

IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES QUE INFLUENCIAM NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DA COOTEGO DE GOIÂNIA

IDENTIFICATION OF FACTORS THAT INFLUENCE IN THE ROTATION OF PERSONAL IN ORGANIZATIONS: THE CASE OF COOTEGO IN GOIÂNIA

HORTÊNCIA SILVA DOS SANTOS¹; PATRICIA BARRETO SOUZA²; REGIANE CAPEL
ERNANDES³; WESTEFANY COSTA SANTOS⁴; PAULO CÉSAR PEREIRA DA SILVA⁵

RESUMO

O presente trabalho visou identificar fatores que influenciam na rotatividade de pessoal da Cootego de Goiânia, tendo em vista que ao identificar as causas poderá controlá-las, reduzir transtornos e gerar economia e outros para a organização. A metodologia utilizada se enquadra em um estudo de caso, o estudo foi classificado como pesquisa qualitativa e quantitativa. Para realizar a pesquisa na Cootego-GO, o questionário foi utilizado como instrumento para a coleta de dados. De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, o estudo identificou que na Cootego existe uma boa gestão, envolvendo boas políticas, ambiente colaborativo bom clima organizacional, orientações claras e objetivas, comunicação em diferentes áreas, pouca ou nenhuma sobrecarga de trabalho, oportunidade de crescimento, recompensa, salário, adequado salários e benefícios adequados, deixando claro que não há índice de rotatividade na organização. O estudo demonstra que é de suma importância identificar as causas da rotatividade e ter foco na satisfação do colaborador, pois com funcionários motivados e contentes com o trabalho e a organização, inúmeros podem ser os resultados positivos já que as tarefas são realizadas com excelência, favorecendo o cumprimento de metas e a permanência na organização.

Palavras-chave: Pessoas. Organização. Gestão. Rotatividade. Fatores.

ABSTRACT

This study aimed to identify factors that influence the turnover of Cootego's personnel in Goiânia, considering that by identifying the causes it will be possible to control them, reduce inconvenience and generate savings and others for the organization. The methodology used fits into a case study, the study was classified as qualitative and quantitative research. To carry out the research in Cootego-GO, the questionnaire was used as an instrument for data collection. According to the results obtained in the research, the study identified that in Cootego there is a good management, involving good policies, collaborative environment good organizational climate, clear and objective guidelines, communication in different areas, little or no work overload, opportunity for growth, reward, salary, adequate wages and benefits, making it clear that there is no turnover index in the organization. The study shows that it is of utmost importance to identify the causes of turnover and focus on employee satisfaction, because with motivated employees who are happy with their work and the organization, there can be many positive results, since tasks are performed with excellence, favoring the achievement of goals and permanence in the organization.

Keywords: People. Organization. Management. Turnover. Factors

¹Graduando em Administração pela Faculdade Unida de Campinas – hortenciasilva19918@gmail.com

² Graduando em Administração pela Faculdade Unida de Campinas – patriciabarreto.souza@gmail.com

³Graduando em Administração pela Faculdade Unida de Campinas – regianeernandes.re@gmail.com

⁴ Graduando em Administração pela Faculdade Unida de Campinas – westefany2011@gmail.com

⁵ Mestre em Administração, professor da Faculdade Unida de Campinas – paulo.silva@facunicapms.edu.br

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho discute a rotatividade de pessoal no contexto da gestão de pessoas nas organizações, para construir os fundamentos teóricos, pesquisou Pessoas (CHIAVENATO, 2014; VILAS BOAS; ANDRADE, 2009), Organizações (CHIAVENATO, 2014; MAXIMIANO, 2000), Gestão de Pessoas nas Organizações (CHIAVENATO, 2014; DEMO, 2010) e Rotatividade de Pessoal (CHIAVENATO, 2014; MENDES, 2013). Na perspectiva de alcançar os objetivos do estudo proposto, utilizou-se os procedimentos metodológicos conforme Prodanov e Freitas (2013), Gerhardt e Silveira (2009) e Gil (2002) e outros, para realizar a pesquisa. Com essa estrutura foi realizado o desenvolvimento do trabalho, o resultado da pesquisa e as discussões serão apresentados a partir do próximo parágrafo.

O mercado na atualidade está sobre uma competitividade sem precedentes na história, é de grande importância que as organizações consigam manter sua equipe bem preparada e motivada. Hoje em dia, um dos principais problemas enfrentados no setor de recursos humanos das empresas é o *turnover* (rotatividade de pessoal), ou seja, entradas e saídas de funcionários. A rotatividade de pessoal quando é alta afeta diretamente a saúde organizacional da empresa, trazendo vários problemas, entre eles, a baixa motivação entre os colaboradores e alto custo de contratação e demissão para a organização.

Nesse contexto, conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2021), as organizações precisam aumentar sua produtividade e melhorar seu desempenho para poder competir nesse mercado, ou seja, as organizações precisam fazer um esforço a mais para ganhar destaque e reconhecimento no cenário competitivo. Por outro lado, ainda segundo o Sebrae (2021), tal competitividade é importante porque incentiva as organizações a desenvolverem estratégias, políticas e práticas de gestão que lhes permitem se diferenciarem positivamente de seus concorrentes, mediante a melhora no desempenho e entrega a seus clientes. Entretanto, para que isso seja efetivo, é fundamental que a organização tenha uma excelente equipe de colaboradores.

Nesse sentido, segundo a Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH, 2021), a área de gestão de pessoas precisa trabalhar alinhada às estratégias de negócio da organização, possibilitando a consciência de que são as pessoas que constroem, sustentam e são responsáveis pela qualidade dos resultados da organização. Dessa forma, é necessário estabelecer indicadores de desempenho, construir estreita relação da liderança com seus colaboradores de modo que, as decisões de investimentos em pessoas sirvam, inclusive, para diminuir a rotatividade de pessoal.

Para o Sebrae (2021), a rotatividade de pessoal é um dos grandes gargalos das organizações, pois ainda é um problema recorrente em grande parte das organizações no Brasil, e que diversos podem ser os fatores para a rotatividade de pessoal, tais como: remuneração, relacionamentos com a liderança, motivação, valorização profissional, formação inadequada, falta de comprometimento, entre outros. Ou seja, um problema da gestão da organização como um todo, mas especialmente, da gestão de pessoas, que precisa trabalhar de forma dedicada para construir e manter uma boa equipe de trabalho.

Em Goiânia–Goiás, aonde se encontra a Cooperativa de Transportes do Estado de Goiás (COOTEGO), entende-se que tal realidade não deve ser diferente, ou seja, as organizações dessa cidade também devem enfrentar problemas de rotatividade de pessoal e necessidade do emprego de uma gestão de pessoas consciente e promotora da redução do fluxo de entrada e saída de pessoal. Nesse sentido, o presente trabalho pretende realizar uma pesquisa na Cootego de Goiânia, a fim de obter dados e informações referente sua rotatividade de pessoal. Assim, conforme ao que foi exposto, questiona-se: Quais são os fatores que influenciam na rotatividade de pessoal na Cootego de Goiânia?

O presente trabalho tem como objetivo geral identificar os fatores que influenciam na rotatividade de pessoal da Cootego de Goiânia e como objetivos específicos: pesquisar rotatividade de pessoal no contexto da gestão de pessoas nas organizações no referencial teórico disponível; levantar dados sobre a rotatividade de pessoal no setor gestão de pessoas da Cootego de Goiânia e descrever os fatores que influenciam na rotatividade de pessoal da Cootego de Goiânia.

Justifica-se a escolha do tema rotatividade de pessoal por ser atual e de grande relevância para as organizações. A rotatividade de pessoal, sempre esteve presente nas organizações e ocorre todos os dias em diferentes partes do mundo, além de ser um tema que faz parte da área da gestão de pessoas. Compreende-se que, este é um assunto que deve ser pesquisada com clareza, delicadeza e de forma estratégica, tanto pela academia como pelas organizações, para identificar os malefícios da rotatividade de pessoal, principalmente, quando acontecer de forma constante em uma organização.

Entende-se ser primordial que as organizações controlem os índices de rotatividade para que ela não atrapalhe as atividades de seu dia a dia, além de manter a competência das pessoas que agregam valor à organização em relação a concorrência. Justifica-se ainda que, o presente trabalho pode trazer informações relevantes e contribuir para a produção de novos trabalhos acadêmicos sobre o tema proposto, bem como, fonte de consulta e inspiração para as organizações buscarem melhorias para seu clima organizacional. O estudo do tema, além da

possibilidade de fornecer respostas sobre os fatores que influenciam na rotatividade de pessoal nas organizações, pode ainda, contribuir no processo de aprendizagem acadêmica e formação profissional das pesquisadoras envolvidas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Pessoas

As pessoas, segundo Chiavenato (2014), são seres humanos dotados de personalidade e profundamente diferentes entre si, em inteligência e cultura. Cada um carrega sua história pessoal e diferenciada, capacidades adquiridas, habilidades desenvolvidas, atitude singular e energia e vitalidade para realizar diversas ações individuais e coletivas. Por ser dinâmico, tem uma tendência natural para investigar e sistematizar ações e processos.

