

Comprender os Fatores que Influenciam a Rotatividade de Profissionais do Varejo em Araçuaí/MG

Understanding the Factors that Influence Rotativity of Retail Professions in Araçuaí/MG

Ígor Prates Gonçalves^{a*}; Rany Cristina Alves Vieira^a

^aInstituto Federal do Norte de Minas Gerais, Curso de Administração. MG, Brasil.

*E-mail: igorpratesgoncalves@gmail.com.

Resumo

A rotatividade de capital humano no setor varejista é uma das preocupações para as organizações, uma vez que o processo de uma nova contratação pode ser mais caro do que investir em um funcionário atual. Com isso, surgiu a necessidade de compreender os fatores que influenciam na rotatividade de profissionais do varejo em Araçuaí, MG. Além de identificar os principais aspectos motivadores da rotatividade, no setor varejista da cidade, na percepção dos empresários e dos funcionários, também se buscou identificar se as organizações do setor varejista de Araçuaí/MG possuem um plano de carreira e, por fim, propor sugestões estratégicas no campo da Gestão de Pessoas, a partir da literatura disponível e dos dados de pesquisa coletados. A verificação dos resultados da pesquisa ocorreu por meio de levantamento bibliográfico, seguido de entrevistas feitas com gestores e colaboradores das organizações do setor varejista em Araçuaí/MG. Nos resultados encontrados se notou que o principal fator de motivação para se desligar da organização, segundo os colaboradores, são os fatores psicológico-emocionais, seguido da condição financeira e melhor oportunidade no mercado, sendo que este último era tido como um fator principal na visão dos empresários. Por fim, este estudo se torna relevante, pois contribui para que os gestores das organizações desenvolvam estratégias para uma possível erradicação da rotatividade no varejo.

Palavras-chave: Rotatividade. Gestão de Pessoas. Gestão Estratégica.

Abstract

Human capital turnover in the retail sector is one of the concerns for organizations, since the process of re-hiring may be more expensive than investing in a current employee. This led to the need to understand the factors that influence the turnover of retail professionals in Araçuaí, MG. In addition, identify the main motivating aspects of the turnover in the retail sector of the city, in the entrepreneurs' and employees' perception, identify if within the organizations of the retail sector of Araçuaí, MG there is a career plan and, finally, propose strategic suggestions in the People Management field, based on available literature and collected research data. The verification of the research results was done through a bibliographic survey, followed by interviews with managers and employees of the retail sector organizations in Araçuaí / MG. In the results found, it was observed that the main motivation factor for detaching from the organization according to the employees is the psychological-emotional factors, followed by financial and better opportunities in the market, the latter being considered as a main factor in the Businessmen. Finally, this study becomes relevant, because it contributes to the organizations' managers to develop strategies for a possible eradication of the turnover in the retail.

Keywords: Turn over. People Management. Strategic Management.

1 Introdução

Em qualquer plano de implementação e/ou trabalho realizado dentro de uma empresa, todos devem possuir um mesmo propósito. É este propósito que fará com que todos entendam e queiram resultados eficientes. Costa (2007) afirma que a gestão de recursos humanos consiste em tornar mais efetiva o desempenho das pessoas envolvidas com o projeto, desta forma se tornando resultados eficientes. O autor acrescenta, ainda, que recrutamento e seleção, desenvolvimento, treinamento e capacitação, motivação, remuneração, por exemplo, são tópicos que precisam ser considerados no plano. Para não haver falhas e desvios quanto ao objetivo da organização.

Chiavenato (2014, p. 82) diz que: “a rotatividade de pessoal é o resultado da saída de alguns colaboradores e entrada de outros para substituí-los no trabalho”. Desta forma, faz se

necessário a incorporação e o treinamento deste novo pessoal, visto que toda a missão, visão e valores da organização se foram com os antigos colaboradores. Todo o objetivo proposto deve ser passado aos novos recrutados à organização. Mais do que preparar os novos colaboradores para a transição à nova organização é entender os motivos que levaram os antigos colaboradores a se desligarem da organização. Gerando esta nova substituição.

