



# **TURNOVER E OS DESAFIOS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO DE NOVOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO**

## **ARTIGO ORIGINAL**

MOREIRA, Andreia Aparecida Silva<sup>1</sup>, COUTINHO, Diógenes José Gusmão<sup>2</sup>

MOREIRA, Andreia Aparecida Silva, COUTINHO, Diógenes José Gusmão. **Turnover e os desafios nos processos de recrutamento, seleção e treinamento de novos colaboradores: um estudo de caso em uma empresa de comunicação.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 12, Vol. 02, pp. 130-147. Dezembro de 2022. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/sem-categoria/processos-de-recrutamento>, DOI:

10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/processos-de-recrutamento

## **RESUMO**

O custo que se tem com a rotatividade de colaboradores, muitas vezes, não é reconhecido pela empresa e, por isso, não é controlado. Empresas que não possuem programas de treinamento e não desenvolvem seus colaboradores de forma sistematizada e adequada, tendem a ter processos produtivos e organizacionais ineficazes, comprometendo assim, a sua produtividade e lucratividade. O objetivo geral deste trabalho foi analisar as principais causas do *turnover* e identificar as principais dificuldades relacionadas ao recrutamento, seleção e treinamento de novos colaboradores em uma empresa de comunicação de médio porte. Foi realizada uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa, através de um estudo de caso. Os resultados demonstraram que as principais causas do *turnover* na empresa era a falta de flexibilidade do trabalho, a inflexibilidade na jornada de trabalho e o salário, na opinião dos colaboradores. Os dados da pesquisa indicaram que a grande maioria dos colaboradores se considerava apta ao exercício da função com o treinamento recebido e se sentiam



motivados para desempenhar suas funções, o que era um indicador de que possuíam perfil para a vaga que ocupavam.

Palavras-chave: Rotatividade, Causas, Recursos humanos, Estudo de caso.

## INTRODUÇÃO

As empresas de forma geral buscam por pessoas qualificadas e preparadas para exercer a sua função e, para isso, realizam processos como recrutamento e seleção para encontrarem candidatos adequados para preencherem os cargos que estão disponíveis. Assim, todas as vagas devem ser preenchidas pelas pessoas que possuam o perfil que o cargo exija. Porém, essa nem sempre é uma tarefa fácil, pois, de acordo com Maximiano (2012), os candidatos muitas vezes não estão aptos para desempenharem as funções do cargo a ser preenchido, outras vezes, a empresa não define o perfil adequado para o cargo ou não se encontra mão de obra especializada para aquele cargo.

Dessa forma, este estudo tem como objetivo identificar e analisar as principais dificuldades relacionadas ao recrutamento, seleção e treinamento de novos colaboradores e bem como os impactos desses processos no *turnover*. Para alcançá-lo foi necessário conhecer o processo de recrutamento, seleção e treinamento da empresa, identificar as principais dificuldades dos colaboradores em se adaptarem ao trabalho, mapear as principais causas do *turnover* e absenteísmo, sob a ótica do gestor de recursos humanos e dos colaboradores.

A metodologia utilizada neste estudo foi a pesquisa descritiva através de um estudo de caso, com abordagem qualitativa e quantitativa. Dessa forma, o presente estudo tem como norteador o seguinte problema de pesquisa: quais são as principais dificuldades enfrentadas pela empresa objeto desse estudo no processo de recrutamento, seleção e treinamento dos seus novos colaboradores e como isso impacta no *turnover*? As dificuldades de contratação e treinamento podem estar relacionadas a algumas hipóteses: H1- A rotatividade acontece



devido à escala de trabalho, que é considerada inadequada pelos colaboradores devido à exigência da empresa em trabalhar nos finais de semana. H2 - Os colaboradores não recebem o treinamento adequado para exercício da função. H3 - Os colaboradores não possuem perfil adequado para o cargo.

Este estudo se justifica, pois, a partir dos seus resultados, a empresa e gestores poderão compor novas estratégias para gerir pessoas de forma mais adequada a sua necessidade. Percebe-se que, colaboradores que passam por conteúdos de treinamento e desenvolvimento conseguem propor melhorias nos processos, o que favorece o crescimento da produtividade e qualidade dos serviços prestados.

Com processos mais eficientes os profissionais conseguem executar suas funções com maior assertividade, se tornam mais ágeis e os resultados certamente serão melhores.

