

**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS - SESA
FACULDADE AMADEUS - FAMA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

GLEICE KELLY DOS SANTOS

**ROTATIVIDADE DE COLABORADORES: IMPACTO NAS EMPRESAS DE
PEQUENO PORTE**

**Aracaju – SE
2019**

GLEICE KELLY DOS SANTOS

**ROTATIVIDADE DE COLABORADORES: IMPACTO NAS EMPRESAS
DE PEQUENO PORTE**

**Relatório Científico de Estágio apresentado
à Faculdade Amadeus como requisito
para aprovação final e obtenção do grau
de Bacharel em Administração.**

Orientador:

Prof. Adelmo Santos Porto, Me.

**Aracaju – SE
2019**

GLEICE KELLY DOS SANTOS

**ROTATIVIDADE DE COLABORADORES: IMPACTO NAS EMPRESAS
DE PEQUENO PORTE**

**Relatório de Estágio Supervisionado apresentado à Faculdade Amadeus como
requisito para aprovação final e obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Prof. Paulo Sérgio Melo dos Santos, Me.
Coordenador do Curso de Administração**

**Prof. Adelmo Santos Porto, Me.
Orientador**

**Prof. Lângerson Lopes da Silva, Esp.
1º examinador**

**Adm. Iêdo Flávio de Andrade Filho, Esp.
2º examinador**

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), 11 de dezembro de 2019.

S237r SANTOS, Gleice Kelly dos
Rotatividade de colaboradores : impacto nas empresas
de pequeno porte / Gleice Kelly dos Santos. – Aracaju, 2019.

44f.

Orientador: Prof.^a Msc. Adelmo Santos Porto.
Relatório Científico de Estágio (como requisito para obtenção
do grau de bacharel em Administração.) – Faculdade Fama, 2019.

1. Administração 2. Empresas – pequeno porte
I – PORTO, Adelmo Santos (orient.) II - Título

CDU: 658 (047.31)

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado paciência e coragem para superar os obstáculos que surgiram durante os quatro anos de graduação.

Aos meus pais e minha irmã por me incentivarem a conquistar os meus objetivos.

A todos os professores que assumiram o papel de agentes mediadores de conhecimento, em especial ao Prof. Dr. André Luis Oliveira Feitosa; ao Prof. Me. Adelmo Santos Porto e ao Prof. Me. Paulo Sérgio Melo dos Santos pelo tempo dedicado à conclusão deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Aos familiares e amigos.

Enfim, a todos que direta ou indiretamente contribuíram para que pudesse chegar até aqui.

Aos meus pais pelo carinho
e apoio em todo tempo.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	10
2.1 Histórico da Empresa.....	10
2.2 Estrutura Organizacional.....	10
2.3 Objetivos Organizacionais	10
2.4 Produtos e/ou Serviços	11
2.5 Recursos Humanos.....	11
2.6 Ramo de Atividade.....	11
3 ASPECTOS CONCEITUAIS / FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
3.1 Administração	12
3.2 Gestão	14
3.3 Gestão de Pessoas.....	15
3.4 Organização/Empresa	16
3.5 Tipos e Empresas	17
3.6 Mercado de Trabalho / Mercado de Recursos Humanos	18
3.7 Planejamento e Estratégias de Recursos Humanos	19
3.8 Recrutamento e Seleção.....	20
3.9 Rotatividade / <i>Turnover</i>	20
3.10 Causas da Rotatividade	21
3.11 Como Reduzir a Rotatividade	22
3.12 Reflexos Positivos e Negativos da Rotatividade nos Negócios	23
4 ATIVIDADES DO ESTÁGIO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
4.1 Atividades de Estágio.....	24
4.2 Análise dos Resultados.....	24
4.3 Sugestões de Melhorias.....	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS	37
ANEXOS	39
ANEXO A - Roteiro de Entrevista – <i>Turnover</i> (Rotatividade de Pessoal)	39
ANEXO B - Pesquisa de Clima Organizacional	40

1 INTRODUÇÃO

A gestão empresarial pode ser vista como desafiadora, em meio à situação atual de crise e recessão econômica do país, que predispõe as empresas ao baixo crescimento, e conseqüentemente, a uma alta rotatividade de colaboradores, pondo à prova a capacidade das organizações de equalizar e direcionar os seus recursos disponíveis. As empresas, em direção aos objetivos organizacionais, necessitam manter-se competitivas no mercado, ao passo que são fonte de riqueza, emprego e renda, além de atender à crescente demanda por produtos e/ou serviços de qualidade, o que exige uma maior flexibilidade e adaptação, a fim de manter um equilíbrio entre os objetivos empresariais e individuais de seus colaboradores.

O processo de globalização provocou uma série de modificações nas esferas econômica, social, política e cultural que serviram de subsídio para uma maior valorização do capital intelectual e reconhecimento do seu papel como agente possuidor de conhecimentos, habilidades e competências. Esse processo leva as organizações à procura de um diferencial em relação à concorrência, na medida em que procuram recrutar e reter profissionais qualificados, que por sua vez têm maiores chances de permanecer na organização, por outro lado, a perda desse mesmo empregado pode gerar uma situação complicada para o negócio.

Dentro deste contexto, a gestão de pessoas se ocupa em traçar estratégias de gerenciamento do capital humano nas organizações. Ainda dentro do processo, o fenômeno da rotatividade de pessoal tem se intensificado devido à complexidade das situações que compreendem o meio empresarial, apresentando benefícios advindos da retenção de talentos, suscitando a criatividade e inovação. Todavia, se mal gerida, a rotatividade pode trazer riscos, desencadeando conflitos na medida em que a integração entre as pessoas no ambiente de trabalho é prejudicada pelas constantes mudanças de pessoal, podendo causar insatisfação nas equipes de trabalho, acarretando em uma queda de produtividade, além de gerar altos custos financeiros para as empresas.

A relevância deste estudo e da sua temática se dá na medida em que serve de orientação para que administradores e/ou empresários possam atuar de forma preventiva acerca da rotatividade de pessoal, visto que impacta diretamente nos resultados da empresa (em termos de qualidade, ganho ou perda de produtividade, integração das equipes de trabalho e nível de participação no mercado), podendo

alavancá-los ou não, refletindo diretamente nas ações estratégicas que são adotadas pela organização em meio as condições que regulam o mercado externo.

Diante do exposto, temos o seguinte problema: como a rotatividade de colaboradores impacta nas rotinas de trabalho das empresas de pequeno porte?

Com base na questão anterior, o objetivo geral do presente relatório é compreender como a rotatividade de colaboradores impacta nas rotinas de trabalho das empresas de pequeno porte.

Para atingir a finalidade deste trabalho definiu-se os seguintes objetivos específicos:

Diagnosticar o clima organizacional;

Identificar as causas da rotatividade; e

Verificar os ganhos e perdas econômicos e não econômicos oriundos da rotatividade.

A metodologia estabelece, segundo Gil (2008, p.8), o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento. A metodologia aplicada neste relatório constitui-se em pesquisa bibliográfica (recorrendo-se a livros e artigos científicos presentes no meio impresso/digital), pesquisa qualitativa que de acordo com Minayo (2002, p. 21), “se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado”, e pesquisa quantitativa que conforme Lakatos & Marconi (2003, p.108), obedece “a termos quantitativos e a manipulação estatística, que permite comprovar as relações dos fenômenos entre si, e obter generalizações sobre sua natureza, ocorrência ou significado”.

Adotou-se os seguintes instrumentos de pesquisa: observação, que segundo Lakatos & Marconi (2003, p.190), “é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar”; entrevista, “técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação” (GIL, 2008, p.109); e o questionário, “a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado”(GIL, 2008, p.121).

A empresa onde foi realizado este estudo está situada na cidade de Aracaju - SE, Centro, CEP: 49010-450, tendo como período de investigação empírica o seguinte: de julho a dezembro de 2019.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1 Histórico da Empresa

A Instituição de Ensino Superior (IES) se tornou realidade, quando o Ministro da Educação assinou e posteriormente publicou no dia 17 de julho de 2003 no Diário Oficial da União, o Credenciamento e a autorização dos Cursos.

Dessa forma, a IES conquistou seu espaço através da credibilidade perante à comunidade sergipana, ao ofertar aos seus clientes uma excelente formação acadêmica, que atende às exigências do mundo globalizado e entrega para o mercado, profissionais formadores de opinião altamente qualificados. Estando ciente de sua responsabilidade, conta com um quadro de professores altamente qualificados, Mestres e Doutores que valorizam o pensamento crítico.

2.2 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional, segundo Oliveira (2009, p. 38), é o delineamento interativo das atribuições, níveis de alçada e processo decisório inerentes às unidades organizacionais da empresa, incluindo suas interações com os fatores não controláveis do ambiente empresarial.

A empresa encontra-se estruturada da seguinte maneira: Diretor Presidente, Diretor Acadêmico e Coordenações.

2.3 Objetivos Organizacionais

Objetivos são propósitos permanentes a serem atingidos, Lacombe e Heilborn (2008), apontam dois tipos de objetivos que norteiam uma organização: objetivos principais e objetivos setoriais. O primeiro diz respeito aos propósitos mais gerais que definem a razão de ser, o motivo de existência e compreendem a primeira etapa do processo de planejamento de uma organização, servindo de base para o segundo que compreende as unidades organizacionais de uma empresa.