Desta forma, foi levantado um estudo no setor varejista na cidade de Araçuaí, localizada na região do Médio Jequitinhonha, Nordeste de Minas Gerais, com o intuito de responder a seguinte indagação: quais os fatores que influenciam a rotatividade de profissionais do varejo em Araçuaí?

Sendo assim, para salientar esta problemática, este estudo teve como objetivo geral compreender os fatores

que influenciam a rotatividade de profissionais do varejo em Araçuaí, MG. Pata tanto se buscou identificar os principais aspectos motivadores da rotatividade no setor varejista do município, na percepção dos empresários e dos funcionários; identificar se as organizações do setor varejista de Araçuaí possuem plano de carreira; e por fim, propor sugestões estratégicas no campo da Gestão de Pessoas, a partir da literatura disponível e dos dados de pesquisa coletados.

2 Material e Métodos

Os procedimentos metodológicos neste estudo têm por característica ser uma pesquisa exploratória utilizando-se o método qualitativo. Assim, após a estruturação do referencial bibliográfico, passou-se à fase de coleta de dados. Tratou-se de uma entrevista contendo questões norteadoras e indicadores com base nas normas que envolvem a motivação à rotatividade. Constituído-se, portanto, de um roteiro semiestruturado para pesquisa, bem como para observação direta.

Os dados coletados na pesquisa de campo deste trabalho foram analisados. Por conseguinte foram formuladas interpretações que fortalecem o referencial teórico sobre o tema e que poderão, em um próximo estudo, ser transformadas em hipóteses a serem confirmadas por meio de uma pesquisa que contenha um estudo mais aprofundado no tema e no setor.

Com a finalidade de alcançar os objetivos propostos, foram utilizadas técnicas de observação, análise do ambiente e do histórico das empresas. O processo de pesquisa envolve as questões e os procedimentos que emergem os dados tipicamente coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir de particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados. O relatório final escrito tem uma estrutura flexível (CRESWELL, 2010).

O estudo foi realizado na cidade de Araçuaí situada em Minas Gerais, com população estimada em 37.220 habitantes e área de aproximadamente 2.236,279 km dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) 2014, com uma estimativa de 103 empresas voltadas para o ramo de varejo, segundo dados da Associação Comercial de Araçuaí - ACIA.

Foi elaborada uma entrevista semiestruturada para um melhor desenvolvimento de diálogo junto ao gestor das organizações do setor varejista.

3) Resultados e Discussão

Chiavenato (2014, p. 82) afirma que: “a rotatividade de pessoal é o resultado da saída de alguns colaboradores e entrada de outros para substituí-los no trabalho”. Desta forma, faz-se necessário a incorporação e treinamento deste novo pessoal, visto que toda a missão, a visão e os valores da organização se foram com os antigos colaboradores.

Existem dois tipos de desligamento (saída), sendo: por iniciativa do funcionário - ocorre quando o funcionário decide, por razões pessoais ou profissionais, encerrar a relação de

trabalho com o empregador; e desligamento por iniciativa da organização (demissão) - ocorre quando a organização decide desligar o funcionário, seja para substituí-lo por outro mais adequado às suas necessidades, seja para corrigir problemas de seleção inadequada, seja para reduzir sua força de trabalho (CHIAVENATO, 2014). Para o autor, a rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Entre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de emprego, etc. Entre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo de gestão, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por parte destas variáveis internas.

Segundo Eckert et al. (2011), um dos grandes efeitos da rotatividade da empresa são os custos, uma vez que a saída de um funcionário requer uma nova contratação e, conseqüentemente, um novo treinamento a ser dado. Os autores salientam que:

Os custos na área de Recursos Humanos com uma admissão de colaborador começa a acontecer desde o momento em que se procura um colaborador no mercado de trabalho. No recrutamento, a empresa tem que ir buscar colaboradores fora da empresa, e a busca destes são feitas através de anúncios em jornais, rádio entre outros. A partir do anúncio, já começam a acontecer os custos com a admissão. Recrutados os colaboradores, há o tempo em que um profissional faz as entrevistas, testagem psicológica, material de expediente gasto neste processo. Estes são mais alguns custos “ocultos” para fins de análise de custo. Selecionado o candidato, este deverá fazer o exame médico custeado pela empresa. O colaborador contratado passa então por um período de aprendizagem em que um profissional o treina durante determinado período, refletindo este processo na produtividade (ECKERT et al., 2011 p.7).

