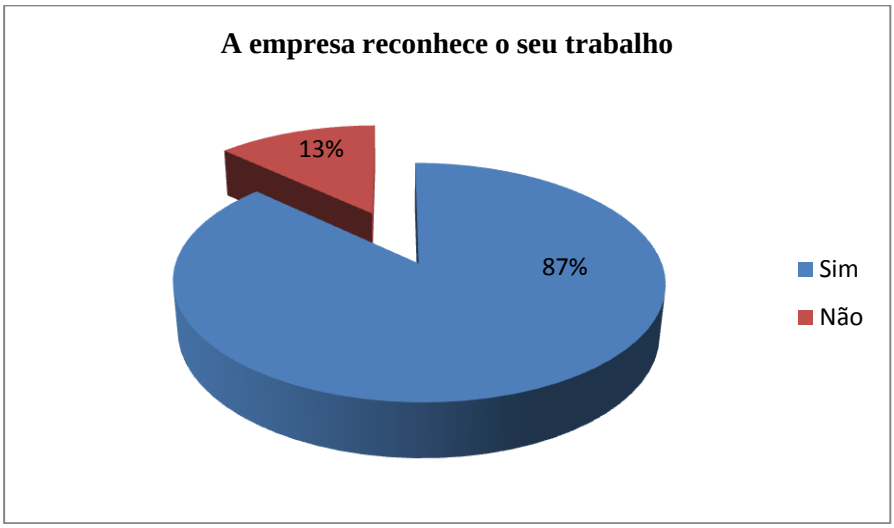


Fonte: Pesquisa, 2016.

Observa-se que no gráfico 5.11, 75% dos colaboradores responderam que o clima organizacional é bom e 25% responderam que é ótimo. A variável ruim e péssima não foi escolhida, ou seja, pode-se entender que os colaboradores estão satisfeitos com o ambiente de trabalho sendo muito importante para a empresa.

De acordo com Teza (2014), um bom clima organizacional na empresa influencia diretamente na motivação e satisfação dos empregados.

Gráfico 5.11- Percentual da percepção dos colaboradores sobre o reconhecimento do seu trabalho.



Fonte: Pesquisa, 2016.

No gráfico 5.12, 87% dos colaboradores sentem o seu trabalho reconhecido na empresa e 13% acham que o seu trabalho não reconhecido. O gráfico mostra que a maioria dos colaboradores acha que seu trabalho é reconhecido fator essencial para manter uma equipe motivada no ambiente de trabalho.

Segundo Dubrin (2003), a motivação através do reconhecimento motiva os seus colaboradores e, consequentemente, promove aumento do desempenho dos mesmos, trazendo resultados positivos. Mas, a falta desse reconhecimento pode trazer consequências negativas para a organização.

5.2 POSTO DE COMBUSTÍVEL- B

Nesta seção serão apresentadas as análises e resultados da entrevista com o gestor, o depoimento do cliente e o questionário aplicado aos colaboradores.

5.21 Entrevista com o Gestor

O posto de combustível B, quando precisa de pessoas realiza o recrutamento externo, utilizando um banco de dados onde são arquivados os currículos que são entregues na empresa. Depois da escolha e análise do currículo, o candidato passa por uma entrevista.

A empresa não realiza treinamento, pois candidatos são contratados com experiência. Programa de qualidade de vida no trabalho, incentivos e benefícios e plano de carreira não são oferecidos aos colaboradores.

Segundo o gestor, a relação dos colaboradores com ele é considerada boa, pois no momento na maioria, a relação entre funcionários é excelente, pois os colaboradores trabalham em harmonia.

Enfim, a empresa não controla as entradas e saídas de funcionários, nem realiza entrevista de desligamento. O gerente atual falou que o posto está se organizado devido às constantes mudanças de proprietários em um curto período.

5.2.2 Depoimento Cliente

Depoimento do cliente do posto de combustível B, com o propósito de avaliar a imagem da organização sobre a rotatividade.

Quadro 7 - Percepção do cliente sobre a rotatividade do posto de combustível B.

PERGUNTAS	RESPOSTAS
1. Qual a imagem que você tem da empresa que tem um alto índice de rotatividade?	Problemas na gestão
2. Você se sente seguro quando você é atendido por um funcionário novato?	Não, penso que pode acontecer alguma coisa devido à falta de experiência.
3. Quando você chega a um posto de combustível você prefere ser atendido pelo o mesmo funcionário ou não importa?	Qualquer um
4. Na sua percepção a rotatividade de funcionários nos postos é um problema de gestão ou do colaborador?	Gestor
5. Essa rotatividade influencia na sua escolha do posto para abastecer ou não?	Sim influencia, procuro outro posto.
6. Qual a importância do tipo de atendimento em um posto de gasolina?	Ser bem recebido, atendimento de qualidade.

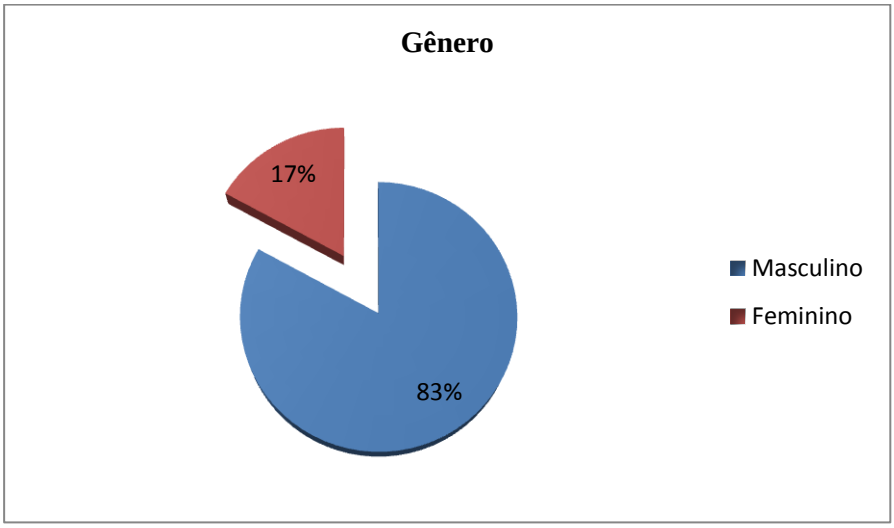
Fonte: pesquisa 2016.

Observa-se no depoimento do cliente que a alta rotatividade da empresa na sua percepção é um problema de gestão. O cliente ressalta que se sente inseguro quando é atendido por um novato, além de afirmar que influencia na escolha do posto quando existe muita rotatividade. É notável que, além de prejudicar a imagem da empresa a rotatividade pode provocar insatisfação na qualidade do serviço prestado e, consequentemente, perda de clientes.

5.2.3 Questionário Colaborador

No posto B os dados foram coletados dos colaboradores por meio de questionários. A pesquisa foi realizada em maio de 2016, todos os colaboradores sem exceção receberam o questionário impresso e os mesmos dispuseram-se a responder. Através das respostas obtidas do questionário, houve uma melhor compreensão dos resultados, a seguir, será demonstrado por meio de gráficos. Os 4 primeiros gráficos mostram os resultados sobre as características dos respondentes.

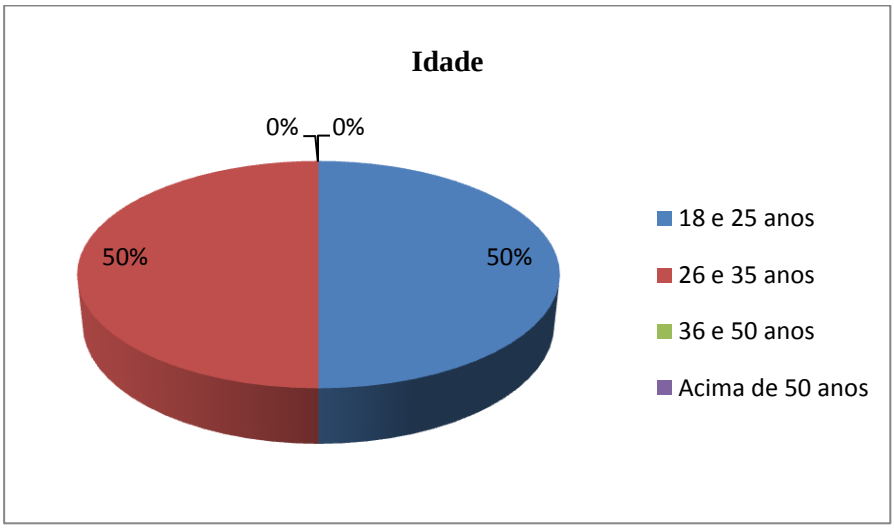
Gráfico 5.12 - Percentual de Identificação por Gênero dos colaboradores.



Fonte: Pesquisa, 2016.

De acordo com o gráfico 5.13, 83 % dos colaboradores do Posto de combustível B, são do sexo feminino e os outros 17% do sexo masculino.