Nesse sentido, em função de suas competências, as pessoas são essenciais para as organizações, principalmente, quando “passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial” (CHIAVENATO, 2014, p. 6). Tal constituição, deram às pessoas um papel fundamental, visto que, são elas que gerenciam e comandam as operações das organizações, elaborando projetos, planejando ações, organizando recursos, executando tarefas e controlando processos para atender as necessidades de clientes internos e externos.

As pessoas são dotadas de capacidades para determinar o ritmo de suas ações nas organizações. Para Chiavenato (2014, p. 11) “as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como também podem ser fonte de problemas. É melhor trata-las como fonte de sucesso”. Em relação ao exposto, entende-se que a empresa deve buscar o equilíbrio organizacional, ou seja, a relação entre empregado e empregador deve ser compreendido como uma dependência mútua. Além disso, sem o capital intelectual, uma empresa dificilmente conseguirá se manter no mercado, visto que, se as pessoas não forem bem tratadas, pode levar à ausência de colaboradores capacitados em seu ambiente interno, possibilitando o aumento das fraquezas da organização (CHIAVENATO, 2014).

Por outro lado, compreende-se, conforme Chiavenato (2014), que a organização que considera o capital intelectual importante, aumenta suas forças, possibilitando o crescimento, desenvolvimento da organização, pois, é isso que costuma acontecer quando o empregado está

motivado e envolvido com suas atividades. Então, o empregador não deve somente exigir a mão-de-obra qualificada, eficaz e competente, mas também fazer sua parte, oferecendo um ambiente organizacional adequado, recursos necessários para realização de suas tarefas, disposições legais, regulamentos claros, benefícios trabalhistas, entre outros.

Para Vilas Boas e Andrade (2009), as empresas precisam investir nas pessoas, como profissionais e como pessoas. Quando os autores se referem a pessoas, incluem motivação, benefícios adequados, bom tratamento e responsabilidade social. Portanto, percebe-se que não só as organizações necessitam das pessoas, mas as pessoas também precisam das organizações. As organizações precisam investir em seus colaboradores, para que as pessoas possam manter suas necessidades básicas, alcançar metas e objetivos pessoais, realização pessoal e profissional, produzindo bens e serviços para ter uma qualidade de vida melhor e de acordo com seus anseios e, a organização deve ser vista como uma oportunidade para se obter tudo isso.

Nesse sentido, Chiavenato (2014) aborda que para as pessoas, as organizações se constituem no espaço aonde podem alimentar a realização de sonhos, alcançar determinados objetivos individuais e coletivos, mediante ao emprego de suas capacidades físicas e intelectuais. Considerando que o mundo se encontra sob o domínio das organizações, pode-se dizer, que as mesmas vão ser formadas pelas pessoas e seus conhecimentos, conforme será abordado no próximo tópico.

2.2 Organizações

Segundo Chiavenato (2014), as organizações surgiram para utilizar os conhecimentos, habilidades, atitudes e os esforços das pessoas portadoras de capacidade para trabalharem em conjunto, em vista de alcançar objetivos em comum. Nesse contexto, as organizações também necessitam serem capazes de desenvolver competências organizacionais para utilizar o capital intelectual das pessoas, ou seja, precisam fazer esforços também para alcançar suas metas e objetivos.

Maximiano (2000, p. 92) também aborda sobre o significado de organização, mencionando que

As organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para realização de objetivos ou finalidade, que podem ser classificados em duas categorias principais: produtos ou serviços. Uma organização em particular pode produzir diferentes

produtos e ao mesmo tempo prestar diferentes serviços. Uma empresa montadora de veículos desenvolve, produz e comercializa ônibus, caminhões, peças e componentes, e presta serviços como assistência técnica e treinamento do pessoal de seus concessionários [...].

A organização, em sentido empresarial, é um conjunto de pessoas especializadas e que se unem para realizar um objetivo maior, propósito coletivo, um sistema desenhado para atingir metas mais satisfatórias, sendo produtos ou serviços. Entende-se que para alcançar esse objetivo em comum é previsto que tal conjunto seja composto por um atrelado de áreas e que são divididos em funções, áreas como gestão de pessoas, financeiro, setor comercial, administrativo e setor operacional (MAXIMIANO, 2000).

Entende-se que, tal conjunto é composto por um atrelado de sistemas e que são divididos em funções, incluindo pessoas, recursos, máquinas, equipamentos, recursos financeiros, matéria-prima, produtos ou serviços, clientes, fornecedores e concorrentes. Para Maximiano (2000), nas organizações cada pessoa tem suas atribuições específicas (tarefas) para realização de um objetivo, assim como cada organização tem suas especialidades em determinado objetivo. Entende-se, conforme o autor, que as organizações dependem de pessoas para proporcionar o necessário planejamento para melhor controle de desenvolvimento de uma organização e seus objetivos.

De acordo com Chiavenato (2014), para uma organização ser bem-sucedida é fundamental que possua um permanente programa de investimentos, principalmente em pessoas, pois, é por meio delas que as organizações podem obter crescimento e prosperidade no mercado. Conforme o pensamento de Chiavenato, infere-se que há alguns anos atrás as pessoas eram vistas somente como parte de um processo, não recebendo relevância e importância de fazer parte de um bem maior. Com o passar dos anos e estudos mais aprimorados do tema, pode-se perceber a relevância e a importância das pessoas nas organizações.

Atualmente, ainda de acordo com Chiavenato (2014), as pessoas recebem muito mais atenção, passando a serem reconhecidos e valorizados dentro do ambiente organizacional. Tal realidade se impôs, em função de serem as pessoas que gerenciam as organizações, comandam, trabalham para que seus propósitos sejam realizados e consomem seus bens e serviços. Conclui-se que, investir em intelecto e reconhecimento nunca é demais, pois a organização é um organismo vivo e para funcionar é fundamental cada um fazer seu papel, sendo valorizado, desenvolvendo-se e em prol de um objetivo maior. Assim, devem fazer gestão de pessoas no seu ambiente interno, conforme será abordado a seguir.

2.3 Gestão de Pessoas nas Organizações

De acordo com Chiavenato (2014), o conceito de gestão de pessoas está relacionado com a mentalidade e a cultura corporativa que prevalece nas organizações e depende de vários fatores, o qual é extremamente dependente de inúmeros aspectos situacionais que podem variar para cada situação, como a estrutura organizacional, a cultura corporativa, ou seja, hábitos e costumes, as características de cada mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os métodos internos, o estilo de gestão e outras variáveis.

Considerando que são as pessoas, com suas características particulares, que constituem as organizações, compreende-se que gestão de pessoas também depende das características de cada pessoa para ser efetiva. De acordo com Fleury e Fischer (1998, p. 91) “gestão de pessoas é compreendida como um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”. Entende-se que, conforme os autores, a gestão de pessoas é um *mix* de ações, que podem proporcionar às organizações, o discernimento necessário para o controle das relações interpessoais.

Para Chiavenato (2014), o contexto geral de gestão de pessoas é de que ele é formado por pessoas e organizações. Por isso as pessoas passam boa parte de seu tempo de vida trabalhando em organizações, passa a existir uma dependência para poderem funcionar e principalmente para alcançar as metas e objetivos que almejam. Contudo, é uma realidade que gera dependência mútua, tanto da organização quanto das pessoas, pois a organização depende das pessoas para funcionar e gerar seus produtos e valores e as pessoas dependem das organizações para terem emprego e renda, alcançarem seus anseios e se manterem econômica e socialmente ativas na sociedade.

Chiavenato (2014) enfatiza que a gestão de pessoas tem como função oferecer colaboração eficaz a colaboradores, empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer designação adotada em uma organização para alcançar os objetivos e metas organizacionais e individuais. Setores como departamento de pessoal, relações de trabalho, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual são utilizados para descrever a unidade, o departamento ou a equipe relacionada com a gestão de pessoas, pois, seu trabalho é cuidar do único recurso vivo das organizações, as pessoas. Assim, a organização que pretende cuidar bem desse recurso, deve ter políticas de gestão de pessoas, conforme será abordado a seguir.