Conforme Rosário (2006), a rotatividade ocorre pela oferta mais atraente por outras empresas; instabilidade econômica; ambiente e imagem organizacional; insatisfação quanto à política salarial da organização; política de benefícios insuficiente; o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal; falta de política e de estratégias para crescimento, aprendizagem e carreira; o tipo de relacionamento humano dentro da organização; as condições de trabalho da organização; rotina sem desafios; a cultura organizacional da empresa; a política de recrutamento e seleção de recursos humanos; e falta de reconhecimento. Estas informações, geralmente, são obtidas por meio de um mapeamento estratégico:

Quadro 1 - Processos de Recursos Humanos

Entrevistas de desligamentos:	Serve para detectar a satisfação e a opinião do ex-funcionário com relação à conduta da empresa, ao relacionamento com os colegas, às políticas de remuneração para saber onde é possível melhorar, além de descobrir qual é a imagem que ele levará da empresa para o mercado.
Pesquisa de clima:	É uma ferramenta com a finalidade de identificar a percepção coletiva dos seus funcionários, quanto aos fatores que afetam o nível de sua motivação e o grau de satisfação existente em relação à empresa.
Processo de recrutamento e seleção:	Obter conhecimento sobre os fatores que atraem ou não as pessoas para trabalhar na empresa, aspectos da imagem organizacional. Analisar a forma como é passada a oportunidade de crescimento profissional ao candidato, entre outros.
Integração do funcionário a cultura da empresa:	É realizado um monitoramento dos colaboradores no período de admissão recente para avaliar como as suas expectativas estão sendo satisfeitas no processo de interação com a cultura da empresa, sua estrutura, pares e liderança.

Fonte: Rosario (2006).

Para Carvalho et al. (2012), uma carreira bem-sucedida tem de ser administrada por meio de um planejamento cuidadoso, sendo composto por diversos aspectos que influenciam esta ferramenta. A ascensão de funcionário capaz e motivado é a combinação de seu trabalho profissional com a disposição das empresas em investir nele. Graças ao planejamento de carreira, a organização abre caminho e seus funcionários mais qualificados em direção ao crescimento profissional.

Carvalho et al. (2012) complementam que o nível de motivação cresce em virtude da perspectiva de progresso na organização, possibilitando que funcionários com maior potencial permaneçam na empresa, fazendo com que o propósito da organização não se perca com a saída do colaborador, pois o mesmo não sentirá interesse em se desligar da organização.

Nos últimos tempos, as empresas estão buscando novas formas de gestão, com o intuito de melhorar o desempenho e, conseqüentemente, atingir a missão da organização. Lima (2011) ressalta que o sucesso das organizações depende do investimento nas pessoas, e que a vantagem competitiva no mercado não está somente representada no financeiro ou em maquinário e tecnologias, mas também nas pessoas que compõem a organização.

Davel e Vergara (2001, p.31) salientam que:

As pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionarem-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com os clientes,

outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

É importante que as organizações tenham a preocupação de construir um ambiente no qual proporcione o bem-estar para seus colaboradores, e que eles se sintam motivados e satisfeitos e, assim, ter uma maior produtividade. A empresa ainda deve se comprometer em estimular o potencial humano, dando aos colaboradores a capacitação e a profissionalização, de forma que seus objetivos estejam alinhados aos objetivos estratégicos da organização.