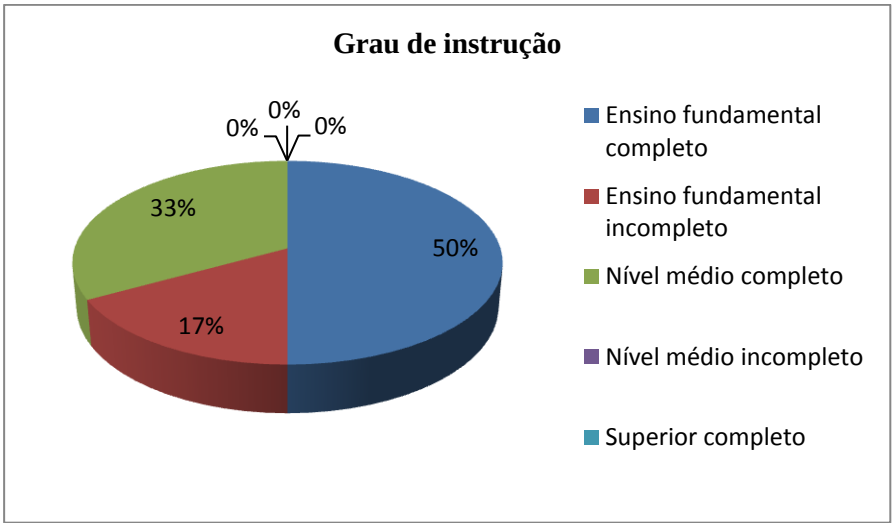
Gráfico 5.13 - Percentual da Idade dos colaboradores.



Fonte: Pesquisa, 2016.

O gráfico 5.14 mostra o percentual da faixa etária dos colaboradores pesquisados, tendo 50% entre 26 e 35 anos de idade e 50% tem entre 18 e 25 anos de idade.

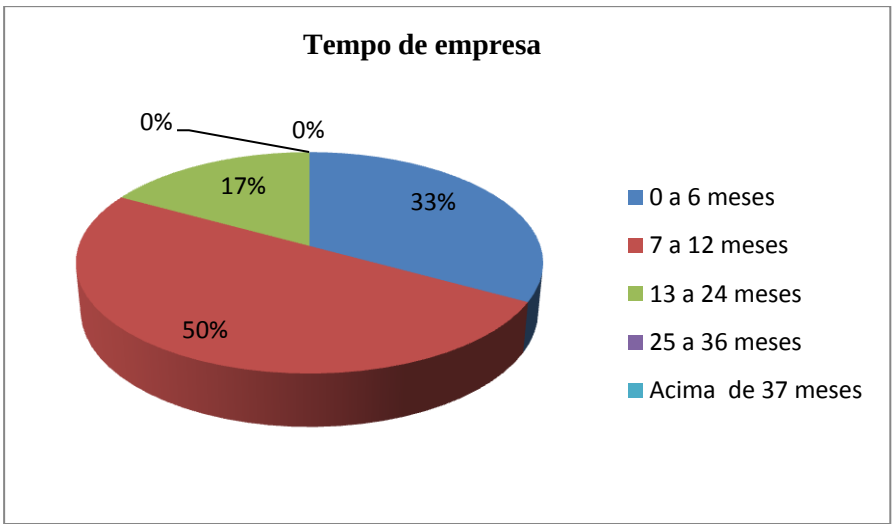
Gráfico 5.14- Percentual do grau de instrução dos colaboradores.



Fonte: Pesquisa, 2016

No gráfico 5.15, é possível observar o grau de instrução dos colaboradores, com 50% possui ensino fundamental completo, 33% possui nível médio completo e 17% ensino fundamental incompleto

Gráfico 5.15- Percentual do tempo de serviço dos colaboradores.

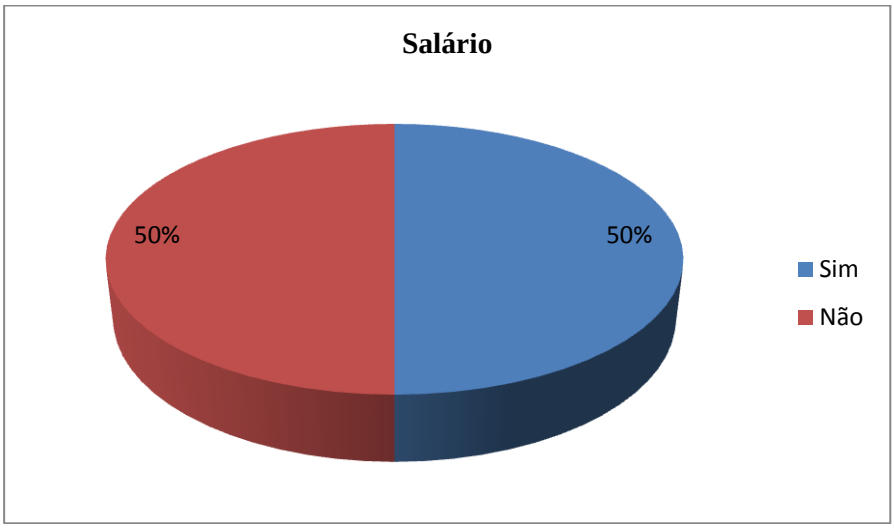


Fonte: Pesquisa, 2016.

De acordo com gráfico 5.16, 50% dos colaboradores têm de 7 a 12 meses de empresa, 33% de 0 a 6 meses e 17% de 13 a 24 meses de tempo de empresa. De acordo com os dados do gráfico, confirma que 50% dos colaboradores tem menos de 1 ano na empresa, ou seja, fica comprovada a existência de rotatividade.

A partir do gráfico 5.17 até o gráfico o 5.24, os dados correspondem a perguntas relacionadas com à gestão de pessoas.

Gráfico 5.16- Percentual de colaboradores que acham a salário justo.

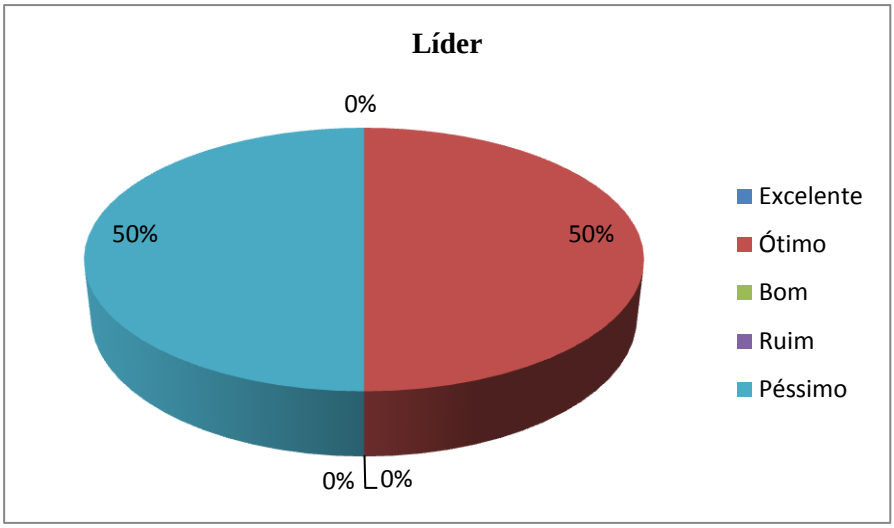


Fonte: Pesquisa, 2016.

De acordo com o gráfico 5.17, 50% colaboradores responderam que estão satisfeitos com o seu salário e 50% estão insatisfeitos. Entende-se que os colaboradores divergem suas opiniões em relação ao salário o que pode comprometer o desempenho e influenciar no comportamento dos demais.

Para Soto (2002), as características do ambiente de trabalho como (condições de trabalho, supervisão, colegas de trabalho, salário, prestígio e segurança no trabalho) conhecidos como os fatores de higiene podem ser motivadores em certo nível, na sua ausência pode causar insatisfação.

Gráfico 5.17- Percentual da avaliação do líder.

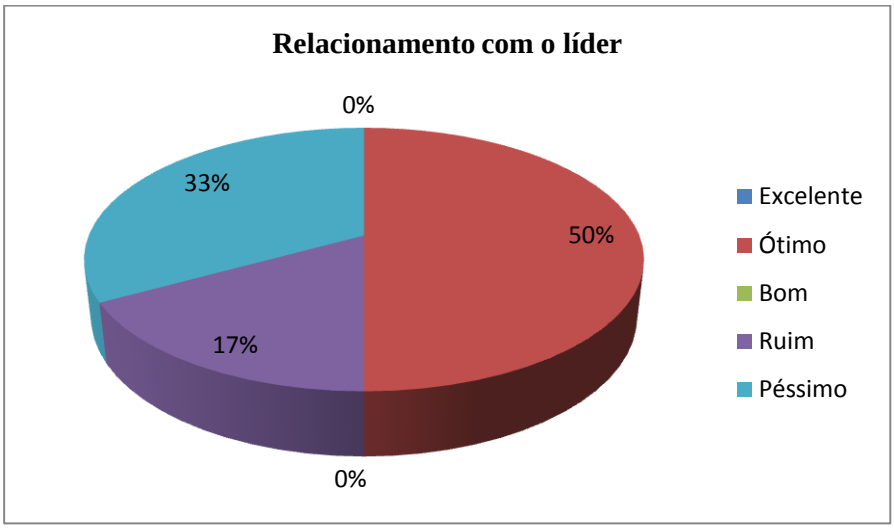


Fonte: Pesquisa, 2016.