A empresa estudada tem como objetivo fornecer uma excelente formação acadêmica, para que se possa encarar as exigências atuais do mundo globalizado.

2.4 Produtos e/ou Serviços

De acordo com Kotler & Keller (2012, p. 348), produto [...] é tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, incluindo bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias.

Ainda, Kotler & Keller (2012, p. 382), definem serviço como qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um bem concreto.

A IES tem como serviço principal a oferta de aulas para cursos de graduação e pós-graduação.

2.5 Recursos Humanos

Segundo Carvalho; Nascimento; Serafim (2013, p. 6), a atividade de Recursos Humanos (RH) [...] tem como objetivo enfrentar e superar de forma racional, eficiente e eficaz os inúmeros desafios do ambiente interno da empresa em questão de gestão adequada do contingente disponível.

As atividades de RH estão sob responsabilidade do setor Administrativo-Financeiro da empresa.

2.6 Ramo de Atividade

O ramo de atividade é o que define a área em que a sua empresa irá atuar. É por isso que podemos dizer que ele ajuda a definir, também, o seu produto ou serviço. Pode-se afirmar, ainda, que o ramo de atividade é a primeira escolha a ser feita quando se decide abrir uma empresa (SEBRAE, 2019).

A empresa estudada tem como atividade terciária a prestação de serviço em Educação Superior - Graduação e Pós-Graduação.

3 ASPECTOS CONCEITUAIS / FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Administração

Em uma sociedade predominantemente capitalista, as organizações buscam continuamente a obtenção de lucro, mobilizando todos os participantes do sistema (empresa) para atingir este fim. Nesse sentido:

O capitalismo foi originalmente definido por Marx como o sistema econômico e social no qual os meios de produção estão historicamente separados dos trabalhadores, dando origem a uma classe capitalista ou burguesia, que detém o capital (a propriedade privada dos meios de produção), e a uma classe assalariada de trabalhadores ou proletários. Os capitalistas são motivados pelo lucro ou pela mais-valia, que é realizada no mercado por meio de uma troca de valores equivalentes. Para auferir lucros, os empresários acumulam capital e inovam, incorporando o progresso técnico ao processo produtivo, e contratam trabalhadores que vendem sua força de trabalho no mercado como qualquer outra mercadoria (PEREIRA, 2005, p.135).

O sistema capitalista em uma economia globalizada viabiliza a expansão de diversos tipos de organizações, por meio da relação entre a oferta e a procura de produtos e/ou serviços em um mercado que é extremamente competitivo voltado ao acúmulo de capital financeiro, mas que deve levar em consideração os desejos, as necessidades e o poder aquisitivo de seus potenciais clientes que ditam o que produzir, quanto produzir e a qualidade do que é produzido estimulando a manutenção do referido sistema, o funcionamento e otimização destes processos é um dos objetivos da administração científica (CHIAVENATO, 2003; GULLO, 2016).

A administração teve maior importância a partir da primeira revolução industrial que remota o final do século XVIII momento no qual as empresas crescem em termos de quantidade e complexidade ou seja, o empirismo característico das atividades artesanais que vigorava até então dá lugar à ciência. Seu reconhecimento enquanto ciência se deu com o desenvolvimento de várias teorias acerca da administração (LACOMBE & HEILBORN, 2008; CHIAVENATO, 2008).

Lacombe & Heilborn (2008), inferem que a primeira delas foi a Escola da Administração Científica na qual o americano Frederick Winslow Taylor instituiu a divisão do trabalho, estabeleceu métodos para a execução das tarefas baseadas em movimentos e tempo padrão para a conclusão do trabalho, permitindo a racionalização do mesmo, a fim de elevar a produção nas indústrias com a introdução de ganhos financeiros para tal buscando aliar qualidade, quantidade e

baixo custo. “O taylorismo caracteriza-se por uma alta desumanização do trabalho, pois sua lógica é a do trabalho rápido, rotineiro e monótono” (MOTTA apud LACOMBE & HEILBORN, 2008, p.37).

Além da teoria desenvolvida por Taylor temos a saber:

A Escola Clássica [...] enfatizando a estrutura organizacional e as funções do administrador, ela teve várias abordagens, devendo-se a pioneira ao engenheiro francês Henri Fayol [...].

Teoria da Burocracia [...] o alemão Marx Weber estudava as organizações sob um enfoque sociológico [...] enfatiza a formalização (obediência a normas, rotinas, regras e regulamentos) [...] impessoalidade e profissionalização e competência técnica dos funcionários [...].

A abordagem comportamental [...]. Na década de 1930, os experimentos de Elton Mayo, psicólogo industrial australiano, em Hawthorne, Estados Unidos, mostraram que era indispensável dar mais ênfase aos aspectos humanos nas organizações [...].

A teoria Estruturalista surgiu a partir das críticas a rigidez e impessoalidade da teoria da burocracia de Weber que tendia a transformar a organização num sistema fechado. Os estruturalistas foram percussores [...] visualização da organização como sistema aberto, em permanente interação com o ambiente externo no qual está inserida. O principal autor dessa teoria, Amitai Etzioni [...].

A Abordagem Sistêmica vê a organização como um todo integrado, constituída de partes que interagem entre si, e inserida num ambiente com o qual interage permanentemente. O foco da teoria de sistemas é a interação da organização com o ambiente [...].

Joan Woodward, principal autora da teoria da contingência diz que não existe uma única maneira certa de montar a estrutura organizacional; existem várias alternativas, e a melhor depende de cada caso (LACOMBE & HEILBORN, 2008, p. 39-41).

Chiavenato (2003), diz que na medida que estes estudos foram se desenvolvendo abrangiam aspectos distintos da organização que correspondem a tarefa desempenhada, a estrutura organizacional disponível, as pessoas que nela trabalham, a tecnologia empregada, o ambiente no qual está inserida e a competitividade que exerce frente à concorrência.

Assim, cada uma destas teorias procurou de alguma maneira aperfeiçoar o exercício da administração dentro do seu contexto temporal proporcionando uma sistematização desta área de conhecimento que se aplica aos dias atuais.

Partido desta perspectiva, no mundo contemporâneo, a ciência da administração passou a ser uma das áreas mais importantes, ao passo que, o progresso da humanidade como um todo se dá por meio da interação com os mais variados tipos de organização (CHIAVENATO, 2003). Então, a administração se encarrega de:

Interpretar os objetivos propostos pelas empresas e transformá-los em ação empresarial através de planejamento, de organização, de direção, de controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos da maneira mais adequada à situação e garantir a competitividade em um mundo de negócios altamente concorrencial e complexo (CHIAVENATO, 2003, p. 11).

Para Maximiano (2000, p. 91), “a administração é uma tecnologia que permite às organizações ser capazes de cumprir suas finalidades”, ou seja, serve de suporte para que a organização consiga alcançar sua missão. Ainda Chiavenato (2003, p. 2), diz que “a administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não-lucrativa”. Assim, compreende-se que abrange organizações que visam a obtenção de lucro e organizações sem fins lucrativos.

3.2 Gestão

A gestão compreende as ações que são implementadas através da administração e aplicadas em todos os níveis e áreas de diversos tipos de empreendimentos que comercializam produtos e/ou serviços para atender a seus públicos de interesse e alcançar o desempenho almejado, precisam contar com as funções que englobam o processo administrativo, são elas: planejamento, organização, direção e controle (GULLO, 2016; LACOMBE & HEILBORN, 2008).

Segundo Lacombe & Heilborn (2008), planejamento pode ser definido como a determinação da direção a ser adotada para se alcançar um resultado desejado. Ele engloba decisões com base em informações que orientam o estabelecimento de políticas, objetivos, metas, planos de ação bem como seus respectivos cronogramas de execução que dão suporte ao diagnóstico organizacional e serve de base para a ação previamente adotada.

Ainda segundo o mesmo autor, organização é o processo de determinar o trabalho a ser feito e as responsabilidades atreladas ao mesmo, além de distribuir os recursos pautados em algum critério. De forma que, tanto a empresa quanto seus colaboradores, realizem seus objetivos. Já direção envolve orientação, auxílio à execução, comunicação e liderança. Maximiano (2000, p. 27), enfatiza que “Execução é o processo de realizar atividades e utilizar recursos para atingir objetivos. O processo de execução envolve outros processos, especialmente o processo de direção, para acionar os recursos que realizam as atividades e os

objetivos”. Ademais o controle é o processo de garantir a concretização dos objetivos, levando em consideração à demanda por correções que se façam necessárias. Para Andrade & Amboni (2007, p. 5), “controlar demonstra a compatibilidade entre objetivos esperados e resultados alcançados. O produto principal da função controle é a informação”.

Neste processo o gestor é o responsável por buscar alternativas para diferenciar-se da concorrência, conduzindo e orientando as pessoas a ele subordinadas a fim de conseguir vantagem competitiva, ainda, empreende o aprimoramento e alinhamento interno por meio da identificação e avaliação das necessidades para então propor ações coerentes com as exigências externas. Além disso, o contingente informacional é essencial para o exercício da gestão, é a partir dele que o gestor avalia os riscos inerentes a determinada decisão e seu reflexo positivo e/ou negativo na organização (assumindo preferencialmente uma postura proativa em lugar da reativa), frente aos ciclos de mudança (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2013).