Empresas que não possuem programas de treinamento e não desenvolvem seus colaboradores de forma sistematizada e adequada tendem a ter processos produtivos e organizacionais ineficazes, comprometendo assim, a sua produtividade e lucratividade. Assim, treinamentos de qualidade refletem diretamente no trabalho e os ganhos são múltiplos para a empresa e para os colaboradores.

## **GESTÃO DE PESSOAS E SUAS PERSPECTIVAS**

Nas organizações atuais, a área de Gestão de Pessoas possui a função de cuidar e administrar as relações da empresa com as pessoas que a compõem, consideradas, hoje, parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais. Ela cuida também da retenção e capacitação destas pessoas, portanto, ajuda a organização a alcançar os seus objetivos e a realizar a sua missão, proporcionando a competitividade, desenvolvendo e mantendo a qualidade de vida no trabalho. Tem também o propósito de favorecer o aumento



da busca da autorrealização e a satisfação das pessoas no trabalho. Ribeiro (2020), comenta que para exercer a sua função de forma eficaz e alinhada com as diretrizes das organizações, faz uso de diversas ferramentas para maximizar o potencial das pessoas, para que eles tenham maior produtividade. Assim, a organização que tem os seus colaboradores empenhados, motivados e bem treinados possui diferencial mercadológico frente aos concorrentes.

Segundo Chiavenato (2006), os gestores querem que a sua empresa ganhe espaço no mercado, que os seus clientes estejam satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos, por isso, é necessário o investimento na capacitação das pessoas para favorecer o seu desenvolvimento. Uma organização que não possui uma equipe de trabalho engajada, provavelmente não conseguirá a fidelização dos seus clientes, uma vez que eles não irão perceber a dedicação e o cuidado na execução do trabalho.

Marras (2019), no contexto empresarial, muitas áreas sofrem constantes mudanças, mas a área de Gestão de Pessoas é uma das mais vulneráveis, são tantas mudanças que até o nome da área está se transformando. Em muitas empresas, o nome Gestão de Pessoas está sendo substituído por termos como gestão de talentos humanos, gestão de parceiros, gestão de capital humano. Nas escolas de administração, formar uma boa equipe de trabalho é responsabilidade dos gestores que atuam nas áreas de recursos humanos e gestão de pessoas, cabendo realmente a seus gestores verificarem a importância da equipe nos resultados da empresa.

Nesse sentido, a área de Gestão de Pessoas é responsável por diversos processos dentro da organização, como gestão de pessoas, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e avaliação de desempenho profissional.



## RECRUTAMENTO, TREINAMENTO E SELEÇÃO

Chiavenato (2006), o conceito de recrutamento está relacionado com a necessidade das organizações em atrair pessoas para executar determinadas funções e atividades, compreende o processo que a instituição utiliza para tal ação. A partir do momento em que a vaga de um cargo ou função precisa ser preenchida, é importante ter em mente o processo: como, quem, quando e onde buscar pessoas para o provimento da vaga. Marras (2011), o recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, alguns dos quais serão selecionados para emprego posterior. Nesse sentido, Pontes (2014), diz que os recrutadores precisam entender as atribuições dos cargos que devem ser preenchidos antes de encontrar pessoas competentes para ocupá-los.

Segundo Chiavenato (2006), o recrutamento interno ocorre dentro da empresa, é menos oneroso e já se conhece as características e habilidades do profissional, pois o mesmo já trabalha na empresa. Xavier (2006) esclarece que o recrutamento interno é uma boa forma de recrutar pois, os colaboradores, que serão os futuros candidatos, ficarão motivados e buscarão aprimorar seus conhecimentos, para ter uma oportunidade de promoção na empresa.

Cardozo (2005) esclarece que o recrutamento interno deve ser divulgado da mesma forma que o recrutamento externo. A divulgação deve ser feita de forma correta e cuidadosa para atrair pessoas que possuam o perfil mais próximo ao exigido pela vaga e que possam preenchê-la. Um dos métodos possíveis para um sistema de recrutamento de baixo custo com retornos positivos são os pôsteres. Marras (2019) destaca que as vantagens do recrutamento interno é a agilidade do processo seletivo, pois não há necessidade de treinamento integrado e pode trazer motivação para funcionários selecionados.