Em relação à avaliação do líder no gráfico 5.18, 50% dos colaboradores responderam como ótimo, 50% avaliaram como péssimo. Percebe-se que a equipe está bem dividada em relação à satisfação do líder.

As organizações precisam de líderes humanos e motivados, pessoas que estejam preocupadas com o desenvolvimento da organização. (GUIMARÃES, 2002). A inserção de programas de incentivos e valorização das pessoas podem provocar impacto positivo na motivação e no ambiente de trabalho.

Gráfico 5.18 - Percentual da avaliação dos colaboradores com o relacionamento com o líder.

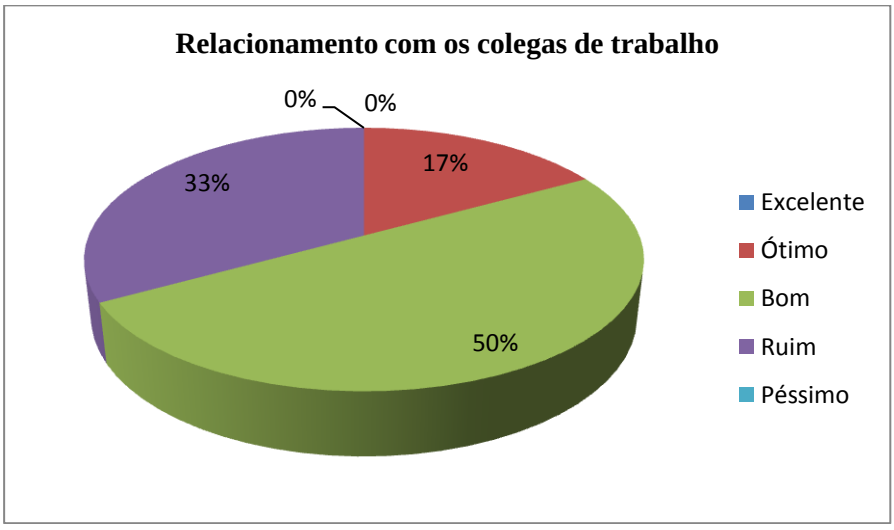


Fonte: Pesquisa, 2016.

Observa-se no gráfico 5.19, que os colaboradores tiveram opiniões diferentes em relação ao relacionamento com o líder. De acordo com o gráfico 50% dos colaboradores avaliaram a relação com o líder ótima, 17% como ruim e 33% como péssima.

De acordo com Maximiano (2009), o líder deve criar um clima agradável em que as pessoas sintam-se confortáveis no ambiente de trabalho, enfatizando as relações humanas e desenvolvendo a capacidade de trabalhar em equipe.

Gráfico 5.19- Percentual da avaliação do relacionamento com os colegas de trabalho.

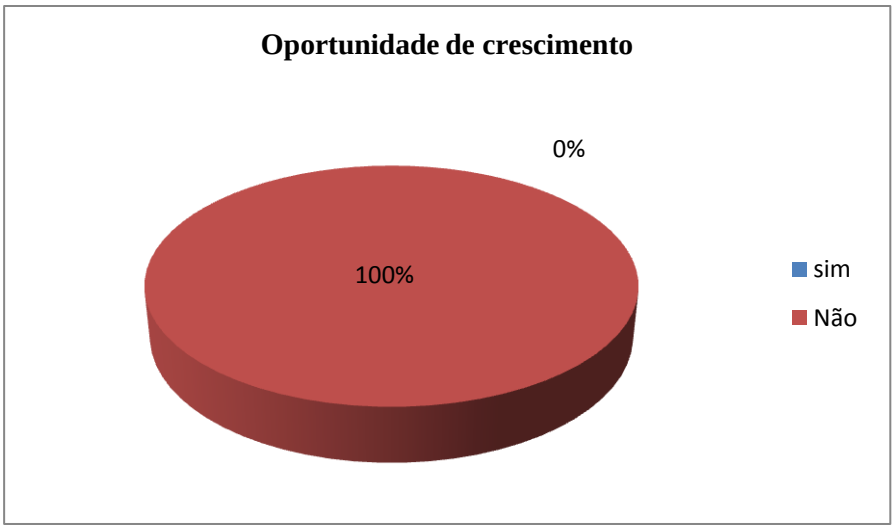


1

Fonte: Pesquisa, 2016

No gráfico 5.20, o percentual de avaliação de relacionamento de trabalho entre os colaboradores do posto B indica que 50% avaliam como bom, 17% como excelente, 33% avaliou como ruim.

Gráfico 5.20- Percentual de oportunidade de crescimento.

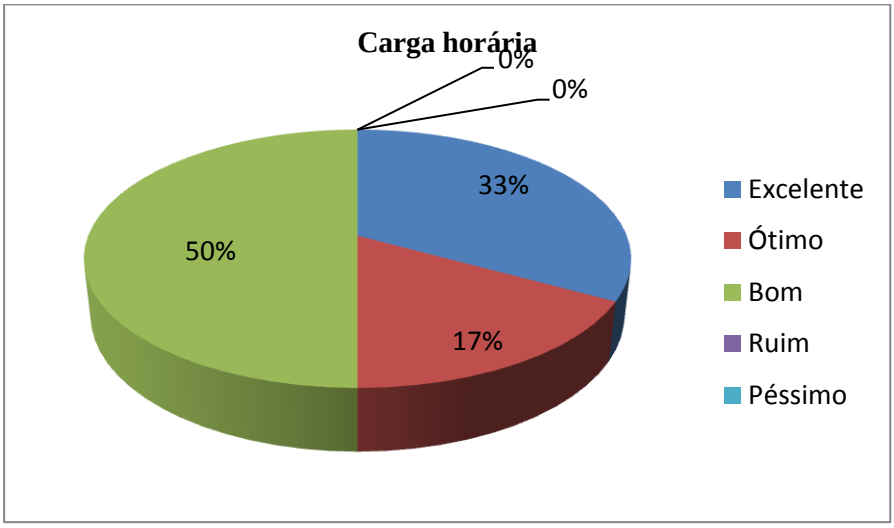


Fonte: Pesquisa, 2016.

No gráfico 5.21, 100% os colaboradores responderam que a empresa não oferece oportunidade de crescimento. Essa falta de oportunidade pode impossibilitar a retenção de talentos na organização.

De acordo com a teoria dois fatores de Herzberg, explica o comportamento das pessoas, cita que os fatores motivacionais são intrínsecos e inclui realização, reconhecimento, promoção, responsabilidade e possibilidades de crescimento pessoal.

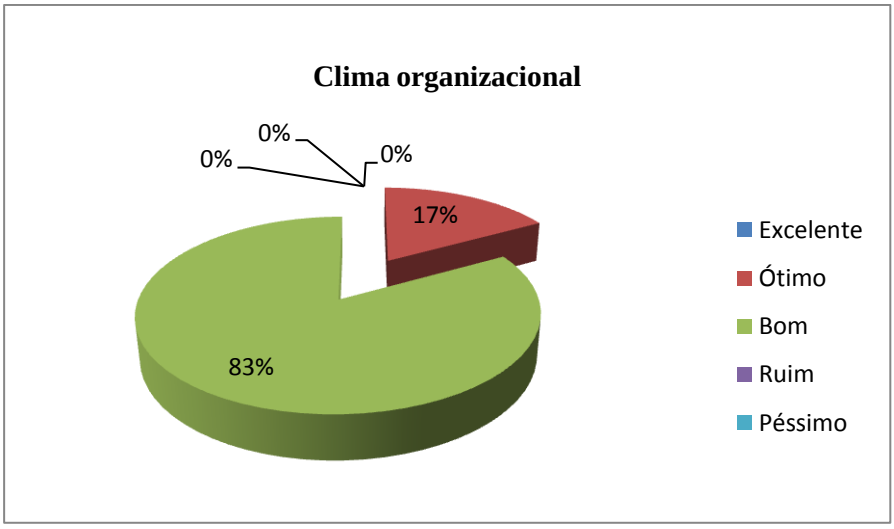
Gráfico 5.21– Percentual de satisfação da carga horária.



Fonte: Pesquisa, 2016.

Em relação à satisfação com a carga horária, o gráfico 5.22 mostra que 50% dos respondentes avaliaram como boa, 33% como excelente e 17% como ótima. Observa-se que não nenhum colaborador considerou a carga horária como ruim ou péssima. O que demonstra que os colaboradores estão satisfeitos com o seu horário.

Gráfico 5.22 – Percentual da avaliação do clima organizacional.