2.3.1 Políticas de gestão de pessoas nas Organizações

Segundo Demo (2008, p. 82) políticas são “habilidades no trato das relações humanas, com vista à obtenção de resultados desejados”. Nesse sentido, as políticas voltadas para a gestão de pessoas pode ser definida como os “princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamento das organizações e das pessoas em sua relação com a organização” (DUTRA, 2002 p. 17). Ou seja, essas políticas são meios para a gestão lidar com as pessoas nas organizações, trata do modo como vai operar o capital intelectual, desenvolvê-lo, organizá-lo, bem como, alocar as pessoas para fazer a diferença na competitividade e crescimento da organização.

Portanto, conforme Demo (2008) e Dutra (2002), as políticas de gestão de pessoas visam a implantação de uma boa cultura organizacional junto aos seus colaboradores, através de uma série de ações e etapas que permitem a integração das pessoas na organização. Sendo assim, uma política de gestão de pessoas pode ser entendido como um processo desafiador, uma vez que, organização e colaborador precisam se respeitar para caminharem juntos na direção de seus objetivos.

Para Demo (2010, p. 66), as políticas de gestão de pessoas são realidade no contexto de várias organizações, principalmente em função da competitividade presente no mercado. Segundo o autor, várias são as formas encontradas pelas organizações para dinamizarem o trabalho das pessoas, as mais utilizadas atualmente são as que possibilitam envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho e recompensas, conforme demonstra o Quadro 1.

Quadro 1 - Políticas de Gestão de pessoas selecionadas para o estudo

Políticas de Gestão de pessoas	Descrição
Envolvimento	Conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam conhecer os colaboradores e melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização; reconhecê-los melhor; incentivar sua participação na condução dos negócios; e incrementar a comunicação organizacional.
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	Conjunto de práticas que visam, principalmente, prover competências e estimular a aprendizagem dos colaboradores para se desenvolverem profissional e pessoalmente e, ainda, desempenharem bem suas funções rumo ao alcance das metas organizacionais.
Condições de Trabalho	Conjunto de práticas que visam prover aos colaboradores boas condições de trabalho e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia
Recompensas	Conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam recompensar as competências das pessoas e sua contribuição à organização.

Fonte: Demo (2010, p. 66- 67)

A boa gestão de pessoas deve começar com uma boa política para a gestão de pessoas nas organizações. Para Chiavenato (2014), essa é uma questão fundamental, pois, o ambiente organizacional vem passando por um intenso processo de transformação e, para que ela possa acontecer na organização, torna-se necessário o desenvolvimento de políticas claras para dinamizar suas potencialidades para contribuir melhor no sucesso da mesma. A ausência dessas políticas podem ser um fator para a rotatividade de pessoal, assunto abordado no tópico a seguir.

2.4 Rotatividade de Pessoal

Segundo Chiavenato (2014), a rotatividade de pessoal é um dos fatores que prejudicam o planejamento operacional da Gestão de Pessoas. Sendo assim, gerenciar a rotatividade de pessoal, é uma das responsabilidades do departamento responsável pela gestão de pessoas em uma organização. Inicialmente, a palavra rotatividade tem o significado naquilo que é rotativo, com revezamento ou com aquilo que ocorre de forma alternada. Já a rotatividade de pessoal, refere-se às pessoas, o quão rotativo, alternado, têm sido a presença delas em um ambiente organizacional, de modo que posso ser por inúmeros fatores. Ainda conforme o autor,

[..] A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, as entradas de pessoas para compensar as saídas de pessoas das organizações. Cada desligamento quase sempre corresponde á admissão de um substituto como reposição. Isto significa que o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser compensado por um fluxo equivalente de entradas (admissões) de pessoas [...] (CHIAVENATO, 2014, p. 82).

Conforme essa definição, percebe-se que a organização pode se beneficiar dessa decisão, quando feita de forma equilibrada e estratégica. Dessa forma, uma nova contratação pode ser feita para aumentar o quadro de funcionários com diferentes qualidades profissionais ou apenas incluir para suprir a necessidade daqueles que saíram. Por outro lado, Vilas Boas e Andrade (2009), informam que a rotatividade consiste pela entrada e saída de funcionários, o qual pode ser determinada por dois tipos de desligamento de pessoal: por forma voluntária (iniciativa do funcionário) e por forma involuntária (desligamento por iniciativa da empresa). Tal definição, expõe que a permanência ou saída de um funcionário da empresa pode ser fruto de uma decisão do empregado também, e não somente do empregador.

No entanto, quando a rotatividade é feita inúmeras vezes e em um curto período de tempo, torna-se uma barreira para o desenvolvimento da organização. De acordo com Chiavenato (2009, p. 141), quando se deseja obter o índice de rotatividade nas organizações para ter somente a análise de saída de colaboradores, sem considerar as admissões, pode ser calculado com a seguinte fórmula:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{D \times 100}{EM}$$

Considerando a necessidade de planejamento para visualização e controle da rotatividade e a implantação de políticas de recursos humanos para os fatores que geram rotatividade em relação a entrada e saída de pessoas da organização, Chiavenato (2009, p. 142), apresenta a fórmula para calcular o índice de rotatividade de pessoal, que tem como o único objetivo o planejamento de RH.

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

O qual:

A = refere-se a entrada de novos colaboradores (admissões)

D = refere-se a saídas de colaboradores (desligamentos)

EM = efeito médio dentro do período considerado.

Um dos processos que tem grande importância para a rotatividade de pessoal e que muitas vezes pode ajudar a filtrar as melhores pessoas para a organização, é o processo de recrutamento que estabelece a seleção de possíveis melhores candidatos para se contratar. Conforme Chiavenato (2014), as organizações precisam fazer maiores esforços nos processos de recrutamento e seleção para manterem as pessoas por mais tempo em seus quadros, pois essa é uma questão fundamental.

Nesse sentido, Chiavenato (2014, p. 101), explica que “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. É um meio de capturar os melhores candidatos e que se adequam ao perfil da organização. Existem outros subtemas dentro de recrutamento, como o planejamento, seleção composta por técnicas e, após isso, o treinamento do futuro colaborador. Nesse contexto, uma segunda ferramenta que pode ser utilizado para identificar fatores causadores da rotatividade é a entrevista de desligamento.

Quando um funcionário se desliga da organização, ele deve passar por uma entrevista de desligamento com um funcionário do departamento de gestão de pessoas ou com seu gerente de linha. A finalidade dessa entrevista é coletar informações sobre o sentimento do funcionário quanto à organização, às atividades desempenhadas pela área de gestão de pessoas e sobre os motivos de sua decisão de sair da empresa, mesmo que ele tenha sido demitido por justa causa (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009, p. 215).

Em relação à entrevista de desligamento, Vilas Boas e Andrade (2009), ainda acrescentam que os resultados obtidos dessa entrevista mostram como os funcionários que saíram viam a empresa e suas políticas. Para assim, corrigir distorções, mudar estratégias e melhorar o desempenho. A entrevista de desligamento ou entrevista de saída, nada mais é do que uma forma de coleta de dados, uma entrevista realizada no momento do desligamento do ex-colaborador, faz parte do processo de demissão em si. Quando aplicada, serve para analisar e visualizar os erros cometidos e os pontos que podem ser melhorados dentro da organização.

Uma outra ferramenta que pode ser utilizada é o clima organizacional, segundo Chiavenato (2009), o clima organizacional é constituído pelo ambiente interno existente na organização, no qual ocorrem situações adversas que afetam diretamente o desenvolvimento dos colaboradores e está relacionada com a motivação dos mesmos. Para Maximiano (2000, p. 107), “o clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”, dessa forma, o clima organizacional pode ser entendido como algo que se cria de forma gradativa, uma percepção do ambiente entre organização e colaborador.

2.4.1 Fatores de rotatividade de pessoal

Segundo Chiavenato (2009), a rotatividade pode estar sendo orientada para inflacionar o sistema com novos recursos (entradas de novos funcionários) ou quando o desligamento por decisão dos colaboradores aumentam de volume, tornando-se um grande problema que as organizações precisam enfrentar diariamente, pois, significa a perda de capital intelectual, experiência, habilidades, contato com clientes, fornecedores, mercado, conhecimento e financeiro como os custos gerados com a saída de um profissional ou a contratação de um novo. Nesse sentido, pode-se destacar que existem alguns fatores responsáveis pela rotatividade:

As razões para demissões variam: um indivíduo pode renunciar por não concordar com a política da empresa, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional. Em contrapartida, a empresa tem também o direito de buscar

profissionais mais qualificados para fortalecer seu quadro funcional, agindo com base em avaliações de desempenho de sua força de trabalho (MENDES, 2013, p. 3).