De acordo com Chiavenato (2006) e Marras (2019), a característica do recrutamento externo é encontrar profissionais qualificados para preencher as



vagas no mercado de trabalho. Quando não há pessoal qualificado na organização que atenda aos requisitos demandados pela vaga, o recrutamento externo é necessário. Para Chiavenato (2006), o recrutamento externo proporciona novas experiências para a organização ocasionando uma importação de novas ideias para os diferentes problemas internos da organização. Esse processo coloca a gestão de pessoas em contato direto com o mercado de recursos humanos e o mercado de produtos e serviços a fim de atender às suas necessidades e interesses. O recrutamento externo, segundo Chiavenato (2006), ganhou um novo aliado de divulgação, a internet, o que enriqueceu o processo seletivo e criou novas fontes de candidatos a emprego e maior competição.

Para Ribeiro (2020), a seleção envolve um conjunto de técnicas e processos de escolha de candidatos que pareçam ser os mais adequados para as vagas existentes e, para uma seleção bem-sucedida, normalmente são consideradas não apenas as vagas, mas também o potencial dos candidatos. Um conceito de avaliação profissional que surgiu nos últimos anos é denominado *KSA - Knowledge, Skills and Attitudes* (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), que está se tornando cada vez mais predominante nas organizações, ou seja, é o gerenciamento das capacidades. Kotler (2003), a sigla CHA corresponde aos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. O conhecimento diz respeito às informações compreendidas pelo colaborador, que vai lhe permitir entender o mundo. A habilidade está ligada ao saber-fazer, ou seja, utilizar o conhecimento e transformá-lo em algo para alcançar determinado objetivo. Habilidade é saber como fazer. Finalmente, a atitude é a competência relacionada à execução e proatividade. Marras (2019), as instituições começaram a pensar a gestão a partir das capacidades dos funcionários, o que ainda é muito utópico, mas acredita-se que deve ganhar força nos próximos anos.

Quando o novo colaborador assume o seu cargo na organização, não basta apenas mostrar a ele o que deve fazer ou como deve agir. É importante que ele se sinta acolhido e perceba que é bem-vindo por todos na empresa, o que contribui



sobremaneira para a sua adaptação à nova função e favorece o clima organizacional. Portanto, é recomendável designar pessoas para ajudá-los e orientá-los durante a sua fase de adaptação à empresa e a nova função, o que favorecerá a construção de relacionamentos harmoniosos com os colegas e sentirem-se apoiadas e integradas ao ambiente organizacional. Nesse sentido, Stoner (2009) comenta que o foco é cuidar e treinar a equipe existente. É importante que os funcionários percebam a importância de estarem capacitados, assim, serão receptivos aos novos contratados.

Cada vez que um gerente explica para sua equipe como desempenhar uma função, ele está orientando e treinando seus funcionários, pois esse é um processo de disseminação do conhecimento. De maneira geral, as organizações treinam os funcionários para que eles desenvolvam novas habilidades e aprimorem as existentes. Portanto, através do investimento em treinamento a empresa espera obter um retorno dos seus funcionários. Pontes (2014) destaca que, os motivos que levam as organizações a ministrar treinamentos para seus colaboradores são diversos. O importante é que elas sempre invistam em treinamento, pois as mudanças são permanentes, funcionários são transferidos, surgem novas tecnologias, o que, muitas vezes, demanda novos conhecimentos para lidar com as novas situações.

Segundo Chiavenato (2006), o treinamento pode ser um treinamento formal interno ou externo. O treinamento interno é programado e executado pela organização para seus colaboradores e ocorre fora do ambiente de trabalho em forma de palestras, cursos, seminários e tudo que possibilite o melhor desempenho de suas funções. O treinamento externo formal é aberto às pessoas e preparado por instituições de ensino. É adequado para organizações com um pequeno número de pessoas a serem treinadas.

Kotler (2003), diz que aumentar as pesquisas organizacionais ajuda as organizações a entenderem quais departamentos ou áreas que requerem





treinamento e determinam quais funcionários precisam realizá-los de forma mais imediata. Após averiguar as necessidades de formação dos colaboradores, em geral, os resultados farão parte do plano de formação da organização. Segundo Marras (2019), o planejamento das atividades de treinamento em uma organização é uma etapa muito relevante pois evita a tomada de decisões de última hora, portanto, o planejamento ajuda a tomar decisões de curto, médio ou longo prazo. Kotler (2003), após a investigação das necessidades de formação interna da organização e elaborada todos os planos, a próxima etapa de execução é colocar em prática todas as ações propostas e planejadas. Uma das consequências da falta de treinamento ou treinamento ineficaz é o aumento da rotatividade, do absenteísmo e dos pedidos de desligamento da empresa.