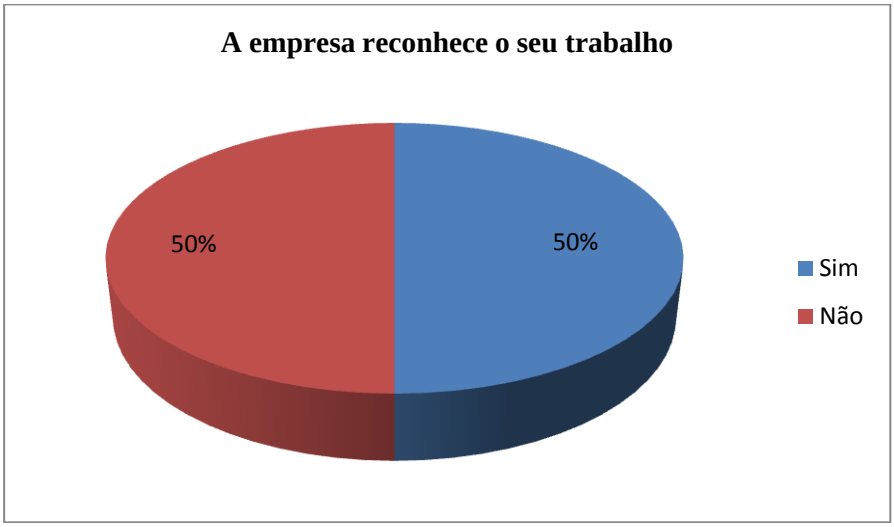


Fonte: Pesquisa, 2016.

Em relação ao ambiente de trabalho, 83% dos respondentes avaliaram como bom e apenas 17% como ótimo. De acordo com o gráfico 5.23, entende-se que os colaboradores estão satisfeitos sendo muito relevante para empresa e para que as coisas funcionem é fundamental que o colaborador sinta-se bem no ambiente de trabalho.

Para Teza (2014), um bom ambiente de trabalho traz consequências positivas para a organização, diminui a rotatividade, aumenta a participação do trabalho em equipe, melhora o desempenho, a produtividade e os resultados da organização.

Gráfico 5. 23 – Percentual da percepção dos colaboradores sobre o reconhecimento do seu trabalho.



Fonte: Pesquisa, 2016.

No gráfico 5.24, 50% dos colaboradores responderam que acham que a empresa reconhece o seu trabalho e 50% responderam que não.

Entretanto é importante que os gestores consigam detectar os pontos fortes e fracos de acordo com Sanchez (2008, apud MOTA, p.41, 2014) reforça:

> A motivação é vista como um fator essencial ao desempenho produtivo, onde a função dos gestores é identificar os pontos fracos e fortes de cada colaborador para, assim, poder trabalhar o fator humano individualmente, focalizando e orientando a energia de cada um, levando ao processo esperado, resultando na satisfação pessoal e profissional.

5.3 POSTO DE COMBUSTÍVEL C

Nesta seção serão apresentadas as análises e resultados da entrevista com o gestor, o depoimento do cliente e o questionário aplicado aos colaboradores.

5.3.1 Entrevista com o Gestor

De acordo as respostas do gestor do posto de combustível C, a empresa não possui nenhum departamento de gestão de pessoas. O próprio proprietário é que cuida da contratação do pessoal. A empresa faz apenas o recrutamento externo a partir de um banco de dados ou através de indicação. A seleção é feita através da análise do currículo e, consequentemente, o candidato é submetido a uma entrevista. O candidato após ser selecionado não passa por um treinamento devido à escolha já foi feita por um candidato que já tenha experiência no ramo.

Quando os colaboradores são demitidos ou desligados, a empresa não realiza entrevista de desligamento. O proprietário não forneceu o quantitativo de entradas e saídas e relatou que não faz o controle.

Sobre o programa de qualidade de vida no trabalho, benefícios e incentivos e planejamento de cargo de carreira a empresa não tem e o gestor afirmou que não tem interesse de futuramente oferecer aos colaboradores, questionou que acarretaria em gastos com a empresa não poderia arcar.

A respeito da relação entre o gestor e colaborador, ele considerou ótimo e afirmou que está sempre disponível. Já a relação entre colaboradores, ele falou que é boa; mas, uma vez ou outra existe, conflitos que o mesmo considera normal.

5.3.2 Depoimento Cliente

Depoimento do cliente do posto de combustível C, com o propósito de avaliar a imagem da organização sobre a rotatividade.

Quadro 8- Percepção do cliente sobre a rotatividade do posto de combustível C

PERGUNTAS	RESPOSTAS
1. Qual a imagem que você tem da empresa que tem um alto índice de rotatividade?	Os gestores não estão sabendo selecionar o candidato e dá a impressão que não é um bom lugar pra trabalhar.
2. Você se sente seguro quando você é atendido por um funcionário novato?	Não, me sinto mais confiante com um funcionário que eu já conheço porque ele sabe as minhas preferências.
3. Quando você chega a um posto de combustível você prefere ser atendido pelo o mesmo funcionário ou não importa?	Prefiro o mesmo sempre.
4. Na sua percepção a rotatividade de funcionários nos postos é um problema de gestão ou do colaborador?	Gestor
5. Essa rotatividade influencia na sua escolha do posto para abastecer ou não?	Sim, me sinto inseguro.
6. Qual a importância do tipo de atendimento em um posto de gasolina?	A qualidade do serviço.

Fonte: Pesquisa 2016.

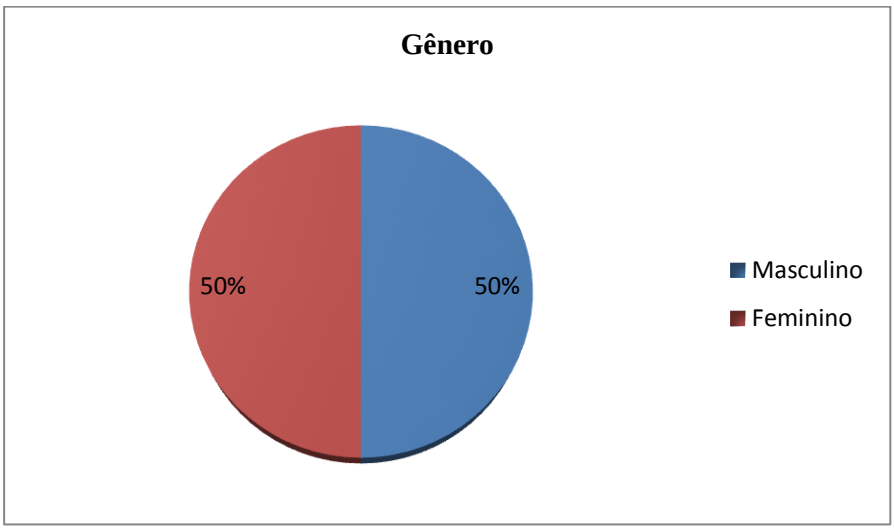
Percebe-se, diante das respostas do cliente, que rotatividade afeta a imagem da empresa, além de que na visão do cliente esse problema vem da gestão, o que reforça a importância ainda mais das práticas de gestão de pessoas. Como uma boa seleção e um bom treinamento são fundamentais.

5.3.3 Questionário colaborador

No posto C, os dados foram coletados dos colaboradores por meio de questionários. A pesquisa foi realizada em maio de 2016. Todos os colaboradores, sem exceção, receberam o questionário impresso, e os mesmos se dispuseram a responder. Através das respostas obtidas do questionário, houve uma melhor compreensão dos resultados,

e, a seguir, será demonstrado por meio de gráficos. Os 4 primeiros gráficos mostram os resultados sobre as características dos respondentes.

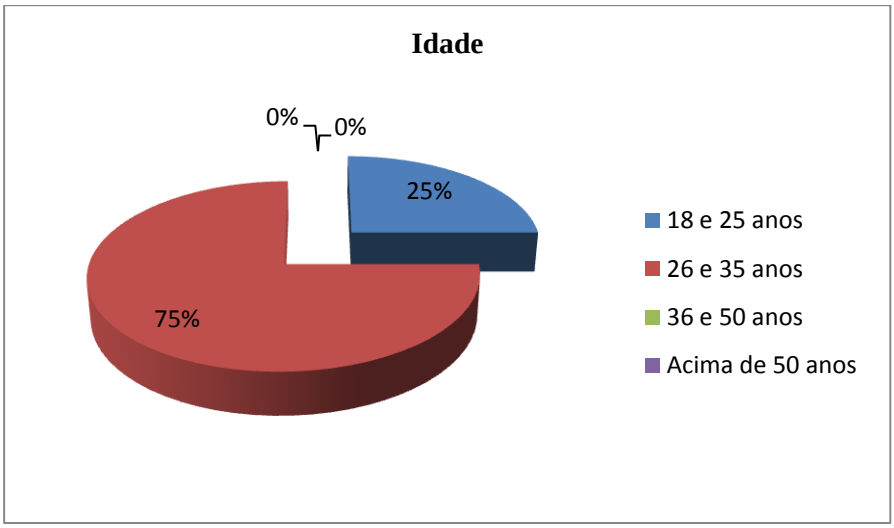
Gráfico 5.24 - Percentual de Identificação por Gênero dos colaboradores.



Fonte: Pesquisa, 2016.

De acordo com o gráfico 5.25, 50 % dos colaboradores do Posto de combustível C, são do sexo feminino e os outros 50% do sexo masculino.