Compreende-se que os colaboradores que anseiam por ideias compatíveis em uma organização, mais oportunidades, reconhecimento no ambiente de trabalho e qualidade de vida, podem ficar desmotivados se a empresa não fornecer estes itens, por isso, sem uma perspectiva de carreira, crescimento, não se alinham aos propósitos da organização e passam a buscar outras alternativas de colocação, gerando a rotatividade voluntária.

Spector (2005) argumenta que a insatisfação no trabalho pode ser um dos motivos apontados para a rotatividade de pessoal. Ainda de acordo com Spector (2005, p. 233), “a satisfação no trabalho é a extensão na qual as pessoas gostam dele, ao passo que a insatisfação no trabalho é a extensão na qual elas não gostam”, ou seja, a preocupação não deve estar somente em aspectos quantitativos, mas com a qualidade de vida dentro de uma organização, o sentimento que os colaboradores tem do local no qual trabalham.

Uma empresa é como um corpo vivo, para ser bem reconhecida no mercado, precisa gerar produtos de qualidade, funcionar corretamente, desenvolver e fortalecer seu ambiente interno. De acordo Chiavenato (2014), os motivos da rotatividade estão ligados a fatores internos, como a remuneração proposta pela organização. Chiavenato (2014, p. 243) cita remuneração como “o processo que envolve todas as formas de pagamentos ou de recompensas dadas aos funcionários e decorrentes do seu emprego”, compreende-se como o salário, benefícios, bonificações entre outros.

Os fatores internos que podem influenciar na rotatividade de pessoal são cultura organizacional, gestão e supervisão, condições de trabalho, desenvolvimento e crescimento oferecidas, entre outros (CHIAVENATO, 2014). De acordo com Bertotti (2013, p. 45 apud MARQUES, 2004, p.51), “expectativas não alcançadas no recrutamento, integração, participação, rotinização, treinamento e comunicação também podem ser considerados motivos internos para a rotatividade”. Já o ambiente externo, sobre o qual a organização não tem controle, estão os fatores como a situação de oferta e procura no mercado de recursos humanos, conjuntura econômica e oportunidade de emprego no mercado de trabalho (CHIAVENATO, 2014).

O Quadro 2 demonstra fatores que influenciam na rotatividade de pessoal.

Quadro 2 – Fatores de rotatividade de pessoal

Fatores	Motivos
Externos	Situação de oferta e procura no mercado de RH Conjuntura econômica Oportunidade de emprego no mercado de trabalho
Internos	Política salarial e benefícios Estilo gerencial Oportunidade de crescimento interno Desenho de cargos Relacionamento humano Condições físicas e psicológicas do trabalho Estrutura Cultura organizacional

Fonte: Chiavenato (2014)

Conforme Chiavenato (2014), a organização precisa implantar ferramentas estratégicas para entender seus colaboradores, como foi apresentado a entrevista de desligamento, para corrigir políticas e práticas que podem afetar o desempenho dos colaboradores no presente e futuramente. E o recrutamento para selecionar melhor os futuros colaboradores ou o clima organizacional. Então conclui-se, que a empresa deve optar por melhores estratégias ao longo da carreira para os colaboradores da organização.

3 METODOLOGIA

Segundo Fonseca (2002, p. 52) “metodologia é a explicação detalhada de toda a ação a desenvolver durante o trabalho de pesquisa”. Portanto, metodologia pode ser entendida como um tipo de pesquisa que consiste na justificativa para abordagem de pesquisa, com técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de uma maneira sistemática.

Existem diferentes tipos de pesquisa que vão de acordo com o objetivo do trabalho, do artigo e também de acordo com o que o pesquisador deseja utilizar no método científico do seu estudo. Para Gil (2002, p. 17), pesquisa é definida como,

[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. [...] Desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

A metodologia é composta por diversos tipos de pesquisa, como a pesquisa qualitativa, e quantitativa. Para Fonseca (2002, p. 20) “a pesquisa qualitativa se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais”. Ou seja, é uma pesquisa de caráter subjetivo, pois busca compreender comportamentos, aprofundando em experiências individuais. Esse tipo de estudo não é objetivo, quer dizer que, não possui resultados obtidos com números certos, com isso há certas discussões em grupos de estudos. Utilizada com o objetivo de entender o porquê de determinados comportamentos.

Segundo Prodanov e Freitas (2013 p. 69) a pesquisa quantitativa “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.).” Diferente da pesquisa qualitativa, essa pesquisa usa o método que traz os resultados com números ou porcentagens quem tem respostas mais conclusivas com diferentes temas, isso aparece mais como uma avaliação de mercado.

Na metodologia, existe também a coleta de dados que, conforme Gerhardt e Silveira (2009), é realizada através de um conjunto de ações, onde o que foi analisado e confrontado aos dados da coleta. Os autores complementam que o objetivo da coleta de dados não é somente coletar informações que deem conta dos conceitos, mas ter essas informações de forma que se possa aplicar o necessário para testar hipóteses. Conforme Gil (2002, p. 114), existem diferentes tipos de instrumentos de coletas de dados como questionário, observação direta, análise de documento, entrevista com formulário e outros.

O questionário interessa a este trabalho, conforme Prodanov e Freitas (2013), o questionário é utilizado para a realização de coleta de dados de uma pesquisa, as perguntas inseridas no questionário podem ser direcionadas a um público alvo específico ou não, sendo necessário a utilização do uso da linguagem formal, realizar pré-testes para identificar possíveis erros ortográficos, de maneira que fique claro o entendimento das perguntas, passando segurança a quem for responder.

O presente trabalho é uma pesquisa qualitativa e quantitativa e utilizou o questionário como instrumento de coleta de dados. O instrumento foi elaborado no *Google Forms* com 04 perguntas qualificadoras e 11 perguntas objetivas, foi enviado pelo aplicativo WhatsApp através da disponibilização de um *link* para 40 funcionários da Cootego de Goiânia. Os dados foram coletados no período do dia 18/05/2021 a 22/05/2021, onde 37 funcionários responderam

ao questionário. Os resultados da pesquisa e as respectivas discussões serão abordados no capítulo a seguir.

4 A COOTEGO

A Cooperativa de Transportes do Estado de Goiás (COOTEGO), é uma empresa de transportes coletivos alternativo da cidade de Goiânia, possui um patrimônio material que inclui 120 ônibus e atua em outros segmentos do transporte. Atualmente, opera como participante no transporte urbano da região metropolitana de Goiânia e de forma compartilhada é responsável pelos serviços de transportes em 56 linhas distribuídas nas regiões norte e leste. Sua história decorre de um longo processo de lutas, conforme demonstra o tópico a seguir (COOTEGO, 2021).

4.1 História

A Cooperativa de Transportes do Estado de Goiás (COOTEGO), antes de ser fundada passou por inúmeras situações de dificuldades. Importante destacar que a organização é fruto do movimento do transporte alternativo que existiu em Goiânia, no período de 1997 a 2003. Aquele período foi regido por inúmeras manifestações e protestos para a regulamentação do transporte alternativo, especialmente pelas pessoas acreditavam em um transporte mais digno e humano para seus cidadãos, mas, que naquele momento era feito sem qualquer regulamentação e de forma autônoma (COOTEGO, 2021).

A Organização, enquanto pessoa jurídica, foi fundada em 1º de setembro de 2003, reunindo trabalhadores do transporte alternativo para formar uma empresa coletiva. A princípio, suas atividades tiveram uma frota de 219 ônibus operando em Goiânia, os primeiros anos da cooperativa foram regidos por uma gestão do poder público que acabou sucateando a frota de veículos, levando a paralisação de 29 micro-ônibus por falta de manutenção e cuidados, além de contratar, indiscriminadamente, mais de 2.000 mil funcionários (COOTEGO, 2021).

Com a gestão feita pelo poder público, a Cootego acumulou em poucos meses uma dívida trabalhista de R\$ 5 milhões, situação que proporcionou uma intervenção administrativa. Nesse sentido, em setembro de 2003, os sócios-cooperados assumiram a gestão da entidade, tendo como desafios, corrigir as falhas cometidas, contornar os desgastes internos e externos, renegociar as dívidas trabalhistas e resolver a situação financeira (COOTEGO, 2021).

Mas as dificuldades não foram resolvidas de forma rápida. No ano de 2004, a cooperativa, para atender exigência do poder regulador e fiscalizador do transporte coletivo de Goiânia, foi obrigada a vender seus micro-ônibus e comprar mais de 200 ônibus para poder continuar operando nas linhas de transportes. Buscando implantar a gestão democrática, a entidade elegeu sua segunda diretoria em 2005, agora através de eleição realizadas pelos cooperados. A nova diretoria, diagnosticando a realidade operacional e financeira, se vê obrigada a negociar parte de suas linhas com empresas concorrentes para pagar dívidas, dividendos obrigatórios e equilibrar as despesas. No ano de 2007, a Cootego liquidou R\$ 7 bilhões em dívidas e a partir daí apresentou bons resultados, disponibilizando treinamento especializado e cursos em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT) e Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) (COOTEGO, 2021).