## **TURNOVER E SEUS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES**

Cada vez mais é possível notar gerentes e profissionais de Gestão de Pessoas preocupados com programa de retenção de talentos, um mercado cheio de possibilidades está criando mais oportunidades para os profissionais que se encontram insatisfeitos com seus atuais cargos, levando-os a facilmente deixar suas empresas. De acordo com Marras (2019), as pessoas são o capital humano de uma organização. O valor desse capital vai depender de quanto seus talentos e habilidade agreguem valor para a empresa. A avaliação das pessoas da organização é crucial, porque elas possuem diferentes capacidades. Para que as pessoas se sintam valorizadas, elas precisam de orientação para desempenhar suas funções com mais eficiência e eficácia.

Segundo Patias *et al.*, (2019), nas empresas, a entrada e saída de funcionários, bem como o fluxo de desligamentos é medido através de um indicador denominado *turnover*. Avaliar a rotatividade do ponto de vista organizacional está associada aos aspectos reais das perdas causadas pela falta de controle. Qualquer dispensa de funcionários causará perdas objetivas, não importa quantos "argumentos" estejam a seu favor. Basta imaginar os custos com recrutamento,





seleção, treinamento, com a burocracia contratual, benefícios, encargos, custos de integração e de desligamento e outros gastos operacionais, para concluir que, de maneira geral, sempre há custos para a empresa.

Conforme Trindade (2018), a rotatividade também pode ser em escala global, por departamento ou por nível, seja por iniciativa da empresa ou dos funcionários, enfim, o monitoramento dos indicadores deve ser dar uma visão geral com base na situação real e nos requisitos de cada organização. Marras (2019) acredita que a demissão voluntária dos empregadores deve acontecer em circunstâncias extremamente necessárias e sob o controle total da empresa. Embora as demissões sem justa causa possam causar problemas jurídicos, o autor está mais preocupado com as recomendações da administração para essas demissões devido ao impacto na imagem da organização e nos resultados gerais.

## **METODOLOGIA**

Esta pesquisa se classificou quanto aos objetivos como descritiva, pois a proposta foi descrever os desafios vivenciados pela empresa pesquisada nos processos de recrutamento, seleção e treinamento de novos colaboradores. Segundo Gil (2002), esse tipo de pesquisa visa descrever características de uma população, amostra, contexto ou fenômeno e Marconi e Lakatos (2011) descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos.

Quanto à forma de abordagem do problema, classificou-se como quantitativa, pois se transformou em números a opinião dos colaboradores em relação às suas principais dificuldades em se adaptarem ao trabalho, as causas do *turnover* na empresa objeto desse estudo. A pesquisa quantitativa, segundo Gil (2002), é tudo que se pode colher de informações como números, dados e opiniões, tudo que pode ser quantificado, ou seja, foram convertidas as informações em números, para posteriormente analisá-los.



Classificou-se também como qualitativa, pois foi realizada uma entrevista semiestruturada com o gestor de Recursos Humanos da empresa para conhecer o processo de recrutamento, seleção e treinamento adotado e opiniões sobre as principais dificuldades dos colaboradores em se adaptarem ao trabalho, as causas de *turnover* e absenteísmo. Segundo Marconi e Lakatos (2011), a pesquisa qualitativa é um conjunto de práticas que transformam o mundo visível em dados representativos, incluindo notas, entrevistas, fotografias, registros e lembretes.

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo de casos múltiplos, pois a intenção foi conhecer em profundidade os processos de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal. Para Gil (2002), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão da dinâmica presente em ambientes e, segundo Marconi e Lakatos (2011), envolve o estudo profundo e exaustivo de um objeto de forma ampla e detalhada.

A coleta de dados quantitativos foi realizada através da aplicação de um questionário aos colaboradores da empresa pesquisada, utilizando-se do *Google Forms*. Constituiu-se de 23 perguntas fechadas e abertas estruturadas em blocos para melhor organização. Com o primeiro bloco de perguntas buscou-se identificar o perfil dos colaboradores.

O segundo bloco de perguntas objetivou conhecer as dificuldades dos colaboradores em se adaptarem ao trabalho e verificar, sob a sua ótica, as principais causas do *turnover* e absenteísmo. Para Gil (2002), questionário é um formulário em que está contido um conjunto de perguntas selecionadas, que devem ser respondidas pelos entrevistados, sendo o objetivo ter informações sobre o estudo aplicado. Para Marconi e Lakatos (2011) é uma técnica de investigação composta por um grande ou pequeno número de questões apresentadas por escrito que têm por objetivo propiciar determinado conhecimento ao pesquisador.