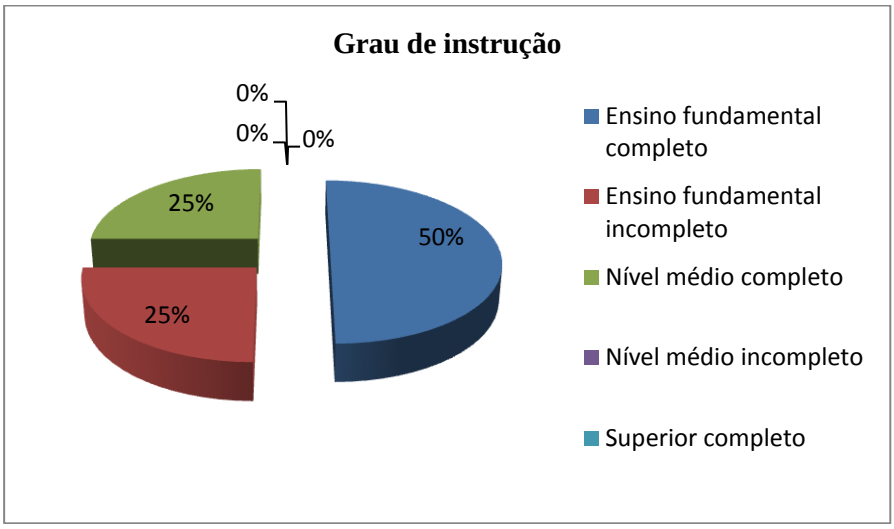
Gráfico 5.25- Percentual da Idade dos colaboradores.



Fonte: Pesquisa, 2016.

O percentual da faixa etária dos colaboradores pesquisados de acordo com o gráfico 5.26, 75% tem entre 26 e 35 anos de idade e 25% tem entre 18 e 25 anos de idade.

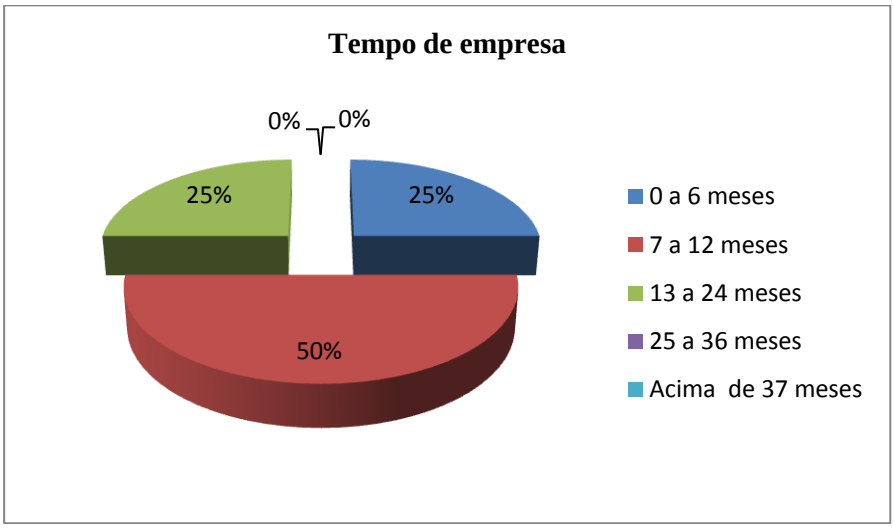
Gráfico 5.26 - Percentual do grau de instrução dos colaboradores.



Fonte: Pesquisa, 2016.

No gráfico 5.27, 50% dos colaboradores do posto de combustível C possui ensino fundamental completo, 25% têm nível médio completo e os outros 25% possui ensino fundamental incompleto.

Gráfico 5.27- Percentual do tempo de serviço dos colaboradores.



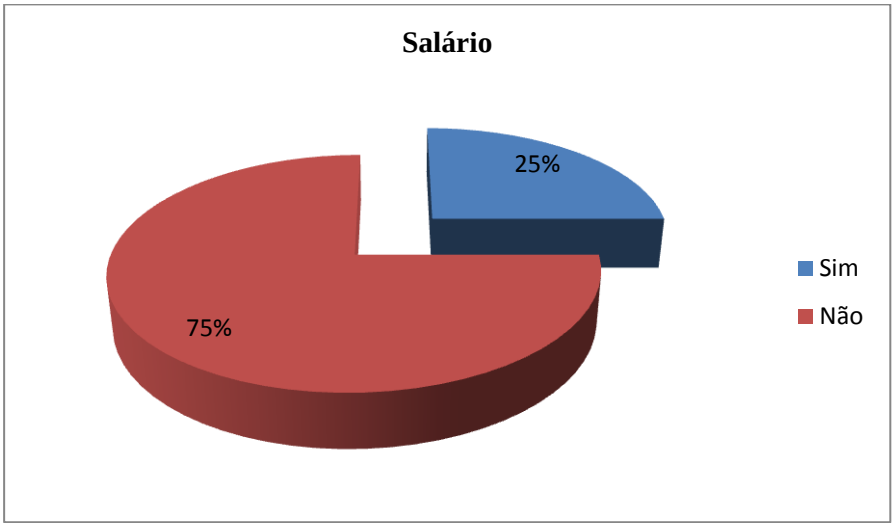
Fonte: Pesquisa, 2016.

Com relação ao tempo de serviço, 50% possuem mais de 7 a 12 meses de serviço, cerca de 25% trabalham na empresa entre 13 e 24 meses, 25% trabalham entre 25 a

36 meses como mostrado no gráfico 5.28.Observa- se a metade dos colaboradores do posto tem menos de 1 ano de empresa o que confirma que existe índice de rotatividade.

A partir do gráfico 5.29 até o gráfico o 5.36, os dados correspondem a perguntas relacionadas com à gestão de pessoas.

Gráfico 5.28- Percentual de colaboradores que acham o salário justo.

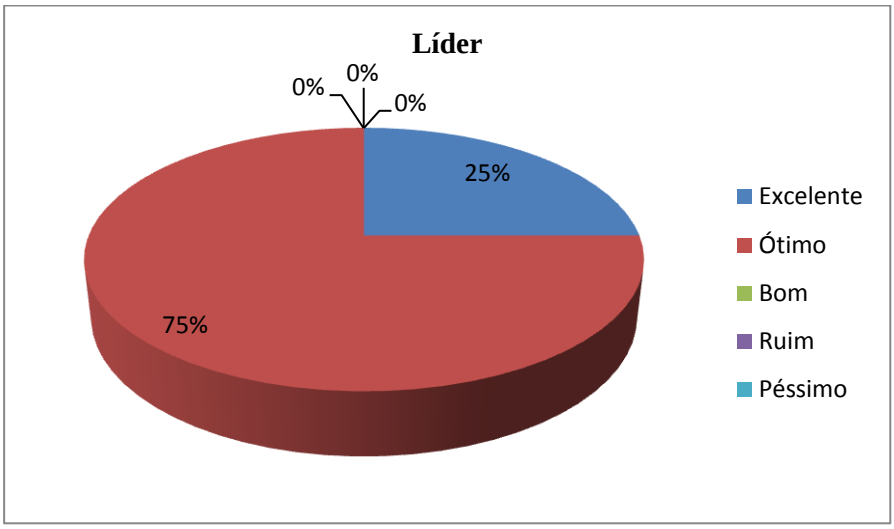


Fonte: Pesquisa, 2016.

Em relação ao salário, os colaboradores responderam que 25% acham justo e salário e 75% responderam que não, de acordo com o gráfico 5.29. Os dados mostram que a maioria dos colaboradores não está satisfeito com o que recebe. O que pode ser um fator da saída dos mesmos à procura de melhorias.

A maioria dos gerentes acredita que o salário é a grande preocupação dos trabalhadores, e não percebe que os indivíduos necessitam de outros fatores de compensação. (EPSTEIN 1999, apud FERREIRA E FREIRE, 2001).

Gráfico 5.29- Percentual de avaliação do líder.

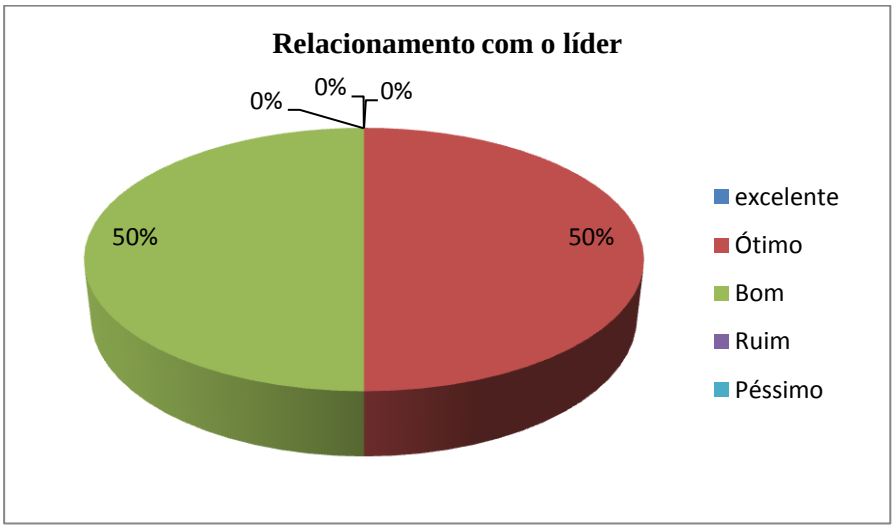


Fonte: Pesquisa, 2016.

No gráfico 5.30, em relação à liderança, percebe-se que 25% avaliam como excelente, 75% como ótimo o líder. O que mostra que o líder está sabendo lidar com os seus liderados.