3.3 Gestão de Pessoas

Nos processos que envolvem a administração de uma empresa temos a gestão de pessoas, ou seja, o veículo que transforma e move o desempenho organizacional servindo de apoio para tomadas de decisão ao propor ações internas e externas à sinergia dos seus clientes internos. Pomi apud Assis (2005, p.129), comenta:

A área do RH, como todas as áreas de um organismo empresarial, precisa compreender e buscar o entendimento, a antecipação e a superação das necessidades de seus clientes internos, trabalhando alinhada às estratégias dos negócios.

Para tanto, encontra-se apoiada em três questões principais: a primeira reconhece as pessoas como seres humanos que trazem consigo um conjunto de conhecimentos, habilidades e competências; a segunda reconhece as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais ao agregar a mesma aspectos intangíveis – percepção, inteligência, talento, aprendizagem, motivações, atitudes, assegurando a sua renovação e competitividade diante das mudanças; e a terceira que reconhece as pessoas como parceiras da organização de modo que as

peças numa relação de troca empregam esforços esperando um retorno justo (CHIAVENATO, 2004).

Ademais, para compatibilizar todas as exigências impostas, a gestão de pessoas aplica seis processos: Agregar; Aplicar; Recompensar; Desenvolver; Manter; Monitorar pessoas. Cada um destes exerce influência e é influenciado pelos demais num esforço contínuo para manter um equilíbrio dinâmico em direção a excelência (CHIAVENATO, 2004).

Ainda, segundo Chiavenato (2004), agregar – é o processo utilizado para introduzir novas pessoas na empresa, inclui atividades de recrutamento e seleção; Aplicar - é o processo responsável por guiar as pessoas a realizar tarefas na empresa e monitorar seu desempenho, envolve as atividades de desenho, análise e descrição de cargos, orientação e avaliação de desempenho; Recompensar - processo utilizado para estimular as pessoas, inclui recompensas, remuneração, benefícios; Desenvolver – procedimento para capacitar e desenvolver pessoas no âmbito profissional e pessoal, inclui treinamento e desenvolvimento de competências para que a carreira entre em consonância com a empresa; Manter – envolve práticas para proporcionar um ambiente favorável as pessoas e suas funções, inclui a gerência da cultura e clima organizacional e qualidade de vida no trabalho; Monitorar - processo empregado para controlar e verificar as atividades e os resultados das pessoas, inclui banco de dados e sistema de informação.

O êxito destes processos depende de como a empresa estabelece o planejamento de RH e o quão estão alinhadas suas estratégias aos propósitos do negócio.

3.4 Organização/Empresa

Uma organização é um sistema humano, social e cultural, que, através de colaboração das pessoas entre si (cooperação), recursos, normas estabelecidas e divisão de tarefas, realiza atividades com o objetivo de alcançar objetivos comuns (compartilhados) (GULO, 2016, p.13). Neste sentido, as organizações auxiliam o homem a viver em sociedade, pois permite criar e desenvolver métodos para o alcance de seus desejos de forma colaborativa, estabelecendo especificidades e divisão de trabalho.

Assim, à medida em que a vida se torna complexa, as empresas surgem como um tipo de organização que atende aos padrões de consumo, resultantes do novo estilo de vida assumido pela sociedade; cumprindo seu papel de ofertar produtos/ serviços que satisfaçam as pessoas. Para isso, se faz necessário a divisão do trabalho de forma interativa e integrada para a geração de riqueza, reafirmando o seu caráter de organização lucrativa na realização da sua missão (GULLO, 2016).

3.5 Tipos e Empresas

Devido à variedade de interesses em produtos/serviços, as empresas se dividiram em vários tipos, ocupando diversos setores em prol do desenvolvimento econômico, social e ambiental ao se inserirem na sociedade. Assim, Gullo (2016) lista:

TIPOS DE EMPRESAS
<ul style="list-style-type: none"> • Públicas, privadas ou de economia mista • Sociedade anônima, sociedade limitada, individual ou informal • Pequenas, médias ou grandes • Nacionais, estrangeiras ou multinacionais • Importadoras ou exportadora • Com fim social-econômico-comercial ou com fim social-filantrópico-altruísta • Do setor primário, secundário ou terciário • Do primeiro, segundo ou terceiro setor

Fonte: Quadro extraído de (GULLO, 2016, p.16).

Cabe ressaltar que no Brasil temos a Lei Complementar nº 123/2006 - a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa¹. “[...] Ela foi instituída em 2006 para regulamentar o disposto na Constituição Brasileira, que prevê o tratamento diferenciado e favorecido à microempresa e à empresa de pequeno porte” (SEBRAE NACIONAL, 2019).

Através desta lei ainda “foi instituído o regime tributário específico para os pequenos negócios, com redução da carga de impostos e simplificação dos processos de cálculo e recolhimento, que é o Simples Nacional” (SEBRAE NACIONAL, 2019).

¹Disponível em: PORTAL DO EMPREENDEDOR-MEI <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/legislacao>>. Acesso em 04 nov. 2019.

A classificação é feita conforme a receita bruta anual como disposto:

CRITÉRIO: RECEITA BRUTA	DEFINIÇÃO	RECEITA BRUTA ANUAL
Microempresa	Sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário.	igual ou inferior a R\$ 360.000,00
Empresa de pequeno porte	A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 4.800.000,00.	superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00
Microempreendedor individual	É a pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional. O microempreendedor pode possuir um único empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa.	igual ou inferior a R\$ 81.000

Fonte: Quadro extraído de (SEBRAE NACIONAL, 2019).

Cada empresa listada acima desempenha suas atividades buscando compatibilizar os seus interesses quanto à geração de emprego, riqueza (lucro) e renda, que financiam tanto a expansão dos negócios, como melhoram a qualidade de vida das pessoas que se servem destas.

3.6 Mercado de Trabalho / Mercado de Recursos Humanos

Tendo em vista, as transformações tecnológicas, os aspectos jurisdicionas e as oscilações da economia que influenciam de forma direta a dinâmica empresarial como parte do mercado de trabalho. Este estabelece a relação entre a oferta de vagas de emprego por parte da empresa e os candidatos – pessoas disponíveis no mercado de recursos humanos estabelecendo uma relação entre oferta e demanda² (NAPRATICA, 2016).

Nesse sentido, o cenário brasileiro é considerado complexo por muitos especialistas, estes julgam que o mercado tende a valer-se de quem está

² Disponível em: NAPRATICA <<https://www.napratICA.org.br/o-que-esperar-do-mercado-de-trabalho-brasileiro-em-2017/>>. Acesso em 09 out. 2019.

empregado avaliando qual o momento correto para firmar novas contratações³ (NAPRATICA, 2016). Assim,

Para Maria Cristina Cacciamali, professora de economia política da América Latina e de estudos do trabalho e política pública da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), a recessão também não vai terminar tão cedo e as chances de estabilidade ou piora no número de vagas disponíveis no mercado [...]. A mão de obra altamente qualificada não terá problemas de emprego, mas o jovem altamente qualificado tem um problema que é a falta de experiência⁴ (NAPRATICA, 2016).

A introdução da tecnologia no trabalho pode vir a auxiliar os trabalhadores no exercício de suas funções ou ainda substituí-los definitivamente, o que leva os trabalhadores a manter a atualização e aprimoramento contínuo de suas habilidades e competências no intuito de conservar sua empregabilidade, evitando assim, o crescimento dos níveis de desigualdade e desemprego⁵ (NAPRATICA, 2016).

3.7 Planejamento e Estratégias de Recursos Humanos

Para Chiavenato (2004), o planejamento de RH deve estar atrelado ao planejamento estratégico, pois ambos envolvem a tomada de decisão, que emprega técnicas para agregar e reter sujeitos que sejam capazes de entender e atender as necessidades organizacionais com o intuito de obter resultados satisfatórios sob a perspectiva individual e coletiva do colaborador quanto da empresa a longo prazo.

Estes processos são interdependentes e seu êxito depende de como são organizados e conduzidos pelos gestores, ao assumirem posições de liderança e se tornarem a figura responsável por incitar a motivação, evitar ou corrigir distorções na condução das equipes de trabalho, além de, transmitir e integrar os novos entrantes a cultura organizacional da empresa, que conforme Gullo (2016, p.140), “é composta de valores, crenças, hábitos, atitudes, percepções, aprendizagens, comportamentos, tabus, preferências, exercício de direitos, deveres e responsabilidades, regras éticas, morais e religiosas que permeiam as pessoas que compõem sua estrutura”. Ainda segundo o autor (2016, p.140):

A tudo isso é preciso somar ainda a missão (a razão de sua existência) que pretende realizar, sua visão do futuro, o valor que transfere a seus compradores, seus processos de operações, seu grau de tecnologia, seu modelo de organização, seu estilo de gestão e de liderança, os recursos de

³ Idem.

⁴ Idem.

⁵ Idem.

que dispõe, o tipo de relacionamento com o mercado e seus compradores, a concorrência que enfrenta e o seu número de funcionários.