O link de acesso ao questionário foi encaminhado, pelos pesquisadores, aos gestores de Recursos Humanos da empresa via *Whatsapp* e-mail que reenviaram a todos os colaboradores solicitando que respondessem o questionário, pois a intenção era que todos respondessem à pesquisa. Assim, o universo de pesquisa era composto pelos 55 colaboradores na amostragem por acessibilidade, segundo Gil (2008), a seleção é feita de forma aleatória dependendo dos critérios e julgamentos do pesquisador. Os dados levantados foram tratados com auxílio do aplicativo Microsoft Excel e transformados em gráficos para análises e conclusões.

Os dados qualitativos extraídos das entrevistas foram organizados, codificados e categorizados para análises e conclusões, conforme análise de conteúdo proposta por Marconi e Lakatos (2011). Os dados qualitativos foram coletados através de uma entrevista semiestruturada com os gestores de Recursos Humanos da empresa pesquisada, composta por 26 perguntas abertas, cujo objetivo foi conhecer o processo de recrutamento, seleção e treinamento, as principais dificuldades dos colaboradores em se adaptarem ao trabalho, as principais causas de *turnover* e absenteísmo, na opinião dos entrevistados.

## RESULTADOS

Com o propósito de analisar as principais causas do *turnover*, foi realizada uma entrevista com o gestor de recursos humanos e aplicado um questionário aos colaboradores. Os resultados são apresentados na sessão seguinte.

## ENTREVISTA COM O GESTOR

O gestor era do gênero masculino, possuía 43 anos, tinha pós-graduação em recursos humanos e trabalhava na empresa há 19 anos. Sobre a política de recursos humanos, ele comentou que ela tinha como objetivo agregar conhecimento, preparar e acompanhar todos os colaboradores desde o processo seletivo, zelando pela sua permanência na empresa, além de cuidar para que a



documentação e histórico de cada colaborador estivessem sempre atualizados. Marras (2011) destaca a importância da implementação de uma política de recursos humanos, pois, segundo o autor, ela gera inúmeras vantagens tanto para a empresa quanto aos colaboradores, é uma estratégia utilizada para fazer a gestão de pessoas para que a empresa se torne mais competitiva no mercado e que os resultados sejam percebidos a curto e longo prazo.

## **QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES**

Através do questionário, constatou-se que 41,9% dos colaboradores possuíam idade entre 18 a 20 anos, 27,9% tinham entre 24 e 30 anos e 25,6% tinham entre 21 e 23 anos. Percebeu-se que a grande maioria dos colaboradores era bastante jovem. Sobre o gênero dos pesquisados, 65,1% era do sexo feminino e 34,9% do masculino. Sobre a formação, 60,5% possuíam ensino médio completo, 23,3% ensino superior completo e 14,4% ensino superior incompleto. Observou-se que, pela faixa etária dos colaboradores, a maioria ainda não tinha idade suficiente para ter concluído uma graduação, por isso a maior parte tinha ensino médio completo ou superior incompleto. Verificou-se que 55,8% já haviam trabalhado em outras empresas e 44,2% era sua primeira experiência profissional.

## **DISCUSSÃO**

### **GESTOR DE RECURSOS HUMANOS**

Sobre o processo de recrutamento e seleção de pessoas, o gestor afirmou que “nesse processo prezamos por pessoas com ou sem experiência de 18 a 29 anos e pessoas com experiência de 30 a 50 anos”. Ele justificou esse critério alegando que, pela sua experiência e vivência na área, pessoas com até 30 anos conseguiam se adaptar e aprender coisas novas com maior facilidade do que aqueles que estavam acima dessa idade. Portanto, para aqueles com idade acima



de 30 anos exigia-se experiência na área para compensar a maior dificuldade de aprendizado.

O gestor comentou também que o processo de recrutamento e seleção da empresa é muito bem desenvolvido, porém preferiu não descrever o processo. Dificilmente um funcionário é demitido, somente em casos extremos, quando o colaborador tem um desempenho insatisfatório ou quando as falhas são tão graves que ocasionam prejuízos consideráveis para a empresa. Na maioria dos casos, cerca de 90%, das demissões ocorrem a pedido do funcionário.