Atualmente a Cootego possui uma estrutura organizacional enxuta com processos para o controle de despesas. Oferece planos de saúde e odontológico para cooperados, funcionários e suas respectivas famílias. A cooperativa tem no atual momento, uma gestão de perfil profissional e vem apresentando um bom desempenho em relação as suas planilhas de frotas (COOTEGO, 2021).

4.2 Resultados e Discussões

Na Cootego qualquer cooperado pode se candidatar para fazer parte da gestão da entidade, seja para ser conselheiro de administração, diretor financeiro, diretor de recursos humanos, entre outras áreas, pois, a gestão da entidade é democrática. Ela é planejada pela Assembleia Geral (AG), a mais alta instância de decisão, com plenos poderes sobre a cooperativa, coordenada pelo Conselho de Administração (CA) composto por cooperados eleitos por voto direto na AG e executada pela Diretoria Executiva (DIREX), também eleita pelo voto direto na AG e supervisionado pelo CA. Nesse sentido, a gestão de pessoas na Cootego é feita de forma participativa pelo departamento de recursos humanos, composto por um diretor e dois auxiliares de pessoal, conforme os pilares da política de gestão de pessoa (COOTEGO, 2021).

A Cootego, por ser uma sociedade de pessoas, conta atualmente com 252 pessoas no quadro de colaboradores destes, 200 são sócios-quotistas da cooperativa e tem seu trabalho prestado regido pelo direito civil e pelo regimento interno da cooperativa, a forma de contratação e desligamento dos mesmos são diferentes daqueles regidos pelas Consolidações

das Leis do Trabalho (CLT), pois, para integrar e trabalhar na entidade eles compraram cotas de capital social. Destaca-se que, atualmente a Cootego possui 65 cotas inativas em seu banco de dados (COOTEGO, 2021).

Por outro lado, a Cootego tem 52 colaboradores contratados e regidos pela CLT, destes, 12 se encontram afastados pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), por questão de saúde e, dessa forma, não se encontravam trabalhando na entidade no momento da realização da pesquisa e, por tanto, não foram considerados na coleta de dados. Nesse sentido, o questionário foi aplicado junto a 40 funcionários da entidade, pois decidiu-se por respeitar a condição daqueles afastados (COOTEGO, 2021).

Quadro 3: Colaboradores da Cootego de Goiânia.

COLABORADORES	ATIVOS	AFASTADOS	INATIVOS
SÓCIOS-COTISTAS	200	0	65
FUNCIONÁRIOS CLT	40	12	0
TOTAL	240	12	65

Fonte: Cootego (2021)

Conforme mencionado anteriormente, a coleta de dados foi realizada na entidade, tendo sido iniciada no dia 18 de maio de 2021, o questionário foi enviado para 40 funcionários em atividade, cujos contratos de trabalho são regidos pela CLT, destes 37 devolveram o questionário respondido. Vale destacar que foi levado em consideração o fato de estes funcionários serem regidos por leis trabalhistas e por suas contratações e desligamentos serem mais constantes, bem como, pelo fato de os cooperados raramente serem desligados, pedirem demissão por conta própria ou simplesmente deixam sua cota inativa na organização. Os resultados e as discussões serão apresentados a seguir.

4.3 Índice da Rotatividade de Pessoal da Cootego de Goiânia

De acordo com Chiavenato (2009) O índice de rotatividade de pessoal quando não apresenta nenhuma porcentagem pode não ser bem visto equivalente e nem é o recomendado, pois seria visto como um estado de total rigidez da organização. Por outro lado, um índice de rotatividade de pessoal muito alto, pois representa que os recursos humanos da organização não conseguem assimilar e fixar adequadamente o estado de fluidez e entropia da organização. Assim, indicaria fortes sinais de que a empresa necessita de atenção aos fatores. Ainda de acordo a Chiavenato (2009, p.142) a rotatividade ideal pode ser definida como:

O índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de serem corrigidas dentro de um programa exequível e

econômico. Assim, cada organização teria sua rotatividade ideal no sentido de permitir a potenciação máxima da qualidade de seus recursos humanos, sem afetar a quantidade dos recursos disponíveis. A rigor, não há um número que defina o índice ideal de rotatividade, mas uma situação específica para cada organização em função de seus problemas e da própria situação externa de mercado. O que vale é a situação estável do sistema, atingido através de autorregulações e correções constantes das distorções apresentadas.

Para realizar o cálculo do índice da rotatividade de pessoal a área de Recursos Humanos da Cootego forneceram os dados necessários referente a movimentação de funcionários. Segue os dados abaixo.

Quadro 4 – Rotatividade de pessoal em 2020

MOVIMENTAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS 2020		
COMPETÊNCIA	ADMISSÃO	DEMISSÃO
Junho	0	0
Julho	0	1
Agosto	0	1
Setembro	0	2
Outubro	2	1
Novembro	0	0
Dezembro	0	0
Total	2	5

Fonte: Cootego (2021)

Com base no quadro acima, a seguir se encontra o cálculo do índice de rotatividade do período de junho a dezembro de 2020, realizado com o intuito de obter apenas o percentual de saídas de colaboradores.

$$\text{ÍNDICE DE ROTATIVIDADE} = \frac{5 \times 100}{52}$$

$$\text{ÍNDICE DE ROTATIVIDADE} = 9,61\%$$

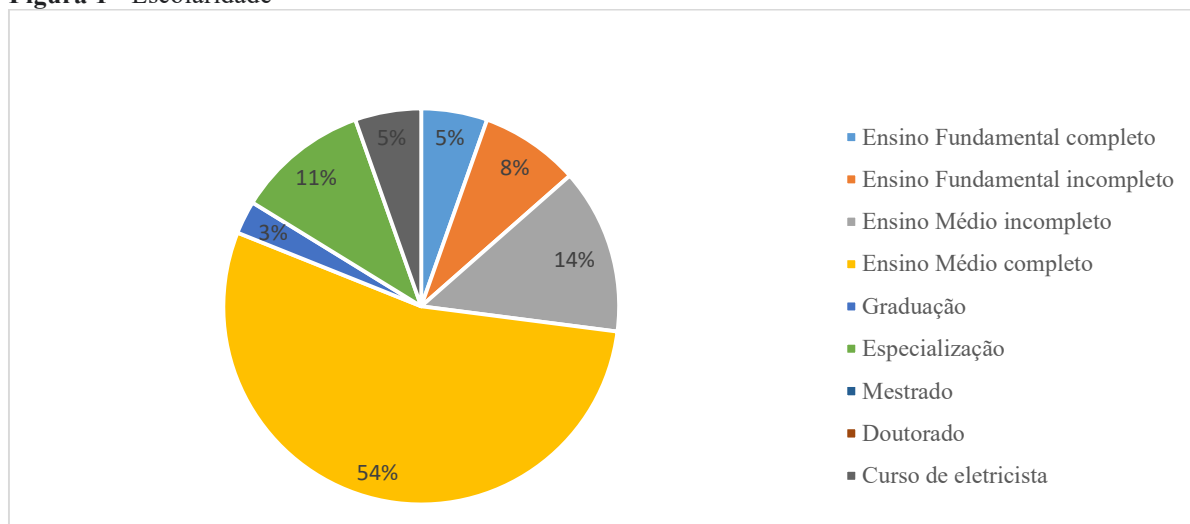
Conforme pode ser observado acima, o resultado apontou um percentual de 9,61% de saídas de funcionários, ou seja, um número baixo em comparação ao número de funcionários da Cootego. Contudo, também é fundamental para o planejamento do RH, a obtenção do índice de rotatividade de pessoal com entradas e saídas de funcionários, conforme pode ser observado abaixo.

$$\text{ÍNDICE DE ROTATIVIDADE} = \frac{\frac{2+5}{2} \times 100}{52}$$

$$\text{ÍNDICE DE ROTATIVIDADE} = 6,80\%$$

Conforme pode ser observado acima, o resultado apontou um percentual de 6,80% de entrada e saídas de funcionários. Ao observar o resultado foi visto que obteve-se entrada e saída de funcionários com um percentual baixo na Cootego de Goiânia.