Para tanto, os líderes devem atuar junto a suas equipes estabelecendo uma comunicação interna de forma clara e objetiva, ou seja, expondo informações adequadas e relevantes as pessoas corretas impedindo erros, frustrações, atrasos, retrabalho, demissões não programadas. Também é possível verificar a partir das informações dos colaboradores fornecidas pelo RH a necessidade de treinamento, concessão e/ou manutenção de benefícios destes, a disponibilidade de orçamento por parte da empresa, pois é tarefa do RH recrutamento, seleção, admissão e demissão de colaboradores processo que resulta em dispêndios financeiros (SÓLIDES, 2019).

3.8 Recrutamento e Seleção

Tendo como base a descrição de cargos e a definição dos requisitos quanto ao perfil adequado a exercer determinado cargo dar-se início ao recrutamento que segundo Lacombe & Heilborn (2008, p. 244) “abrange um conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais”. As empresas ainda podem optar por realizar o recrutamento interno (dando preferência aos colaboradores que integram a empresa a um custo mais baixo), o recrutamento externo (que demanda a utilização de diversas ferramentas a um custo mais alto com o intuito de atrair novos colaboradores) ou ainda utilizar ambos os tipos de recrutamento a depender do que a empresa busca. Em seguida se dá a seleção que de acordo Ribeiro (2006, p. 52), corresponde “[...] a escolha, entre os candidatos recrutados, dos mais adequados aos cargos existentes, com o objetivo de aumentar, tanto a produtividade quanto os resultados”. O efeito positivo ou negativo depende de como estão estruturados o recrutamento e seleção e quais instrumentos são utilizados para atrair e captar os candidatos mais apropriados.

3.9 Rotatividade / Turnover

O *turnover* ou também denominado rotatividade de pessoal é um indicador corporativo que mede o percentual de entradas (admissões) e saídas (demissões) de colaboradores em uma empresa. Tal fenômeno faz parte da dinâmica organizacional, podendo sofrer variações de intensidade desencadeadas por

elementos internos e/ou externos à empresa. De modo geral, recomenda-se manter este percentual inferior a 5% todavia se a empresa apresentar um aumento exacerbado deste percentual merece atenção não só por parte do RH mais de toda a empresa, visto que este fenômeno, interfere nas estratégias previamente estabelecidas no planejamento sendo imprescindível avaliar em que condições se dá o *turnover* na empresa (KENOBY, 2019).

No processo de rotatividade a decisão quanto ao desligamento pode ocorrer por iniciativa do empregador enquanto empresa ou por iniciativa do colaborador. Sendo possível calcular o percentual de *turnover* por meio da fórmula: “*Turnover* (%) = funcionários que saíram da empresa/total de funcionários no mesmo período x100”. Este indicador associado a aplicação de outros instrumentos como entrevistas de desligamento (sua realização é de incumbência do psicólogo) e pesquisa de satisfação oferecem informações que servirão de base para um diagnóstico mais assertivo direcionado a identificar o que precisa ser revisto, mantido ou eliminado no que tange às práticas da empresa para assim dirimir ou exaurir as causas da rotação elevada (SOFTWARE AVALIAÇÃO, 2019; LACOMBE & HEILBORN, 2008).

3.10 Causas da Rotatividade

Ademais, as causas da rotatividade são justificadas por fatores internos e externos a empresa, assim, dentre os fatores externos pode-se citar: as melhores condições de oferta de emprego por parte da concorrência, a disponibilidade de profissionais competentes no mercado e o cenário econômico que determinam o poder de negociação entre as partes interessadas. Já entre os fatores internos pode-se citar: pressão permanente por resultados; remuneração abaixo da média praticada no mercado; extinção do cargo; exposição ao ambiente de trabalho nocivo ao bem-estar do colaborador; ausência de planejamento, controle, feedback por parte da chefia associado a falhas no recrutamento, seleção e treinamento; carência de planos de benefícios; conflitos interpessoais e/ou grupais, além de questões que fogem do controle da empresa como o adoecimento ou falecimento do colaborador (SOFTWARE AVALIAÇÃO, 2019).

Acrescenta-se a estas causas fatores comportamentais indesejados como a prática de roubos, faltas e/ou atrasos frequentes e injustificados (absenteísmo),

baixa produtividade que se vem de parâmetro quanto a satisfação no trabalho e refletem o estado de envolvimento com o cargo e identificação com a empresa, pois se os mesmos encontram-se insatisfeitos tendem a exonerar-se, em contrapartida, empregados satisfeitos têm maiores chances de continuar na empresa, além de, dificilmente apresentam esta postura (DAVIS & NEWSTROM, 2004).

3.11 Como Reduzir a Rotatividade

Ao contratar, deve-se dar prioridade a profissionais que tenham uma similaridade quanto aos valores e a cultura da empresa, além de levar em consideração a competência dos mesmos, que de acordo com Carvalho; Nascimento; Serafim (2013, p. 325), “pode ser percebida como um processo ou conjunto de processos que separam os profissionais de alto desempenho de outros, cuja atuação, em determinada função, está abaixo do que a empresa tem necessidade” sendo a gestão por competência uma ferramenta utilizada para o aprimoramento contínuo das habilidades desses colaboradores no ambiente de trabalho, assim,

Ter funcionários preparados e comprometidos com o negócio certamente é mais valioso do que qualquer bem material que uma empresa possa ter. Mais reter talentos que agreguem conhecimento para as organizações requer ações específicas da área de Gente & Gestão e principalmente, dos líderes (REVISTA CONFENAR, 2013, p.19).

Deste modo, o capital intelectual assume um lugar de destaque nas empresas ao agregar à mesma um ativo intangível de valor inestimável – o conhecimento (tácito e/ou explícito) proporciona vantagem competitiva, na medida, que estereótipos são superados e se preza pela diversidade das pessoas que compõem o ambiente de trabalho, favorecendo a retenção de talentos resultante da identificação e compatibilização deste por parte dos líderes em prol do resultado desejado (KENOBY, 2019; LACOMBE & HEILBORN, 2008).

É válido conferir um certo grau de autonomia aos colaboradores por meio da autogestão, de modo que os mesmos se sintam valorizados e motivados a manter um clima organizacional favorável à “elevação da proatividade da equipe; redução da procrastinação e do absenteísmo; diminuição dos índices de rotatividade; e aumento da maturidade profissional” (GULLO, 2016; KENOBY, 2019).

3.12 Reflexos Positivos e Negativos da Rotatividade nos Negócios

Quanto aos reflexos positivos, cabe pontuar que a rotatividade, se planejada e controlada, oportuniza a substituição de colaboradores de baixo desempenho por colaboradores que agreguem valor à empresa, ou seja, ao admitir e reter pessoas que detenham um conjunto de ideias, conhecimentos, experiências, senso de responsabilidade acumulados durante sua vida pessoal e profissional, para então, proporcionar inovação e renovação das práticas da empresa e assim diminuir ou eliminar condutas indesejadas (SOFTWARE AVALIAÇÃO, 2019).

Logo, dentre os reflexos negativos, estão os custos inerentes ao desligamento e substituição de colaboradores, período no qual se intensificam o baixo desempenho, retrabalho, sobrecarga (acúmulo de funções e responsabilidades durante o lapso temporal entre o desligamento, a admissão e ambientação do novo colaborador), além da instabilidade moral por parte dos colaboradores que seguem na empresa. Contudo, devido a este clima de tensão, a qualidade dos produtos e serviços disponíveis pode ser afetada e a credibilidade da empresa reduzida no mercado (imagem corporativa negativa) abrindo espaço para demissões precoces, por parte dos colaboradores essenciais a empresa (SOFTWARE AVALIAÇÃO, 2019; REVISTA CONFENAR, 2013), por conseguinte, a perda de capital intelectual que interfere no clima organizacional conforme Gullo (2016, p.141), “[...] reflete a forma de como as pessoas se sentem e agem em relação à empresa” frente a esta ruptura e sua representatividade frente a concorrência e aos públicos de interesse.

4 ATIVIDADES DO ESTÁGIO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Atividades de Estágio

Para atingir os devidos fins da atividade de estágio realizou-se uma pesquisa em uma Instituição de Ensino Superior que se dividiu em duas etapas: a primeira deu-se por meio de uma entrevista realizada com o Coordenador Administrativo-Financeiro da referida IES e, num segundo momento foi aplicada uma pesquisa de clima organizacional junto aos colaboradores da mesma. Com isso, foi possível apreender as implicações diretas e indiretas atreladas ao *turnover* na empresa, bem como a percepção dos colaboradores, ou seja, o grau de satisfação destes em relação às práticas da empresa, ao ambiente de trabalho e ao emprego.

4.2 Análise dos Resultados

Seguem abaixo os resultados da Entrevista e da Pesquisa de Clima Organizacional, respectivamente:

Quando questionado sobre que motivos tem levado a empresa a demitir um colaborador, o entrevistado apontou: -“a falta de compromisso, faltas injustificadas, não identificação com as atividades atribuídas”-. Para Davis & Newstrom (2004, p.126):

Uma abordagem mais abrangente do estudo do comportamento organizacional sugere que o administrador deve considerar os meios pelos quais o ambiente de trabalho possa ajudar a produzir todas as 3 atitudes-chave junto aos empregados – satisfação no trabalho, envolvimento com o cargo e identificação com a organização.