Para que haja sucesso na empresa, é preciso que os objetivos da gestão estratégica de pessoas estejam claros e definidos. O que vai garantir a qualidade nas ações desenvolvidas é a motivação dos colaboradores. Desenvolver e estimular a qualidade de vida vem sendo um dos grandes desafios da atualidade em várias instituições e também nas próprias pessoas, visando além da produtividade, o bem-estar social que a pessoa merece (SOVIENSKI; STIGAR 2008, p.58).

Segundo Soares et al. (2008), as organizações bem-sucedidas são sabem conquistar e motivar os funcionários para que eles aprendam e apliquem seus conhecimentos para resolver os problemas na busca de inovações rumo à excelência. Outro ponto a ser destacado é o quanto a gestão de pessoal é eficiente para a geração de lucratividade dentro das empresas.

Não há dúvidas de que o capital humano é de extrema importância para uma empresa se manter competitiva no mercado, uma vez que é o capital humano que tem a capacidade de gerar recursos para uma empresa, trazer inovação, liderar dentre outras atividades. Ornelas (2013) justifica que as organizações contemporâneas estão preocupadas em manter e engajar pessoas que estão capacitadas para atrair recursos e atender as demandas de forma eficaz, com o propósito de manter os recursos operacionais de forma equilibrada.

Uma empresa para garantir vantagem competitiva, por meio dos colaboradores, segundo Lima (2011, p. 4):

Precisa investir em seu colaborador, tendo em vista que tudo que for feito no tocante às estratégias mercadológicas poderá ser copiado pelos seus concorrentes, exceto a capacidade de execução de seu pessoal a fim de implementar suas ações estratégicas.

Além disso, um fator importante para manter seguro essa competitividade é a forma de gerir esses colaboradores, visto que as empresas devem ter um olhar especial para os mesmos, tendo em vista de que estes são seres humanos, e devem ser vistos como parceiros da organização.

Ainda, segundo Lima (2011), esse modo de ver os colaboradores faz com que os mesmos sintam prazer no trabalho, desenvolvam mais a sua criatividade e habilidade, fazendo com que eles produzam mais dentro na organização, trazendo assim maior competitividade para a empresa.

Na presente pesquisa, em resposta ao objetivo de identificar os principais aspectos motivadores da rotatividade no setor varejista em Araçuaí/MG, na percepção dos empresários e dos funcionários, pôde-se notar que na percepção dos

gestores, o principal fator que motiva a rotatividade dos colaboradores nas organizações é o fato de os mesmos estarem em busca de melhores oportunidades, sendo que na maior parte das empresas, a iniciativa de desligamento vem do funcionário. Chiavenato (2014) ressalta que uma das formas de desligamento do funcionário é o número de alternativas atrativas que ele visualiza fora da organização, ou seja, no mercado de trabalho.

Por outro lado, os fatores motivacionais que levam a rotatividade, na percepção dos colaboradores, foram notados como relevantes as questões que tangem o psicológico/emocional. Sendo que, muitas vezes, foi citado que o clima organizacional é tido como um fator principal para a decisão de se desligar da mesma. Outro aspecto relevante é a ocorrência de enfermos relacionados ao colaborador ou sua família. Chiavenato (2014, p.83) afirma que entre as variáveis internas motivacionais, que levam o funcionário a se desligar da empresa, estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo de gestão, as oportunidades de crescimento interna, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho.

Desta forma, nota-se uma divergência entre as concepções do colaborador e os empresários. Podendo visualizar que ora o empregador diz que o fator principal para a rotatividade dos colaboradores decorre de melhores oportunidades, ora o colaborador diz que o que motiva a rotatividade diz respeito no que se refere ao psicológico/emocional.

Mesmo que os gestores tenham citado que um dos motivadores para a rotatividade dos colaboradores tenha sido melhores oportunidades, os mesmo também citaram que não se têm plano de carreira dentro da organização. Tal fator vem responder ao outro objetivo da pesquisa, ou seja, identificar se as organizações do setor varejista de Araçuaí/MG possuem plano de carreira.