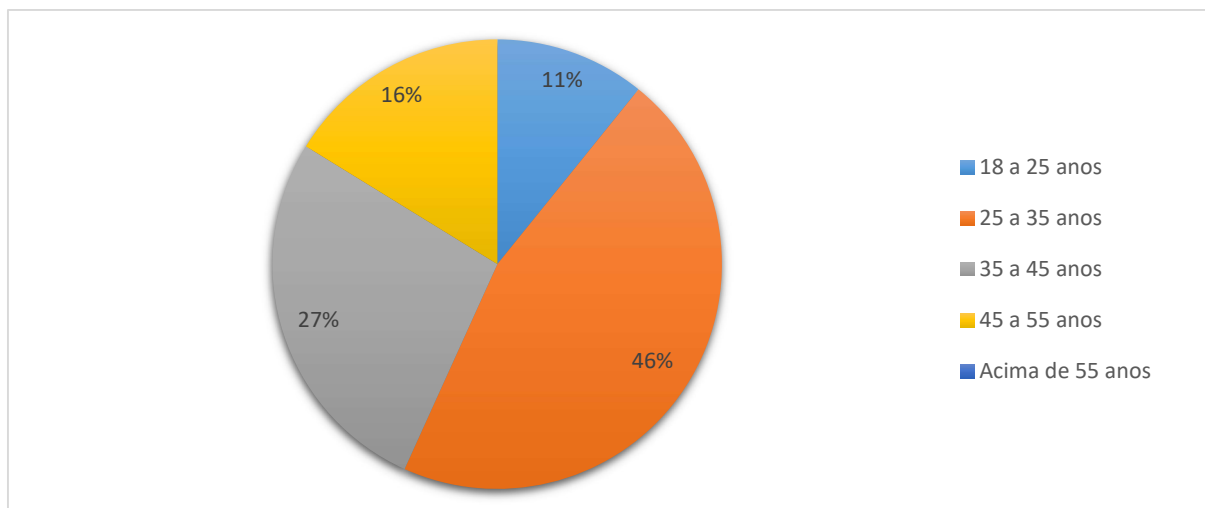
Figura 1 - Escolaridade



Fonte: elaborado pelas autoras.

A questão 1 perguntou sobre a escolaridade dos funcionários. O resultado, conforme demonstra o Gráfico 1, aponta que 54% têm ensino médio completo, 14% têm ensino médio incompleto, 8% têm ensino fundamental incompleto, 5% tem ensino fundamental completo, 5% tem curso de eletricitista, 11% tem especialização e 3% tem graduação. O resultado expõe que a maioria dos colaboradores tem ensino médio completo (54%), tal realidade pode ter representativa do índice de rotatividade de pessoal na entidade.

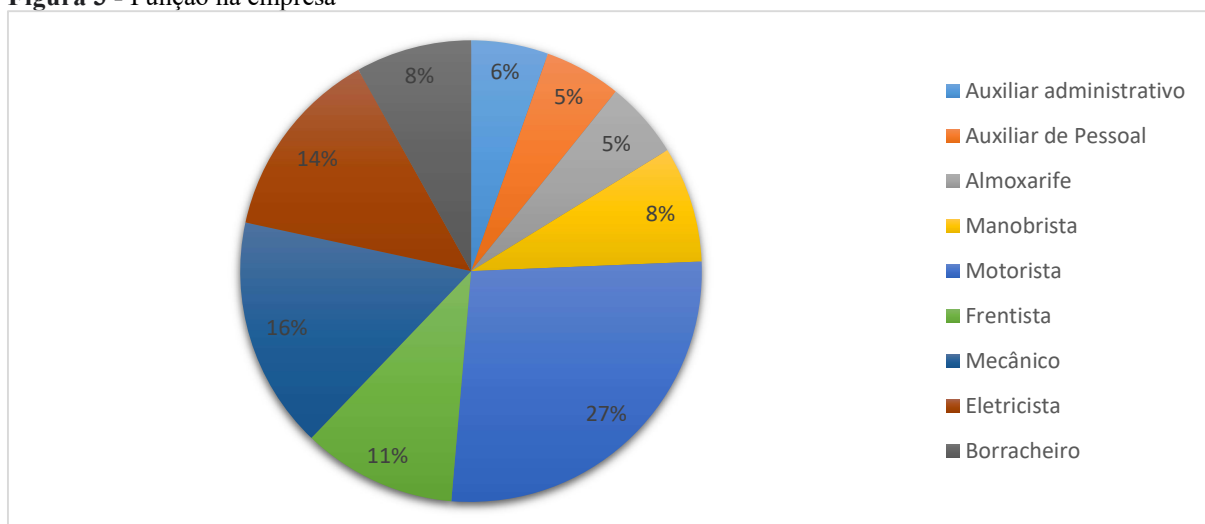
Figura 2 - Faixa etária



Fonte: elaborado pelas autoras.

A questão 2 perguntou sobre a faixa etária dos funcionários. O resultado, conforme demonstra o Gráfico 2, aponta que 46% tem entre 25 a 35 anos de idade, 27% tem 35 a 45 anos, 16% tem 45 a 55 anos e 11% tem 18 a 25 anos de idade. O resultado expõe que a maioria dos colaboradores tem entre 25 a 35 anos (46%), tal realidade pode ter representativa do índice de rotatividade de pessoal na entidade.

Figura 3 - Função na empresa

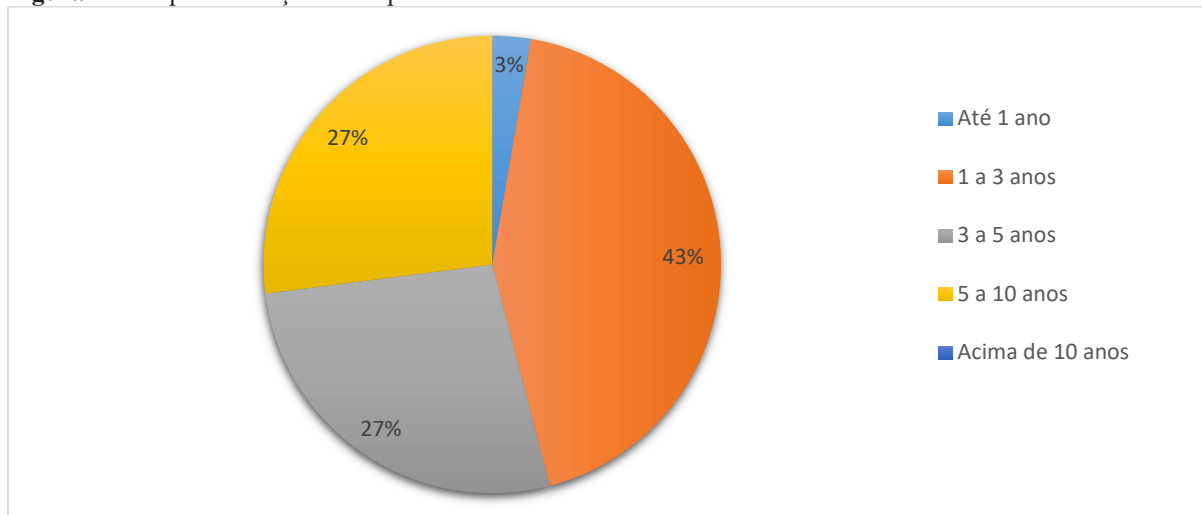


Fonte: elaborado pelas autoras.

A questão 3 perguntou sobre a função na empresa dos funcionários. O resultado, conforme demonstra o Gráfico 3, aponta que 27 % tem a função de motorista, 16% mecânico, 14% eletricista, 11% frentista, 8 % manobrista, 8% borracheiro, 5% Almojarife, 5% Auxiliar de Pessoal, 6% auxiliar administrativo. Observando os resultados, a maioria dos colaboradores

possui a função de motorista (27%), tal realidade pode ter representativa do índice de rotatividade de pessoal na entidade.