De acordo com o entrevistado – “A maioria dos desligamentos ocorrem por iniciativa dos colaboradores”-, estando justificados por - “conseguir arrumar outro emprego”-. Nesse sentido, Neuza Chaves em entrevista à Revista Confenar (2013, p.19), explica: “[...] à medida que acumula conhecimento, o empregado se torna cada vez mais valioso para a empresa e perdê-lo é um prejuízo, principalmente se ele for captado pela concorrente” e salienta ainda “[...] que mesmo aqueles que estão saindo porque receberam uma proposta interessante poderiam ficar se os líderes fossem mais preparados”.

Quando perguntado sobre as principais consequências econômicas e não econômicas da rotatividade na empresa o entrevistado expôs respectivamente

-“baixa no fluxo de caixa e instabilidade nos serviços afetados pela demissão”-. Diante do exposto, fica claro que a empresa aborda a rotatividade sob a perspectiva da perda ao elencar apenas os aspectos negativos atrelados a este, restringindo e/ou não percebendo os benefícios e/ou oportunidades trazidas à empresa.

Pesquisa de Clima Organizacional – dados obtidos a partir da aplicação de um questionário junto a 11 colaboradores da IES que corresponde à amostra.

- Identificação

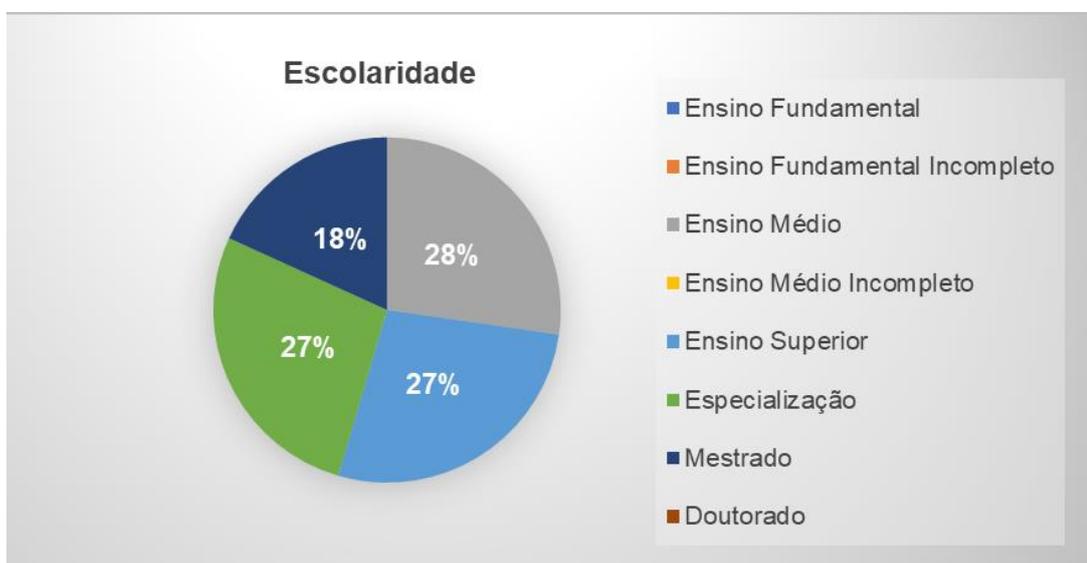
Gráfico 1: Quem é você?



Fonte: Autora, 2019.

O gráfico mostra que 64% dos entrevistados foram mulheres e 36% foram homens.

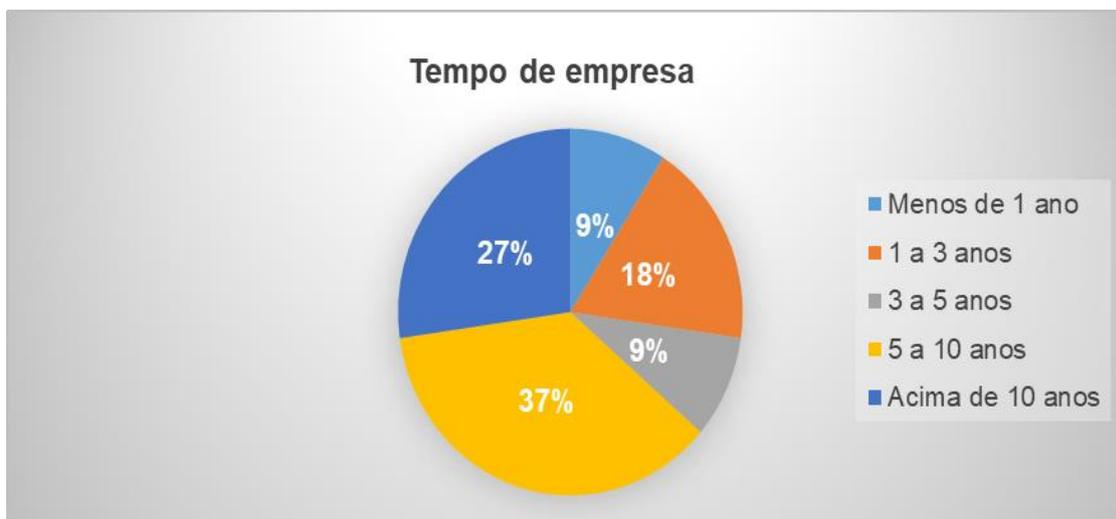
Gráfico 2: Escolaridade



Fonte: Autora, 2019.

Quanto à escolaridade 28% possuem o Ensino Médio, 27% tem Nível Superior, 27% tem Especialização, 18% tem Mestrado. O que demonstra o anseio de estabelecer uma qualificação que lhe permita permanecer na empresa.

Gráfico 3: Tempo de empresa

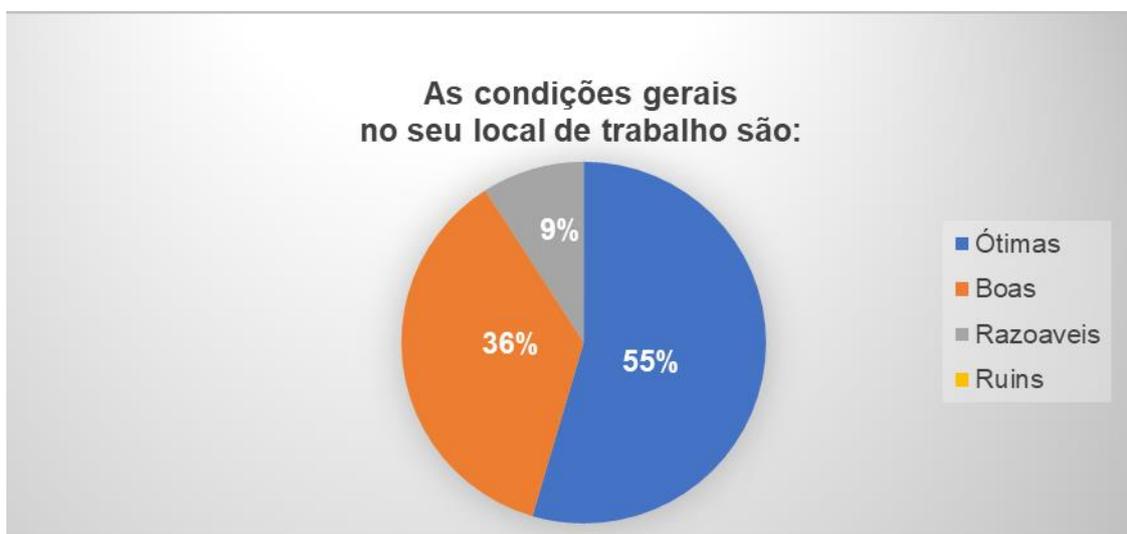


Fonte: Autora, 2019.

Quanto ao tempo de empresa, 9% dos colaboradores estão a menos de 1 ano, 9% tem de 3 a 5 anos, 37% tem de 5 a 10 anos e 27% estão a mais de 10 anos na empresa. A partir deste resultado, fica claro que a empresa possui um quadro de colaboradores experientes.

- Condições de Trabalho

Gráfico 4: Condições do local de trabalho



Fonte: Autora, 2019.

Quando questionados sobre as condições do local de trabalho 55% dos entrevistados consideram ótimas, 36% boas e 9% razoáveis. Nota-se que se tem um local de trabalho salutar.