Segundo Guimarães (2002), o autor enfatiza que o verdadeiro líder é aquele que exerce influência direta sobre as pessoas principalmente quando ele deixa o colaborador à vontade para expor as suas ideias.

Gráfico 5.30- Percentual da avaliação dos colaboradores com o relacionamento com o líder.

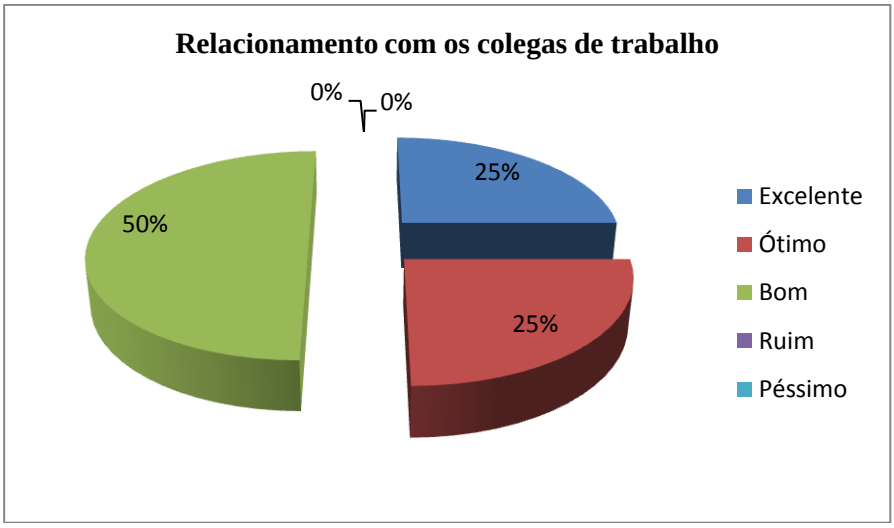


Fonte: Pesquisa, 2016.

De acordo com o gráfico 5.31, 50% dos colaboradores avaliaram como ótimo e outros 50% avaliaram como bom o relacionamento com o líder. Verifica-se como um fator muito relevante para a empresa esses relacionamento entre líder e liderado, tonando a equipe integrada para obtenção de resultados.

Segundo Robbins (2002), o líder sabe influenciar as pessoas, através do convencimento, conhecimento, sensibilidade e carisma. Entretanto, o líder que tem a facilidade de influenciar através do relacionamento que tem com os colaboradores consegue alcançar os resultados positivos.

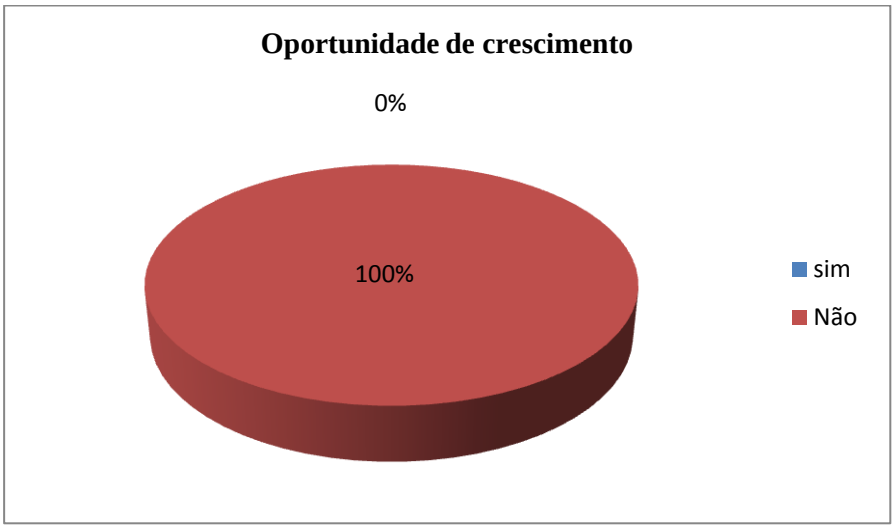
Gráfico 5.31 -Percentual da avaliação do relacionamento com os colegas de trabalho.



Fonte: Pesquisa, 2016.

No gráfico 5.32, o posto de combustível C, mostra que a relação entre os colegas de trabalho é considerada excelente com 25%, ótima com 25% e boa com 50%. Avalia-se que a equipe tem um bom relacionamento considerado muito importante para a empresa.

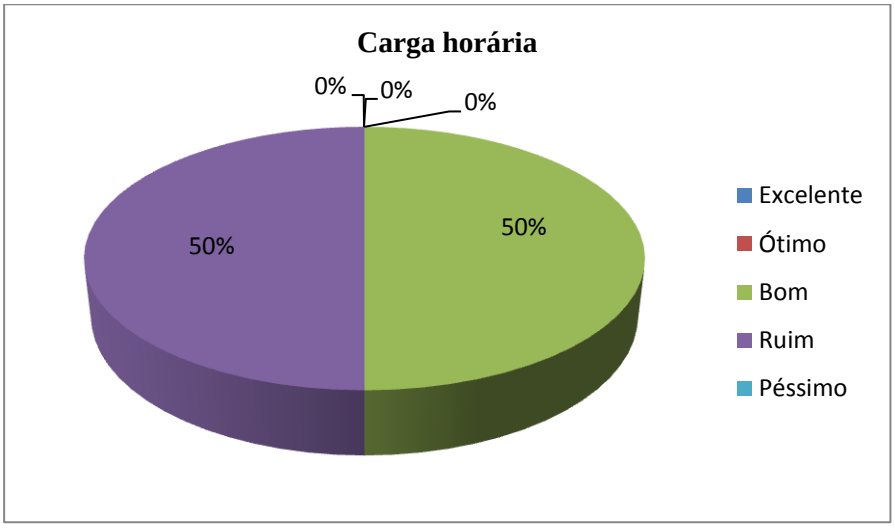
Gráfico 5.32- Percentual de oportunidade de crescimento.



Fonte: Pesquisa, 2016.

No gráfico 5.33, mostra que a empresa não oferece oportunidade de crescimento com 100%. Fator que pode contribui para aumentar o índice de rotatividade e perca de talentos na organização. Oferecer oportunidade de crescimento é ponto muito positivo para qualquer organização, pois proporciona aos colaboradores a possibilidade de melhoria e promover a motivação de permanecer na empresa.

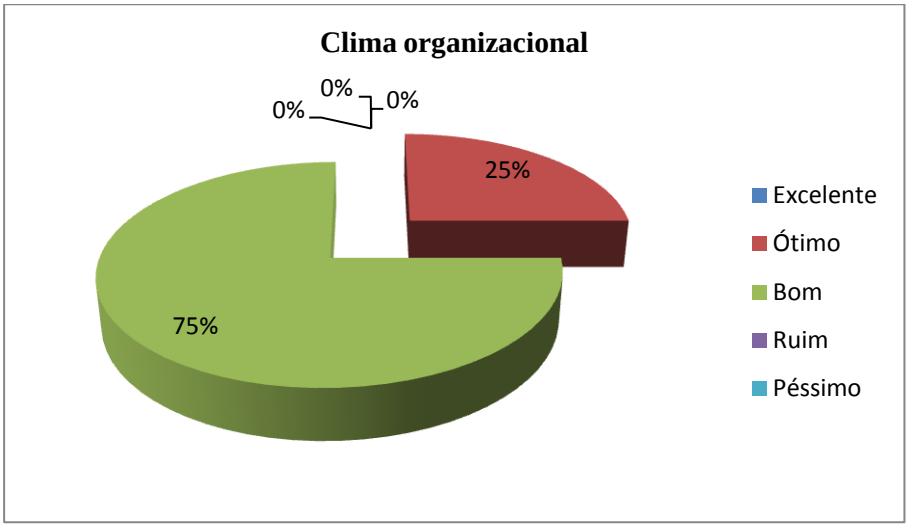
Gráfico 5.33- Percentual de satisfação da carga horária.



Fonte: Pesquisa, 2016.

Percebe-se que a carga horária do posto C no gráfico 5.34, 50% dos colaboradores avalia a carga horária como ruim e 50% como boa. Diante desse gráfico, é notável a existência de colaboradores insatisfeitos com o horário.

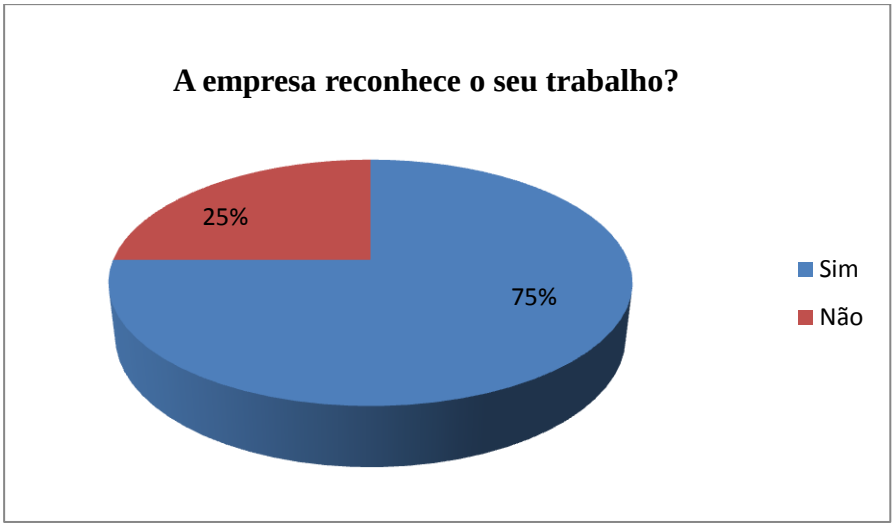
Gráfico 5.34- Percentual da avaliação do clima organizacional.