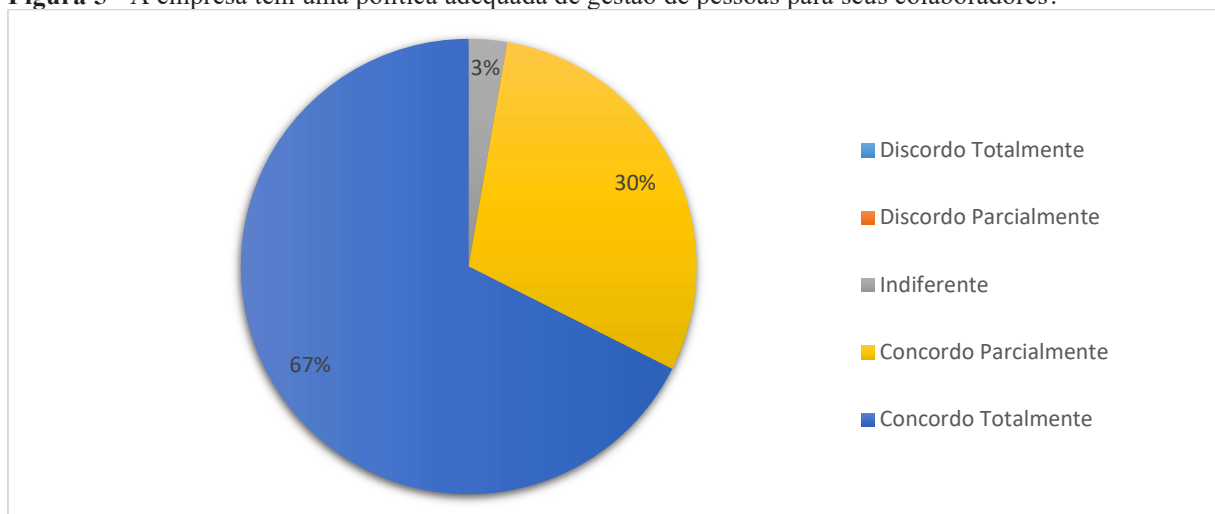
Figura 4- Tempo de atuação na empresa



Fonte: elaborado pelas autoras.

A questão 4 perguntou sobre o tempo de atuação na empresa. O resultado, conforme demonstra o Gráfico 4, aponta que 3% é até 1 ano na empresa; 43% é de 1 a 3 anos na empresa, 27% é de 3 a 5 anos na empresa e 27% é de 5 a 10 anos na empresa. Percebe-se que a maior média entre o tempo de atuação na empresa varia entre 1 a 3 anos (43%), tal realidade pode ter representativa do índice de rotatividade de pessoal na entidade.

Figura 5 - A empresa tem uma política adequada de gestão de pessoas para seus colaboradores?



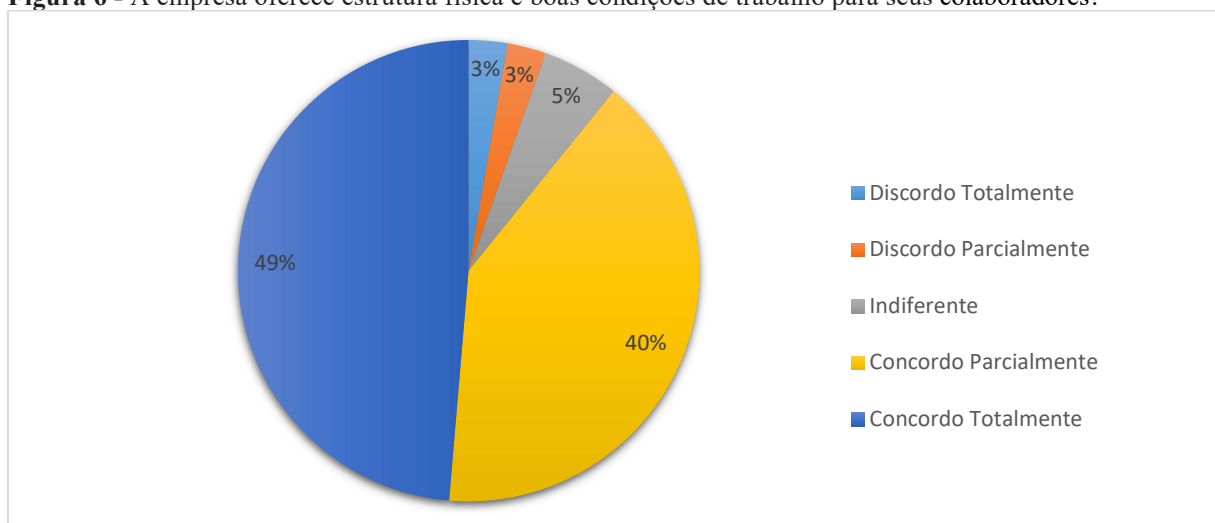
Fonte: elaborado pelas autoras.

A questão 5 perguntou se a Cootego tem uma política adequada de gestão de pessoas para seus colaboradores. O resultado, conforme demonstra o Gráfico 5, aponta que 67%

concordam totalmente, 30% concordam parcialmente e 3% é indiferente. Destaca-se que, o resultado da soma dos que concordam total ou parcialmente (97%), é bastante relevante para um contexto organizacional.

Os resultados estão de acordo com a abordagem de Dutra (2002), que enfatizou que as políticas da área de gestão de pessoas são princípios e diretrizes que determinam decisões e comportamentos efetuadas nas organizações e nas relações das pessoas com a organização. Neste caso, indica que a política adequada de gestão de pessoas da Cootego é satisfatória e pode ser um fator contributivo para uma baixa rotatividade de pessoal.

Figura 6 - A empresa oferece estrutura física e boas condições de trabalho para seus colaboradores?

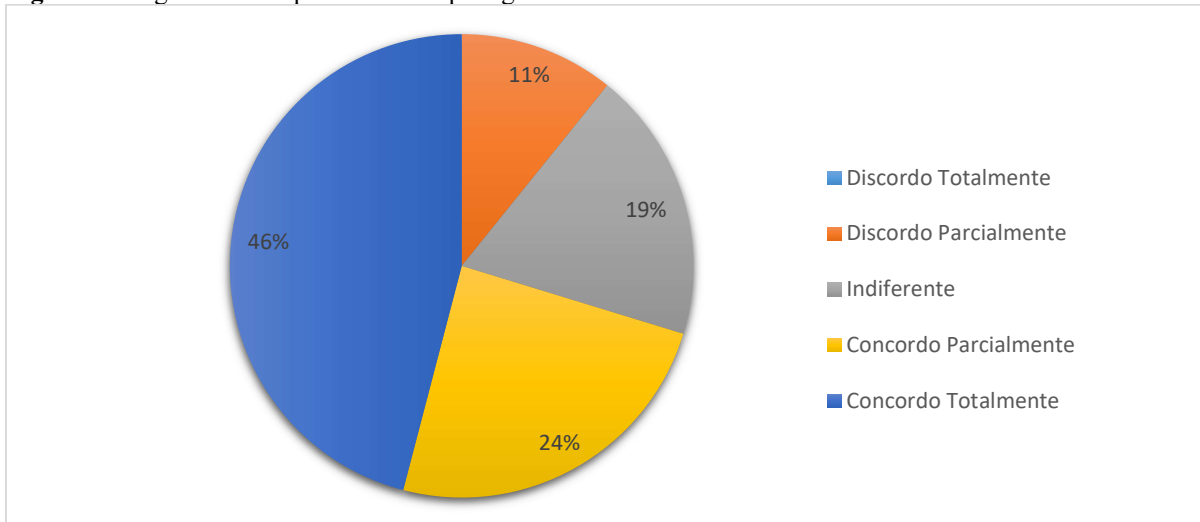


Fonte: elaborado pelas autoras.

A questão 6 perguntou se a empresa oferece estrutura física e boas condições de trabalho para seus colaboradores. O resultado, conforme pode ser observado no Gráfico 6, demonstra que 49% concordam totalmente, 40% concordam parcialmente, 5% são indiferentes, 3% discordam parcialmente e 3% discordam totalmente. O resultado está em acordo com o Quadro 2, em que Chiavenato (2014), aborda que estrutura e condições físicas de trabalho são fatores que refletem na rotatividade de pessoal nas organizações.

Segundo resultados demonstrados no Gráfico 6, em que 89% dos funcionários, concordam total ou parcialmente, indica que a Cootego oferece estrutura física e boas condições físicas para a realização de trabalho. Compreende-se que, neste caso, essa realidade não contribuiu na rotatividade de pessoal, pois indica que os funcionários tem confiança na preservação de sua saúde na organização.

Figura 7 - A gestão da empresa trabalha para garantir um ambiente colaborativo no contexto interno?