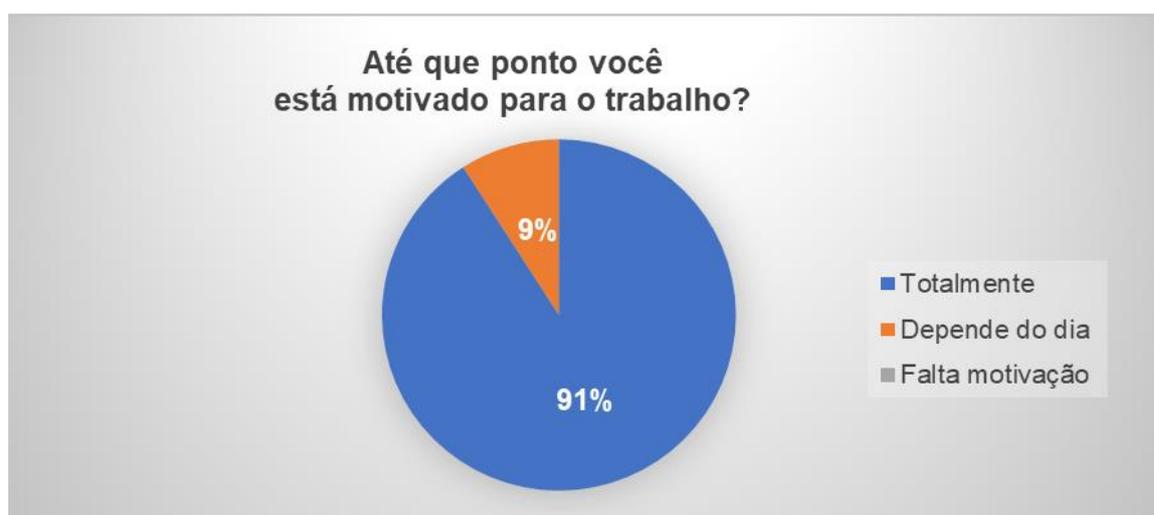
GRÁFICO 5: Vontade de vir para o trabalho



Fonte: Autora, 2019.

Conforme o gráfico, 73% dos entrevistados dizem ter vontade de vir para o trabalho, 9% não têm vontade de vir para o trabalho e 18% não responderam. Desse modo a maioria os entrevistados tem vontade de vir para o trabalho.

GRÁFICO 6: Motivação para o trabalho



Fonte: Autora, 2019.

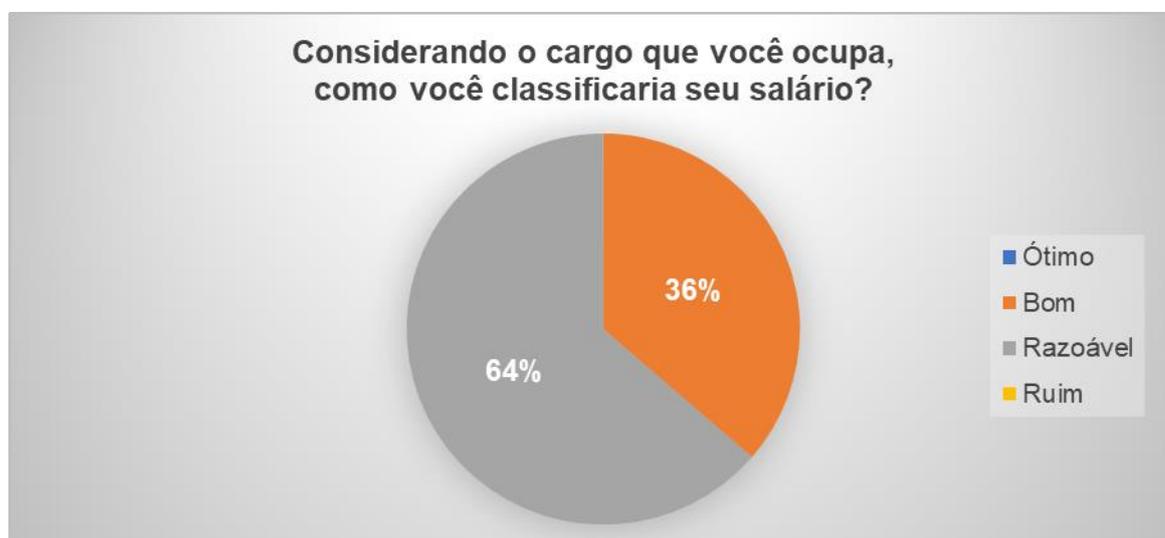
De acordo com o gráfico acima, 91% dos entrevistados estão motivados para o trabalho e 9% dizem que depende do dia. Pode-se observar que este resultado associado aos 2 gráficos anteriores confirmam a tendência de que os colaboradores se sentem motivados para o trabalho nesta empresa.

GRÁFICO 7: Por quanto tempo pretende trabalhar nesta empresa?

Fonte: Autora, 2019.

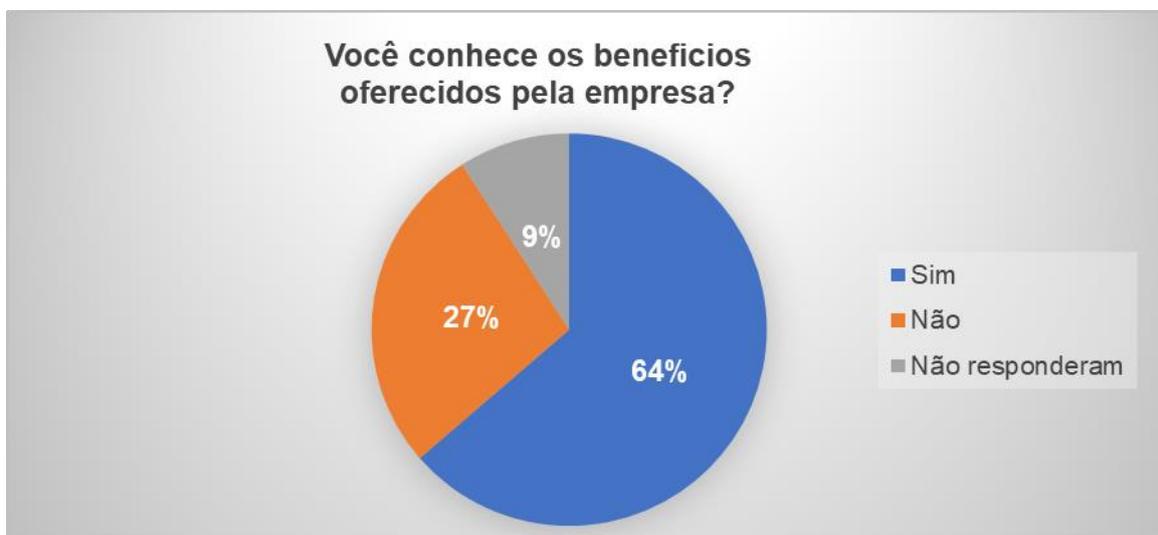
O gráfico mostra que 64% esperam trabalhar na empresa até o fim de carreira, 18% até arrumar outro emprego melhor e 18% até ser dispensado pela empresa. Empreende-se que a maioria dos entrevistados priorizam a estabilidade na carreira dentro da empresa.

- Remuneração

**GRÁFICO 8:** Classificação do salário

Fonte: Autora, 2019.

Quando questionados sobre a remuneração, 64% dos entrevistados classificaram como sendo razoável e 36% como sendo bom.

GRÁFICO 9: Conhecimento quanto aos benefícios oferecidos pela empresa

Fonte: Autora, 2019.

O gráfico demonstra que 64% dos entrevistados tem ciência dos benefícios, 27% afirmam não conhecer os benefícios oferecidos e 9% não responderam.

GRÁFICO 10: Classificação dos benefícios oferecidos pela empresa

Fonte: Autora, 2019.

O gráfico demonstra que 46% dos entrevistados classificam os benefícios oferecidos como sendo bons, 18% afirmam ser ruim, e 18% não responderam, 9% como bom, 9% razoável. Observa-se que o percentual de entrevistados que não externaram suas opiniões coincide com o percentual que os classificam como ruim e supera o percentual de entrevistados que classificam como ótimo e razoável.

- Gerência

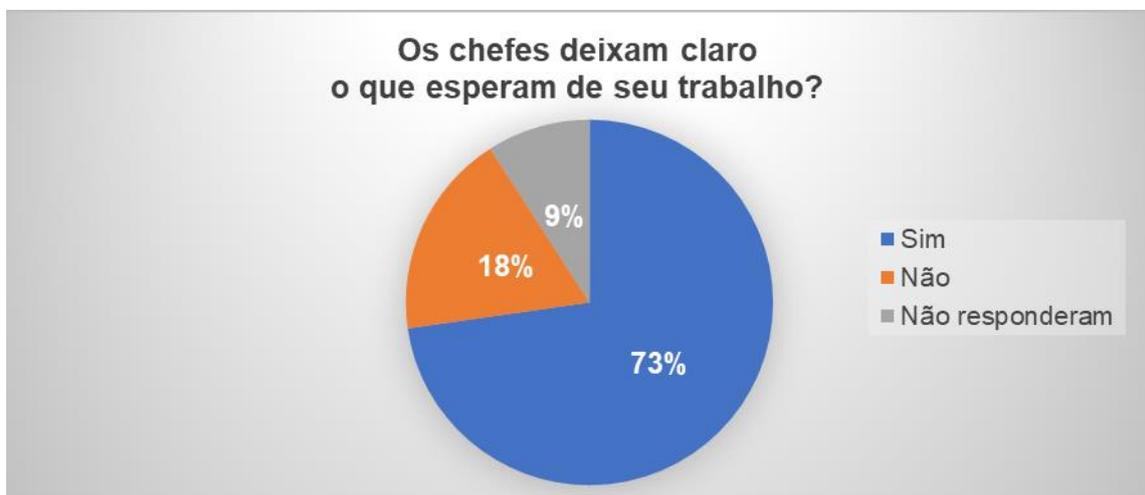


GRÁFICO 11: Clareza da chefia quanto aos resultados esperados no trabalho

Fonte: Autora, 2019.