O plano de carreira pode ser um fator diferencial para sanar a rotatividade e aumentar a competitividade da organização. Segundo Carvalho *et al.* (2012), o nível de motivação cresce em virtude da perspectiva de progresso na organização, e dizem ainda que os funcionários com maior potencial permanecem na empresa. Desta forma, vê se necessário que as organizações implementem tal ferramenta para um maior auxílio na tomada de decisão com relação a novos cargos de gestão e de estratégia, visando diminuir as chances de ocorrerem erros relacionados com promoções de colaboradores.

E por fim, sanando o último objetivo da pesquisa: “propor sugestões estratégicas no campo da Gestão de Pessoas, a partir da literatura disponível e dos dados de pesquisa coletados”. Notou-se que há divergência inerente aos aspectos que motivam a rotatividade dos colaboradores na visão do gestor e do colaborador. Portanto, a entrevista de desligamento pode ser uma ferramenta estratégica para coletar essas informações variáveis.

Chiavenato (2014, p.83) diz que deve ser realizada após a

efetivação do desligamento para evitar qualquer compromisso pessoal. Para isso é necessário que a entrevista seja realizada por um especialista em Gestão Pessoas ou gerente de linha e abrange os seguintes aspectos:

- Motivo que determinou o desligamento, por iniciativa da organização ou do colaborador;
- Opinião do colaborador a respeito da empresa, do gerente e dos colegas;
- Opinião a respeito do cargo, do horário de trabalho e de condições de trabalho;
- Opinião a respeito do salário, de benefícios sociais e de oportunidades e progressos;
- Opinião a respeito do relacionamento humano, da moral e de atitudes das pessoas;
- Opinião a respeito das oportunidades existentes no mercado de trabalho.

Todos estes aspectos são registrados em um formulário de entrevista de desligamento para tratamento estatístico das causas da rotatividade na organização.

Levando em consideração os questionamentos realizados aos colaboradores se pôde notar que é tido como principal fator de motivação para uma pessoa se desligar da organização os fatores psicológicos/emocionais. E somente em um terceiro plano se têm fatores financeiros paralelos com as melhores oportunidades. Sendo que este último era tido como um fator principal na visão dos empresários. Respondendo assim ao objetivo geral: “Compreender os fatores que influenciam a rotatividade de profissionais do varejo em Araçuaí.”.

4 Conclusão

Sendo assim, pode se notar esta dissonância entre os discursos, fazendo com que não se esgote o estudo pertinente, pois talvez o empregador tenha esta visão por ter questionado os seus ex-colaboradores, por parte do desligamento da organização, e tenha tido “melhor oportunidade” como resposta. No entanto, por ainda não ter tido um desligamento efetivo da organização não foi dito o real motivo de sua saída. Não sendo possível que o empregador possa identificar a veracidade dos fatores, que influenciam a rotatividade.

Referências

- CARVALHO, A.V. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Barueri: Manole, 2014.
- COSTA, E.A. *Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CRESWELL, J.W.W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Org.) *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ECKERT, A. et al. *As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcho de Caxias do Sul*. In: CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 2011. *Anais...* Porto Alegre, 2011.

- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Saiba mais. 2014. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/>>.
- LIMA, R.F.O. *Gestão estratégica de pessoas*. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2011.
- ROSÁRIO, C.C. Rotatividade de pessoal. 2006. Disponível em: <<http://docslide.com.br/documents/rotatividade-de-pessoal-turn-over.html>> Acesso em: 4 nov. 2017
- ORNELAS, C. Gestão de pessoas: uma visão estratégica. Administradores - O Portal da Administração. 2013. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/gestao-de-pessoas-uma-visao-estrategica/68929/> Acesso em: 22 nov. 2017.
- SOARES, D.S. et al. Novas tecnologias aplicadas à gestão do conhecimento. 2016. Disponível em: <<file:///D:/Downloads/Aula%2017%20-%20Cap%2016.pdf>> Acesso em: 10 nov. 2017.
- SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. *Gestão: Rev Cient. Adm. Sist. Inform.*, v.10, n. 10, p.51-61, 2008.
- TRIVIÑOS, A.N.S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.