Fonte: Pesquisa, 2016.

Observa-se que no gráfico 5.35, 75% dos colaboradores responderam que o clima da organização é bom e 25% ótimo. É perceptível que o clima organizacional é bem avaliado pelos colaboradores, sendo assim é importante para a interação da equipe bem como o desempenho.

Gráfico 5.35 - Percentual da percepção dos colaboradores sobre o reconhecimento do seu trabalho.



Fonte: Pesquisa, 2016

.

No gráfico 5.36, 75% dos colaboradores responderam que a empresa reconhece o seu trabalho e apenas 25% não se sentem reconhecidos. Fator positivo para empresa onde a maioria sente o seu trabalho reconhecido o que ocasiona nos colaboradores motivação para desempenhar as tarefas.

CAPÍTULO 6- PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA O COMBATE DA ROTATIVIDADE NOS POSTOS DE COMBUSTÍVEIS

De acordo com os resultados obtidos através da entrevista com os gestores verificou-se que os postos de combustíveis não possui nenhum departamento de gestão pessoas e nem terceiriza esse serviço. As contratações são feitas pelos os próprios gestores através de indicação e análise de currículo. Todavia, um dos pontos negativos é que nenhum dos postos de combustíveis pesquisados realiza treinamento.

Segundo Lacombe e Heilborn (2008) o treinamento contribui para tornar uma pessoa apta a exercer qualquer atividade ou função, aumenta sua capacidade e prepara-as para novas funções. O treinamento auxilia as pessoas a serem mais eficientes, evitando erros, melhorando comportamentos e aumentando a produtividade. (REGINATTO, 2004).

Outro fator importante identificado na pesquisa é a falta de conhecimento dos gestores sobre alguns temas e experiência em gestão de pessoas, pois apenas um gestor tem formação em Administração de empresas e os demais possui nível médio.

Programa de qualidade de vida no trabalho, benefícios e incentivos e planejamento de carreira não são oferecidos em nenhum dos postos de combustíveis aos colaboradores. Mostrando que não existe nenhuma prática de retenção de funcionários. Na entrevista um gestor afirmou que não tinha interesse de promover essas práticas de gestão de pessoas por achar que esse investimento acarretaria em custos, negligenciando as vantagens que esses benefícios promovem ao colaborador e a empresa.

A empresa que oferece plano de benefícios aos seus colaboradores adquire algumas vantagens: maior comprometimento dos funcionários, melhor clima organizacional, menor absenteísmo, menor índice de rotatividade, menor pressão sobre os salários, melhor índice de qualidade entre outros (ASSALIN; ARANHA, 2010).

Verificou-se a falta de controle do quantitativo e registro dos motivos das saídas ou desligamento. As empresas também não realizam entrevista de desligamento, e assim, esses dados poderiam ser transformados em informações como uma forma de tentar reduzir a rotatividade.

De acordo com Silva (2011) é por meio da entrevista de desligamento que a empresa consegue determinar ações preventivas ou corretivas para tentar diminuir os erros indesejáveis.

Com relação aos questionários aplicados aos colaboradores, podem-se obter os seguintes resultados: verificou-se uma boa inserção do gênero feminino. Outra variável importante que confirma a rotatividade nos postos foi o tempo de empresa, mostrando que a maioria dos respondentes tem no mínimo 0 a 7 meses e no máximo 24 meses de empresa. Cerca de mais da metade dos colaboradores tem ensino fundamental completo.

Por meio das análises dos questionários aplicados aos colaboradores conclui-se que os fatores geradores de insatisfação foram identificados como carga horária, salário e oportunidade de crescimento. A liderança e o clima organizacional foram avaliados positivamente pelo o posto A e C, apenas o posto B que não avaliou muito bem o líder.

No depoimento dos clientes ficou evidente que a imagem da organização frente à rotatividade é afetada e que na percepção dos clientes a rotatividade é um problema de gestão chegando a influenciar na escolha do cliente em qual posto abastecer. Fatores como execução do trabalho e qualidade no atendimento foram mencionados como importantes no atendimento.

A partir desses dados, obtiveram-se algumas conclusões que podem ser observadas na seção seguinte.

CAPÍTULO 7- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para as empresas manterem-se competitivas no mercado é necessárias criar mudanças na sua forma de gestão, ou seja, viver sempre em busca da melhoria contínua. Nessa perspectiva, as pessoas são vistas como fator primordial de vantagem competitiva. Dessa forma, as práticas de gestão de pessoas devem estar sempre direcionadas aos melhores procedimentos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e, através desses, contratar os melhores e, consequentemente, contribui para agregar valor na organização. Porém, se o gestor utilizar as melhores ferramentas de gestão pode surtir efeitos positivos como a redução da alta rotatividade.

O controle da rotatividade é muito importante por que o seu elevado índice pode ocasionar prejuízos financeiros, promover a insatisfação, insegurança e baixo desempenho dos colaboradores que ainda permanecem, além de afetar a imagem da empresa. Portanto, é fundamental que o gestor saiba entender quais são as necessidades das pessoas o que elas precisam para que possa ser mais assertivo, visando o bom desempenho da organização.

Partindo do problema dessa pesquisa, identificar os fatores que contribuem para a alta rotatividade nos postos de combustíveis da cidade de Bezerros-PE, responde-se à questão problema e atingem-se os objetivos deste trabalho, podendo-se concluir que a rotatividade da organização está ligada a alguns fatores relacionados com a falta das políticas práticas de gestão de pessoas.

Em relação aos objetivos específicos, através da entrevista com os gestores e o questionário aplicado aos colaboradores, pode-se analisar os fatores responsáveis que elevam o alto índice de rotatividade, bem como levantar quais as práticas de gestão de pessoas mais significativas na intervenção da rotatividade de pessoal nos postos de combustíveis. Através do depoimento do cliente, foi possível identificar a imagem da empresa frente à rotatividade.

As limitações para a realização da pesquisa foram a falta de controle dos postos de combustíveis sobre a quantidade do número de demissões e desligamentos nos últimos anos, o que acabou impossibilitando uma análise quantitativa como a medição da taxa de rotatividade de pessoal nas empresas e uma análise da mesma. Outras limitações foram a veracidade das respostas dos colaboradores devido ao tempo, pois os mesmos estavam em horário de trabalho e a insegurança sobre o sigilo das informações.

Como perspectiva para outras pesquisas, a pesquisadora sugere um estudo sobre a influência de programas de recompensas na motivação dos colaboradores. Com o intuito de analisar a satisfação dos colaboradores visto que nenhum um posto oferece beneficio e incentivos e contribuir para a organização atingir os resultados.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico:** elaboração de trabalhos na graduação**.** 7° Ed, 2. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

ASSALIN, Fabiana Maria. ARANHA , Fernanda Brossi. **Benefícios como parte de incentivo a remuneração nas Organizações.** Projeto de Pesquisa de Monografia de Conclusão de Curso. Curso de Graduação em Administração. Faculdade Cenecista de Capivari – CNEC. 2010

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica.** 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC):** ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação lato sensu. São Paulo: Atlas, 2008.

BNDES. **Banco nacional de desenvolvimento econômico e social.** Porte de empresa. Disponivel:<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html > Acesso em: 10. Mar. 2016

BRIGÍDO, Ana Lúcia Santos; GALINSKI, Márcia Célia. **Retenção de talentos**: a valorização e o reconhecimento das pessoas nas organizações. Simpósio internacional de ciências integradas da UNAERP campus Guarujá. Disponível em: <http://www.unaerp.br/sici-unaerp/edicoes-anteriores/2012/secao-1-8/1289-retencao-de talentos-a-valorizacao-e-o-reconhecimento-das-pessoas-nas-organizacoes/file> Acesso em: 10. Mar. 2016

CAGED. **Cadastro geral de empregados e desempregados.** Lei 4.923/65 Síntese do comportamento do mercado de trabalho formal. Pernambuco- Janeiro 2016. Disponível em:<http://acesso.mte.gov.br/data/files/FF8080814FF112E801531E7990305E2F/PE%20janeiro%2016.pdf.> Acesso em: 03 de mar de2016.

CAGED. Cadastro geral de empregados e desempregados. **Nível de emprego formal celetista.** Janeiro- 2016. Disponível em <http://portalfat.mte.gov.br/wp-content/uploads/2016/03/CAGED_janeiro2016-consolidado1.pdf>. Acesso em: 03 de mar de 2016.