O gráfico mostra que 73% dos entrevistados afirmam que as informações pertinentes ao trabalho são claras por parte da chefia, 18% afirmam que não e 9% não responderam.

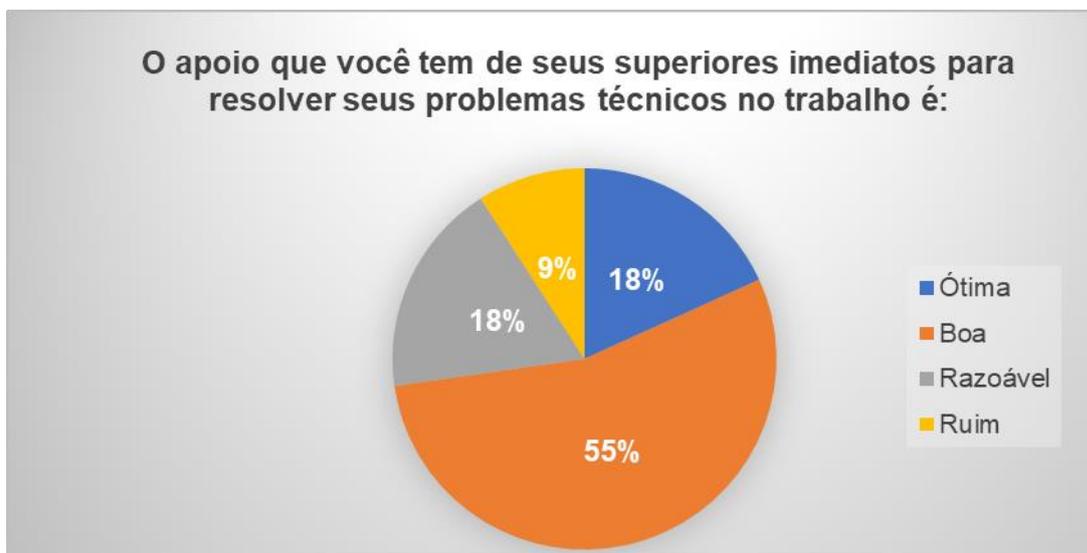
GRÁFICO 12: Atuação da chefia na resolução de problemas humanos no trabalho



Fonte: Autora, 2019.

O gráfico demonstra que 64% dos entrevistados considera boa a maneira como a chefia atua na resolução de problemas humanos no trabalho, 18% considera ótima e também 18% dos entrevistados admite ser razoável a atuação da chefia.

GRÁFICO 13: Atuação da chefia na resolução de problemas técnicos no trabalho



Fonte: Autora, 2019.

O gráfico demonstra que 55% dos entrevistados considera boa a maneira como a chefia atua na resolução de problemas técnicos no trabalho, 18% considera ótima e também 18% dos entrevistados admite ser razoável a atuação da chefia e 9% as tem como ruim.

GRÁFICO 14: Oferta de treinamento aos colaboradores



Fonte: Autora, 2019.

O gráfico demonstra que 55% dos entrevistados afirma que a chefia se preocupa com treinamento e 45% afirma que a chefia não se atenta quanto ao ditame. Entende-se ser essencial investir em treinamento como forma de evitar distorções e manter um padrão de qualidade quanto ao serviço ofertado além de auxiliar no desenvolvimento do colaborador.

- Equidade de tratamento

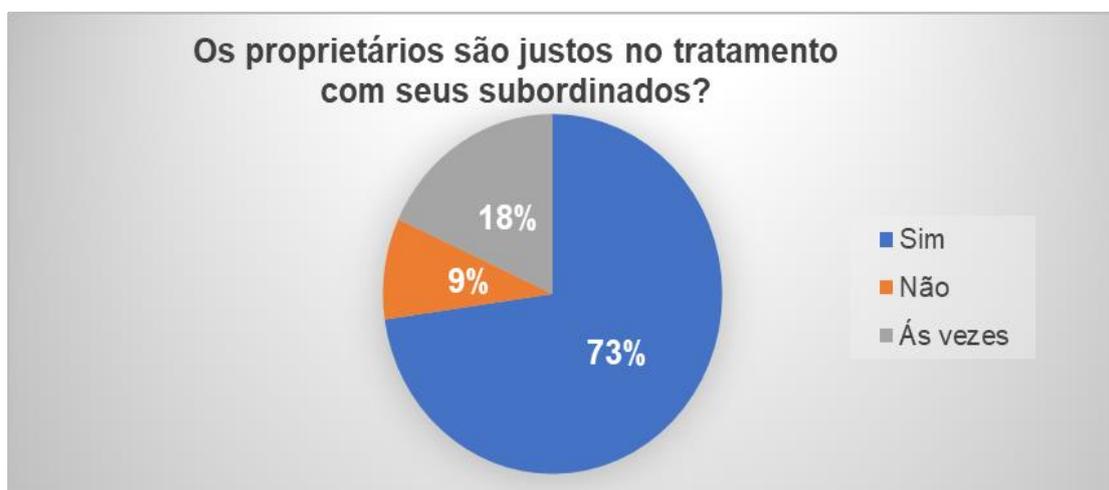
GRÁFICO 15: Aplicação de normas e procedimentos junto aos colaboradores



Fonte: Autora, 2019.

O gráfico demonstra que 46% dos entrevistados dizem receber tratamento igualitário, 45% infere que não e 9% admite que às vezes. Os dados indicam a importância de disseminar as normas e procedimentos adotados pela empresa a fim de evitar ambiguidades quanto à aplicação em função da autoridade e respectiva função.

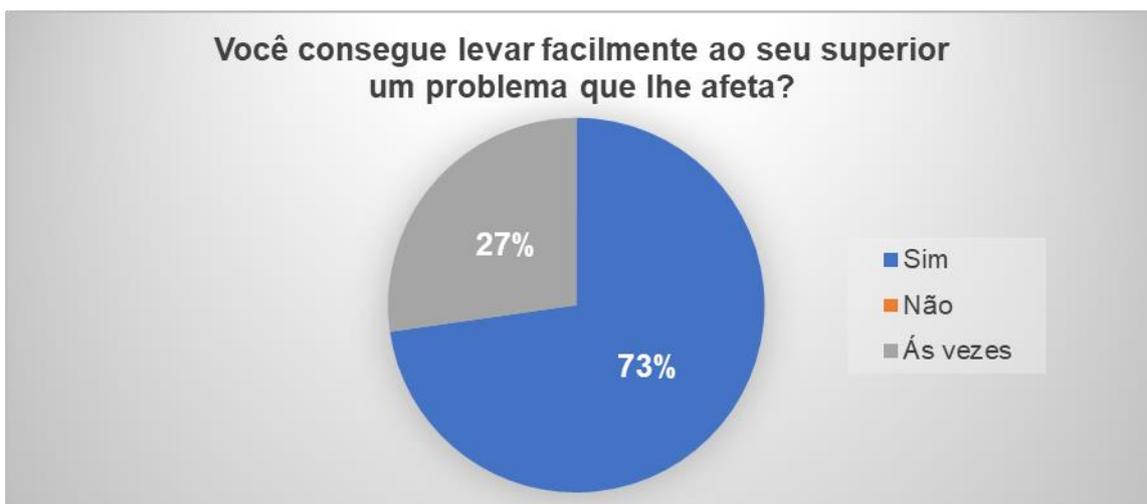
GRÁFICO 16: Tratamento justo por parte dos proprietários para com seus subordinados



Fonte: Autora, 2019.

O gráfico indica que 73% dos entrevistados afirmam receber tratamento justo, 9% alegam não receber tratamento justo e 18% afirmam que às vezes são tratados de forma justa.

Gráfico 17: Comunicação de eventuais problemas que afetam o colaborador



Fonte: Autora, 2019.

O gráfico indica que 73% dos entrevistados conseguem comunicar problemas que lhe afetam, 27% afirmam que isso acontece às vezes. Fica explícito que existe um canal de comunicação aberto a ouvir os eventuais problemas que afetam os colaboradores na empresa.

GRÁFICO 18: Reconhecimento do esforço do colaborador



Fonte: Autora, 2019.

O gráfico indica que 64% tem seu esforço reconhecido, 27% dizem não ter e seu esforço reconhecido e 9% tem seu esforço reconhecido às vezes. Empreende-se que o reconhecimento pelo esforço empregado no trabalho é essencial para manutenção da satisfação dos colaboradores ao atender as necessidades de estima destes.

GRÁFICO 19: Avaliação de desempenho



Fonte: Autora, 2019.

O gráfico indica que 46% dos entrevistados entende sua avaliação como justa e objetiva, 45% afirmam que isto só acontece às vezes e 9% diz não ser avaliado de forma justa.