A pergunta seguinte, foi para saber, na opinião do gestor, se o horário de trabalho era um ponto de satisfação por parte dos colaboradores. Ele afirmou que era uma resposta difícil, pois, quando uma escala de trabalho é elaborada existem pessoas que supostamente são beneficiadas e outras supostamente prejudicadas, dependendo do ponto de vista de cada um. Quando uma escala de trabalho é elaborada não se pode levar em consideração interesses pessoais, é importante ser bastante profissional para saber que, se a pessoa ocupa um cargo de confiança na empresa é seu dever cuidar para que as necessidades da empresa sejam atendidas.

Ele informou também que, na sua opinião, o principal motivo de descontentamento de alguns funcionários era o trabalho aos domingos e feriados, mesmo que esse dia fosse pago posteriormente em folga ou em dinheiro. Portanto, pode-se afirmar que a hipótese de que a escala de trabalho é considerada inadequada pelos colaboradores, devido a exigência da empresa em trabalhar nos finais de semana, foi validada.

Em relação a outros fatores que poderiam gerar satisfação e insatisfação dos colaboradores, o gestor comentou que, o fator que mais gerava satisfação era o reconhecimento, seja em dinheiro ou em atos simbólicos, como a seleção dos melhores do mês, por exemplo. Infelizmente não se via uma grande satisfação em



nada que fosse feito diferente disso. Mesmo mantendo-se um ambiente agradável e harmônico entre os colaboradores, percebia-se que a maior satisfação vinha sempre do reconhecimento, principalmente quando era em dinheiro. Já o principal fator da insatisfação era decorrente, na maioria das vezes, da falta de reconhecimento pelo bom trabalho desempenhado. Ribeiro (2020) comenta que muitos funcionários sentem que a insatisfação no trabalho começa a surgir com a falta de reconhecimento, ou seja, a falta de *feedback* positivo e de ações que incentivem a melhoria contínua acaba provocando um desgaste na relação dos profissionais com a empresa. Com isso, o funcionário começa a perder o interesse pelo trabalho e acaba descontente. Além disso, quando o funcionário é reconhecido, ele se sente valorizado e, conseqüentemente, passa a ser mais produtivo e eficiente.

## COLABORADORES DA EMPRESA

Sobre os motivos que levavam os colaboradores a pedir demissão, 26,2% disseram que era a falta de flexibilidade do trabalho, 19% afirmaram que era a inflexibilidade na jornada de trabalho, para 19% eram os salários e benefícios e para 4,8% era o relacionamento interpessoal. Dessa forma, sobra mais tempo para cuidar de assuntos pessoais e promover um equilíbrio melhor entre vida privada e profissional. Percebeu-se que os principais motivos da solicitação de demissão por parte dos colaboradores estão relacionados com a falta de flexibilidade da empresa, seja no trabalho ou na jornada de trabalho, o que, mais uma vez, valida a hipótese de que uma das causas do *turnover* era que a jornada de trabalho era considerada inadequada pelos colaboradores devido a exigência da empresa em trabalhar nos finais de semana e feriados.

Os principais fatores que geravam insatisfação no trabalho na opinião dos colaboradores, eram o salário (30,8%) a inflexibilidade da liderança (26,9%), o clima organizacional ruim (19,2%), a jornada de trabalho (15,4%) e 7,7% disseram ser os benefícios oferecidos pela empresa. Porém, mesmo sendo um problema



comum a várias empresas, a insatisfação contribui para a elevação dos índices de absenteísmo e rotatividade, sendo assim, é um ponto que merece uma atenção especial da empresa.

Sobre a satisfação dos colaboradores no trabalho (Gráfico 2), constatou-se que os fatores que mais geravam satisfação era o salário (32%), os benefícios oferecidos pela empresa (25%), as possibilidades de crescimento na empresa (22%) e a estabilidade no trabalho (12%). Locke (1969) define satisfação no trabalho como o resultado da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou a realização de seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar. Sendo assim, entende-se que detectar pontos de insatisfação dos colaboradores precocemente favorece uma intervenção tempestiva da empresa sobre o problema, para manter o clima organizacional favorável.

Um fator que chamou atenção nos resultados desta pesquisa foi em relação ao salário. Ele foi o maior ponto de insatisfação, com a indicação de 30,8% dos respondentes e, para 32% foi o de maior satisfação, além dos benefícios (25%), que também estão vinculados ao salário. Assim, a opinião em relação ao salário está dividida, para uma parte significativa é fator de motivação e para outra parte, também significativa é fator de insatisfação.