CARVALHO, Roberto José; OLIVEIRA, Daniele de; ROSA, A.C.M. **Clima Organizacional:** Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização. Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. 2012. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf> Acesso em: 15. Mar.2016

CAVASSANI, A. P; CAVASSANI, E. B; BIAZIN, C.C. **Qualidade de vida no trabalho:** Fatores que influenciam as organizações. Simpósio de engenharia da produção. XXII SIMPEP. Bauru-SP, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/784.pdf> Acesso em: 15. Abril.2016.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos nas organizações. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elservier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos :** O Capital Humano das Organizações. 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. - 7. ed. rev. e atual. -Barueri, SP: Manole, 2009. **contexto brasileiro.** 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lisandra Taschetto. **Recrutamento e seleção de pessoal:** Como agregar talentos à empresa. 2009. Disponível em: <http://sites.unifra.br/Portals/36/Sociais/2009/04%20RECRUTAMENTO%20E%20SELE%C3%87%C3%83O%20DE%20PESSOAL...pdf> Acesso em: 01. Mar.2016

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** 2ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIEESE- Departamento intersindical de estatística e estudos sócio- econômicos. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho** – São Paulo: DIEESE, 2011. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/livro/2011/livroRotatividade11.pdf > .Acesso em: 05 de mar.2016

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Tradução: James Sunderland Cook, Martha Malvezzi Leal. Revisor Técnico: Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BARBOSA, L. B; ESTENDER, A. C; VASCONCELOS, K. J. **A desmotivação e as causas da rotatividade nos colaboradores.** 2015 Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/382231.pdf > Acesso em: 28. Mar. 2016.

FERREIRA, Mário César; FREIRE, Odaléa Novais. **Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista.** Rev. adm. Contemp. vol.5 no.2 Curitiba, 2001. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000200009 > Acesso em: 03. Abril, 2016.
GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos - PRH:** conceitos, ferramentas e procedimentos. 1. ed. -3.reimpr.- São Paulo: Atlas, 2009.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2.ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz:** pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis. São Paulo, 2002.

GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz:** pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis. São Paulo, 2002.

HALL, Richard H. **Organizações:** estrutura, processos e resultados. 8.ed. São Paulo: Prentice Hall Press, c2004.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração:** princípios e tendências. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho cientifico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatorio, publicações e trabalhos científicos . 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARFUZ, Juliana Ruschel. **Turnover no setor de varejo e revenda de combustíveis.** O caso Alfa combustíveis e serviços Ltda. Trabalho de conclusão de curso (administração de Empresas)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto alegre, 2008.

MARTINS, Jean Gleyson Farias. **Proposta de Método para Classificação do Porte das Empresas.** – Natal, 2014. (78)f. Dissertação (Mestrado em Administração). – Universidade Potiguar. Pró-Reitoria Acadêmica – Núcleo de Pós-Graduação.
MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTA, Regieder Sebastião da. **Rotatividade nas organizações:** razões de grandes perdas. Centro universitário de patos. Revista Perquirre. 2014.

OLIVEIRA, Silvo Luiz: **Tratando de metodologia científica:** projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses – 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PASTORE, José. **Estabilidade e rotatividade**. Folha de São Paulo, 1987. Disponível em: <http://www.josepastore.com.br/artigos/rt/rt_163.htm> Acesso em: 02. Mar. 2016.Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2009.

REGINATTO, Antonio Paulo. **Equipes campeãs**: potencializando o desempenho de sua equipe. 2. ed. Porto Alegre : SEBRAE/RS, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SEBRAE. **Critérios de classificação de empresas**: ME- ME- EPP. Disponível em <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154> Acesso em: 02. Mar.2016.

SILVA, José Maria da; SILVEIRA, Emerson Sena da. **Apresentação de trabalhos acadêmicos:** normas e técnicas. 8.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

SILVA, José Maria da; SILVEIRA, Emerson Sena da. **Apresentação de trabalhos acadêmicos:** normas e técnicas**.** 8.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

SILVA, Monike Cristina da. **Rotatividade de funcionários:** Um estudo de caso na empresa auto posto modesto ltda. Tijuca,2011.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional:** O impacto das emoções/ Tradução técnica de Jean Pierre Marras. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOUZA, S. R. R. K**. A rotatividade e as condições de trabalho dos profissionais de enfermagem:** Um enfoque da ergonomia. Programa de pós-graduação em engenharia de produção. Universidade federal de santa Catarina. Florianópolis, 2003.

TEZA, Micheli da Luz. **Rotatividade:** Causas e reflexos em uma empresa de distribuição de gás (lp) da cidade de Criciúma – SC. curso de graduação em ciências contábeis

universidade do extremo sul catarinense – UNESC. Criciúma 2014. Disponíve-lem:<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/3185/1/MICHELI%20DA%20LUZ%20TEZA.pdf > Acesso em: 10. Mar.2016.

VIEIRA, Flávia Regina Czarneski. **Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno** porte. 2002. 213f. Tese (Doutorado) - Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina 2002.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão estratégica de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

XAVIER, R. de A. P. **Gestão de pessoas na prática**: Os desafios e as soluções**.** São Pau-lo,2006.Disponívelem:<http://www.ricardoxavier.com.br/arquivos/livros/gestao_de_pessoas.pdf> Acesso em: 23. Mar. 2016

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos/ trad. Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE

Este questionário servirá como auxílio para a realização de uma pesquisa para o trabalho de conclusão de curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco-UFPE. As informações aqui contidas ficarão em absoluto sigilo. Desde já agradeço a sua participação.

ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS: ESTUDO DE CASO NOS POSTOS DE COMBUSTÍVEIS NA CIDADE DE BEZERROS-PE

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS GESTORES

Caracterizando a empresa

1. Razão social;
2. Endereço;
3. Breve histórico da empresa;
4. Porte da empresa;
5. Números de funcionários;
6. Qual a formação do gerente?

Práticas de gestão de pessoas

7. Existe algum departamento na empresa que cuida da gestão de pessoas?
8. Quantitativo de entradas e saídas de funcionários;
9. Como é realizado o recrutamento e seleção da empresa?
10. Os candidatos admitidos passam pelo o treinamento? Se a resposta for sim como é realizado esse treinamento?
11. A empresa oferece algum incentivo ou beneficio?
12. A empresa oferece algum programa de qualidade de vida do trabalho?
13. A empresa realiza entrevista de desligamento?
14. Como são as relações entre gerentes e funcionários?
15. Como são as relações entre os funcionários?
16. Existe um planejamento de carreira para os funcionários?

Este questionário servirá como auxílio para a realização de uma pesquisa para o trabalho de conclusão de curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco-UFPE. As informações aqui contidas ficarão em absoluto sigilo. Desde já agradeço a sua participação.

ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS: ESTUDO DE CASO NOS POSTOS DE COMBUSTÍVEIS NA CIDADE DE BEZERROS-PE

PERCEPÇÃO DOS CLIENTES SOBRE O TEMA ROTATIVIDADE

1. Qual a imagem que você tem da empresa que tem um alto índice de rotatividade?
2. Você se sente seguro quando você é atendido por um funcionário novato?
3. Quando você chega a um posto de combustível, prefere ser atendido pelo o mesmo funcionário ou não importa?
4. Na sua percepção, a rotatividade de funcionários nos postos é um problema de gestão ou do colaborador?
5. Essa rotatividade influencia na sua escolha do posto para abastecer ou não?
6. Qual a importância do tipo de atendimento em um posto de gasolina?

Este questionário servirá como auxílio para a realização de uma pesquisa para o trabalho de conclusão de curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco-UFPE. As informações aqui contidas ficarão em absoluto sigilo. Desde já agradeço a sua participação.

ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS: ESTUDO DE CASO NOS POSTOS DE COMBUSTÍVEIS NA CIDADE DE BEZERROS- PE

1. Gênero

( ) Masculino
( ) Feminino

2. Idade

( ) Entre 18 e 25 anos
( ) Entre 26 e 35 anos
( ) Entre 36 e 50 anos
( ) Acima de 50 anos

3. Grau de instrução

( ) Ensino fundamental completo
( ) Ensino fundamental incompleto
( ) Nível médio completo
( ) Nível médio incompleto
( ) Superior completo
( ) Superior incompleto

4. Quanto tempo você trabalha na empresa?

( ) De 0 a 6 meses
( ) De 7 a 12 meses
( ) De 13 a 24 meses
( ) De 25 a 36 meses
( ) Acima de 37 meses

5. Você acha o seu salário justo?

( ) Sim ( ) Não

6. Como você avalia o líder?

( ) Excelente
( ) Ótimo
( ) Bom
( ) Ruim
( ) Péssimo

7. Como você avalia o seu relacionamento com o líder?

( ) Excelente
( ) Ótimo
( ) Bom
( ) Ruim
( ) Péssimo

8. Como você avalia o seu relacionamento com os colegas de trabalho?

( ) Excelente
( ) Ótimo
( ) Bom
( ) Ruim
( ) Péssimo

9. A empresa oferece oportunidade de crescimento?

( ) Sim ( ) Não

10. Você está satisfeito com a carga horária de trabalho?

( ) Excelente
( ) Ótimo

( ) Bom

( ) Ruim

( ) Péssimo

11. Como você avalia o clima organizacional?

( ) Excelente

( ) Ótimo

( ) Bom

( ) Ruim

( ) Péssimo

12. A empresa reconhece o seu trabalho?

( ) Sim ( )Não