Diante dos resultados obtidos referentes ao clima organizacional da referida IES, de maneira geral se tem o seguinte clima favorável: ao desenvolvimento das atividades no ambiente laboral; quanto ao nível de instrução; grau de engajamento e cooperação dos colaboradores; remuneração praticada; julgamento da postura da gerência; a igualdade de tratamento e avaliação do desempenho dos mesmos, visto que, estas questões estão sujeitas a subjetividade dos colaboradores que integram o ambiente laboral, parte daí a necessidade de ouvi-los para então reavaliar a forma de atuação ante às situações que se apresentam no dia a dia do trabalho agindo proativamente sobre suas insatisfações.

4.3 Sugestões de Melhorias

Um dos pontos passíveis de melhoria é a comunicação (que inclui os públicos internos – colaboradores; e externos – consumidores do serviço) pois a mesma precisa ser revista com o objetivo de evitar ambiguidades, inovar e melhorar os serviços oferecidos, além de, manter os públicos devidamente informados sobre questões da empresa que sejam relevantes para a manutenção do clima organizacional; andamento dos processos de trabalho e para a prestação do serviço de qualidade fato que acarretará em uma valorização maior de sua imagem corporativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constata-se a partir deste estudo que o gerenciamento da rotatividade de pessoal demanda interpretação e avaliação constante dos processos de gestão de pessoas, ou seja, envolve a atuação da liderança perante as ações derivadas do capital humano evidenciadas pelo comportamento deste dentro da empresa.

A pesquisa possibilitou compreender como a rotatividade de colaboradores impacta nas rotinas de trabalho das empresas de pequeno porte, a partir das informações coletadas na empresa e tendo como base a fundamentação teórica, conclui-se que a IES se ateuve aos impactos negativos atrelados à rotatividade na organização. Assim, observa-se que a empresa encara a rotatividade a partir das suas consequências negativas não se atendo aos possíveis benefícios gerados por esse fenômeno. Além disso, também indica um clima organizacional favorável à permanência dos colaboradores, reforçando a tendência de estarem satisfeitos, ao buscarem estabilidade do emprego nesta empresa.

De modo geral, estes impactos de caráter contingencial têm como resposta a adoção do planejamento e implementação de mudanças, a fim de, manter-se competitiva levando em consideração as peculiaridades referentes ao seu porte e seguimento de atuação, e reter profissionais que estejam mais preparados para superar cenários de crise.

Portanto, este relatório apresenta aspectos importantes relativos à rotatividade de pessoal contribuindo para o desenvolvimento de novos estudos por parte dos acadêmicos a fim de complementa-lo ampliando a relevância da temática e de pesquisas na área da Administração.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. Administração e o Administrador. In_____. **Teoria geral da administração**: das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2007. cap1.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Odília Cleon Gomes. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Administração geral e pública**.- 2.ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo. Atlas, 2008.

GULLO, José. **Administração**: para quem estuda, ensina, prática. São Paulo: Bom Dia, 2016.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KENOBY, Blog. **Turnover: guia completo para reduzir a rotatividade de colaboradores**. Disponível em: <http://www.kenoby.com/blog/turnover/>. Acesso em: 30 ago, 2019.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo, 2003.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**.5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (organizadora); DESLANDES, Suely Ferreira; NETO, Otávio Cruz; GOMES, Romeu;. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

NAPRÁTICA.ORG. PINHO, Ana; CARVALHO, Rafael. **O que esperar do mercado de trabalho brasileiro em 2017?**. Disponível em: <https://www.napratica.org.br/o-que-esperar-do-mercado-de-trabalho-brasileiro-em-2017/>. Acesso em 9 out. 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Capitalismo dos técnicos e democracia**. Revista Brasileira de Ciências Sociais - vol. 20 nº.59, outubro, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v20n59/a09v2059.pdf>. Acesso: 18 mar. 2019.

PORTAL DO EMPREENDEDOR-MEI. Disponível em: <http://www.portaldoempendedor.gov.br/legislacao>. Acesso em 04 nov.2019.

REVISTA CONFENAR. **Entrevista: como reter talentos e diminuir o turnover**. – edição Maio/Junho, 2013.p.18-20. Disponível em: <http://confenar.com.br/wp-content/revistas/52/revista.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2019.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SEBRAE NACIONAL. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/ramos-de-atividades,8ef89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 30 ago. 2019.

SEBRAE NACIONAL. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 06 set.2019.

SÓLIDES, Rh inteligente. **O papel do rh no planejamento estratégico de uma empresa**. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/planejamento-estrategico-de-uma-empresa/>. Acesso em 28 set. 2019.

SOFTWARE AVALIAÇÃO, Blog. **Resolva a rotatividade de pessoal de forma prática e eficiente!**. Disponível em: <https://blog.softwareavaliacao.com.br/rotatividade-de-pessoal/>. Acesso em: 30 ago. 2019.

ANEXOS

ANEXO A - Roteiro de Entrevista – *Turnover* (Rotatividade de Pessoal)

- 1 Quais motivos tem levado a empresa a demitir um colaborador?
- 2 Quais as justificativas do desligamento por iniciativa do colaborador?
- 3 Quais as principais consequências (econômicas e não econômicas) da rotatividade na empresa?
- 4 Quanto ao desligamento, tem acontecido com mais frequência por iniciativa do colaborador ou da empresa?

ANEXO B - Pesquisa de Clima Organizacional**IDENTIFICAÇÃO****1 Quem é você:**

Masculino

Feminino

2 Escolaridade:

Ensino Fundamental

Ensino Fundamental Incompleto

Ensino Médio

Ensino Médio Incompleto

Ensino Superior

Especialização

Mestrado

Doutorado

3 Tempo de empresa:

Menos de 1 ano

1 a 3 anos

3 a 5 anos

5 a 10 anos

Acima de 10 anos

CONDIÇÕES DE TRABALHO**4 As condições gerais no seu local de trabalho (Higiene, limpeza, temperatura, instalação dos banheiros, refeitório, uniforme) são:**

Ótimas

Boas

Razoáveis

Ruins

5 Você tem vontade de vir para o trabalho?

Sim

Não

COOPERAÇÃO**6 Até que ponto você está motivado para o trabalho?**

Totalmente

Depende do dia

Falta motivação

7 Por quanto tempo mais você pretende trabalhar na empresa?

Até arrumar outro emprego melhor

Até ser dispensada (o) pela empresa

Até o fim da carreira (aposentadoria)

REMUNERAÇÃO**8 Considerando o cargo que você ocupa, como você classificaria seu salário?**

Ótimo

Bom

Razoável

Ruim

9 Você conhece os benefícios oferecidos pela empresa?

- Sim
- Não

10 Como você classificaria os benefícios oferecidos pela empresa?

- Ótimos
- Bons
- Razoáveis
- Ruins

GERÊNCIA

11 Os chefes deixam claro o que esperam de seu trabalho?

- Sim
- Não

12 A maneira como seu gerente resolve os problemas humanos no trabalho é:

- Ótima
- Boa
- Razoável
- Ruim

13 O apoio que você tem de seus superiores imediatos para resolver seus problemas técnicos no trabalho é:

- Ótimo
- Bom
- Razoável
- Ruim

14 Seu superior imediato se preocupa com o treinamento de seus subordinados?

- Sim
- Não

EQUIDADE DE TRATAMENTO

15 As normas e procedimentos gerais da empresa são aplicados igualmente para todos empregados?

- Sim
- Não
- Às vezes

16 Os proprietários são justos no tratamento com seus subordinados?

- Sim
- Não
- Às vezes

ORIENTAÇÃO PARA O DESEMPENHO PROFISSIONAL

17 Você consegue levar facilmente ao seu superior um problema que lhe afeta?

- Sim
- Não
- Às vezes

18 Quando tudo vai bem no seu trabalho seu esforço é reconhecido?

- Sim
- Não
- Às vezes

19 Seu desempenho profissional é avaliado de forma justa e objetiva?

- Sim
- Não
- Às vezes

DECLARAÇÃO

Eu, Joaquim Francisco Soares Guimarães, declaro para os devidos fins, junto à Faculdade Amadeus que fiz a revisão segundo as normas ortográficas vigentes, do Relatório de Estágio intitulado Rotatividade de colaboradores: impacto nas empresas de pequeno porte elaborado pelo(a) graduando(a) Gleice Kelly dos Santos à luz da linguística funcional.

Aracaju (SE), 27 de Novembro de 2019.

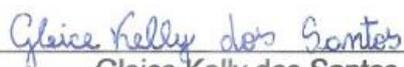
Joaquim Francisco Soares Guimarães

Joaquim Francisco Soares Guimarães
RG 740.621 SSP/SE

DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Declaro, para todos os fins de direito, que assumo total responsabilidade pelo aporte ideológico e conteúdo, conferido ao presente trabalho, isentando a Faculdade Amadeus - FAMA/SE, a Coordenação do Curso de Administração e de Estágio em Administração e o Orientador do Relatório de Estágio em Administração, de toda e qualquer responsabilidade acerca de possíveis cópias de trabalhos técnicos, apresentados no meu Relatório de Estágio. Sendo este de minha autoria, estou ciente, tanto das sanções que poderão ser aplicadas, pela FAMA, de acordo com a Lei 9610/98 de 19/02/98 e Lei 10.695/03(direitos autorais), como também, as administrativas pela Coordenação do Curso.

Aracaju-SE, 02 de Dezembro de 2019.



Gleice Kelly dos Santos
Curso de Administração - Mat. 1031160027