Outra pergunta do questionário foi para saber se o treinamento recebido pelos colaboradores era suficiente para capacitá-los ao exercício eficiente da função. 48,8% deles se consideravam aptos ao exercício da função com o treinamento recebido, 37,2% se consideravam totalmente aptos e apenas 14% disseram que estavam razoavelmente aptos. Portanto, a hipótese de que uma das causas do *turnover* era o fato dos colaboradores não receberem o treinamento adequado para exercício da função foi rejeitada, considerando que a grande maioria se considerava apta ao exercício da função com o treinamento recebido.





Foi interesse da pesquisa compreender se havia compatibilidade entre o perfil do colaborador e a vaga ocupada. Verificou-se que a maioria dos pesquisados (51,2%) se sentiam motivados com o cargo que ocupavam, 27,9% estavam muito motivados e apenas 16,3% se sentiam razoavelmente motivados. Dessa forma, a hipótese H3 foi invalidada pois todos os colaboradores se sentiam motivados em seus cargos ou funções, indicando que possuíam perfil para o cargo que exerciam.

## CONCLUSÃO

Identificou-se que as principais causas da rotatividade na empresa estudada eram a falta de flexibilidade do trabalho, a inflexibilidade na jornada de trabalho e a jornada de trabalho. O que também validou a hipótese H1 de que a rotatividade acontece devido a escala de trabalho ser considerada inadequada pelos colaboradores devido a exigência da empresa em trabalhar nos finais de semana.

Porém, a hipótese H2 foi rejeitada considerando que os dados da pesquisa indicaram que a grande maioria dos colaboradores se considerava apta ao exercício da função com o treinamento recebido. A hipótese H3 também foi refutada, pois os colaboradores afirmaram que se sentiam motivados para desempenhar suas funções, o que era um indicador de que possuíam perfil para a vaga que ocupavam.

A política de recursos humanos da empresa tinha como objetivo agregar conhecimento, preparar e acompanhar todos os colaboradores desde o processo seletivo, zelando pela sua permanência na empresa, além de cuidar para que a documentação e histórico de cada colaborador estivessem sempre atualizados.

Na opinião do gestor de recursos humanos, os fatores que mais geravam satisfação dos colaboradores era o reconhecimento por parte da empresa pelo



bom trabalho desempenhado. E o que mais gerava insatisfação era a escala de trabalho, devido ao trabalho aos domingos e feriados.

De acordo com os colaboradores, os fatores geradores de satisfação eram o salário, os benefícios oferecidos pela empresa e as possibilidades de ascensão profissional e, de insatisfação eram, principalmente, o salário e a inflexibilidade da liderança. Na opinião deles as maiores causas da rotatividade do setor eram a falta de flexibilidade do trabalho, a inflexibilidade na jornada de trabalho e o salário.

Propõe-se, como sugestão para futuros trabalhos, estudar mais detalhadamente alternativas para flexibilização do horário de trabalho. A maior limitação para a realização desta pesquisa foi a venda da empresa, que ocorreu durante o período da pesquisa e, dessa forma, dificultou o levantamento de dados, pois os novos proprietários não tiveram a mesma disposição em contribuir com a pesquisa que os antigos.

## REFERÊNCIAS

CARDOZO, Carla Andréia. **Gestão do turnover**, Novo Hamburgo, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 29º Ed. Editora Saraiva, 2019.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração** - edição compacta. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.



PATIAS, Tiago Zardin; *et al.* Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, v. 14, n. 1, p. 143- 170, jan./abr. 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.18593/race.v14i1.4782>>

PONTES, Benedito. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTr, 2014.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2020.

STONER, James A. F. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 2009.

TRINDADE, Paulo S. S. **Retenção de Talentos**. Porto Alegre: Trabalho de Conclusão, Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2018.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática: Os desafios e as soluções**. São Paulo, editora Gente, 2006.

Enviado: Dezembro, 2022.

Aprovado: Dezembro, 2022.

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Ciências da Educação, Mestre em Administração, Pós Graduada em controladoria e Finanças Empresariais, Graduada em Administração e Técnica em Segurança no Trabalho. ORCID: 0000-0002-5783-3498.

<sup>2</sup> Orientador. ORCID: 0000-0002-9230-3409.