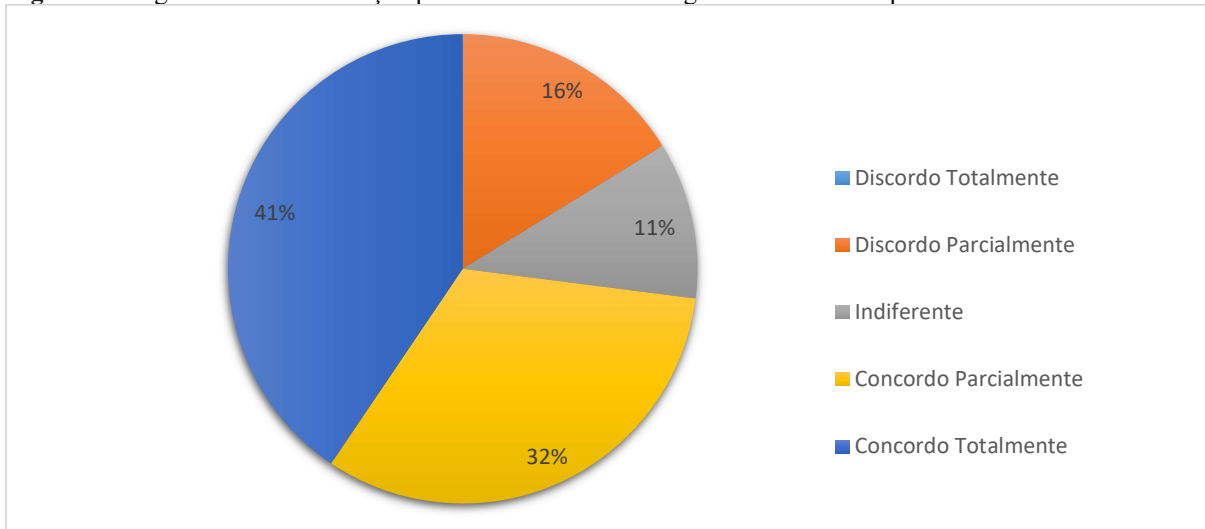
Fonte: elaborado pelas autoras.

A questão 7 perguntou se a gestão da empresa trabalha para garantir um ambiente colaborativo no contexto interno para seus colaboradores. O resultado, de acordo com o Gráfico 7, demonstra que 46% concordam totalmente, 24% concordam parcialmente, 19% são indiferente e 11% discordam parcialmente. O resultado está em acordo com o disposto no Quadro 2, onde Chiavenato (2014), aborda que o relacionamento humano e estilo gerencial são fatores de rotatividade de pessoal que pode afetar a empresa, pois se refere às relações interpessoais, em qualquer ambiente de trabalho isso existe e pode ajudar para um ambiente mais colaborativo. Já o estilo gerencial se refere a forma como gerentes e supervisores tratam seus colaboradores.

Nesse contexto, Maximiano (1997) considera o clima organizacional de suma importância para que os colaboradores compartilhem sentimentos sobre a organização, podendo afetar de forma positiva ou negativa a sua relação com a organização. Ou seja, o ambiente colaborativo está relacionado ao clima organizacional e em como a gestão trabalha isso no dia a dia.

Infere-se que, as organizações são compostas de pessoas e quando existe descontentamento por parte de algumas, outras podem ser influenciadas. Nesse contexto, conforme o resultado do Gráfico 7, em que 70% concordam total ou parcialmente, pode-se dizer que a gestão da Cootego trabalha para garantir um ambiente colaborativo no contexto interno para seus colaboradores, não podendo ser este, considerado um fator que contribui em contratações e desligamentos constantes.

Figura 8 - A gestão faz comunicação para favorecer o clima organizacional da empresa?

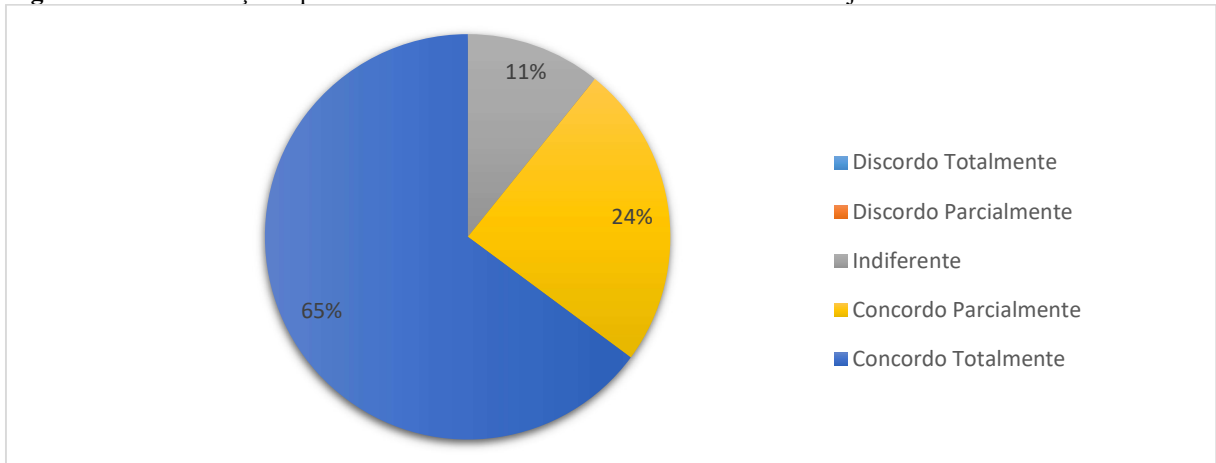


Fonte: elaborado pelas autoras.

A questão 8 perguntou se a gestão faz comunicação para favorecer o clima organizacional da empresa para seus colaboradores. O resultado, conforme pode ser observado no Gráfico 8, demonstra que 41% concordam totalmente, 32% concordam parcialmente, 11% é indiferente e 16% discordam parcialmente. O resultado está em acordo com a abordagem de Bertotti (2013 apud MARQUES, 2004), que retratou a ausência da comunicação como um fator para a rotatividade.

Nesse contexto, Chiavenato (2006) explica que o clima organizacional é constituído por situações adversas dentro de uma organização que afeta diretamente no desenvolvimento dos colaboradores e todos que participam do mesmo ambiente de trabalho. Infere-se que quando a gestão realiza uma comunicação eficiente, favorece o clima organizacional, pois, quando os colaboradores são bem informados, dúvidas, questionamentos e descontentamentos diminuem. De acordo com os resultados do Gráfico 8, em que 73% concordam total ou parcialmente, demonstra que a gestão da Cootego realiza uma comunicação que favorece o clima organizacional, o que não pode ser considerado um fator contributivo para a rotatividade.

Figura 9 - As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

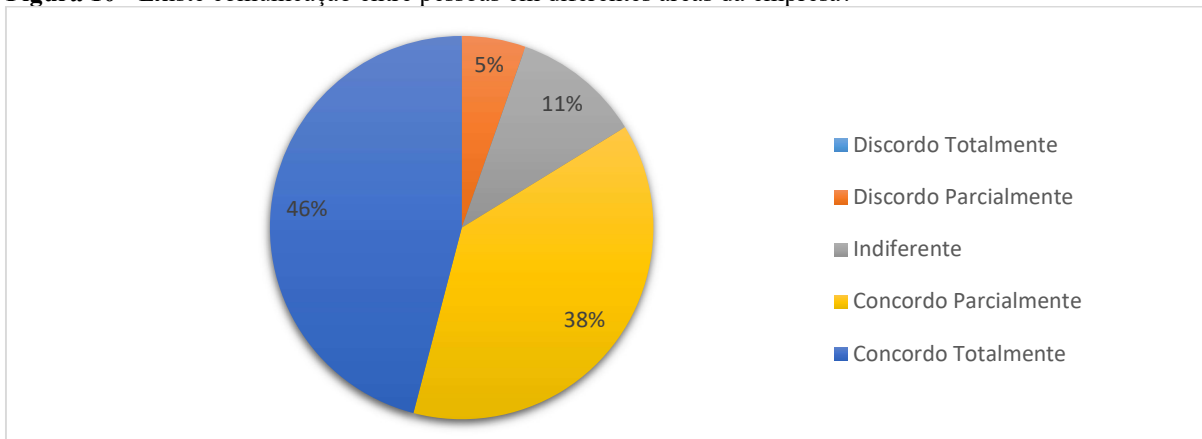


Fonte: elaborado pelas autoras.

A questão 9 perguntou se as orientações que os colaboradores recebem sobre seu trabalho são claras e objetivas. O resultado, conforme pode ser observado no Gráfico 9, demonstra que 65% concordam totalmente, 24% concordam parcialmente e 11% discordam parcialmente. O resultado está em acordo com a abordagem de Bertotti (2013 apud MARQUES, 2004), que enfatizou o treinamento como um fator de rotatividade, bem como, Chiavenato (2014) no quadro 2, em que abordou o desenho dos cargos como um fator interno que causaria a rotatividade de pessoal.

Conforme o resultado Gráfico 9, 89% concordam total ou parcialmente que as orientações que os colaboradores recebem sobre seu trabalho são claras e objetivas, o que indica que a Cootego orienta seus colaboradores de forma clara e objetiva, o que não pode ser considerado um fator de contribuição para a contratações e desligamentos constantes. Neste caso, entende-se que o desenho e a especificação de cada cargo orientando o que cada um deve fazer na organização, é um bom instrumento para orientação de trabalhadores.

Figura 10 - Existe comunicação entre pessoas em diferentes áreas da empresa?

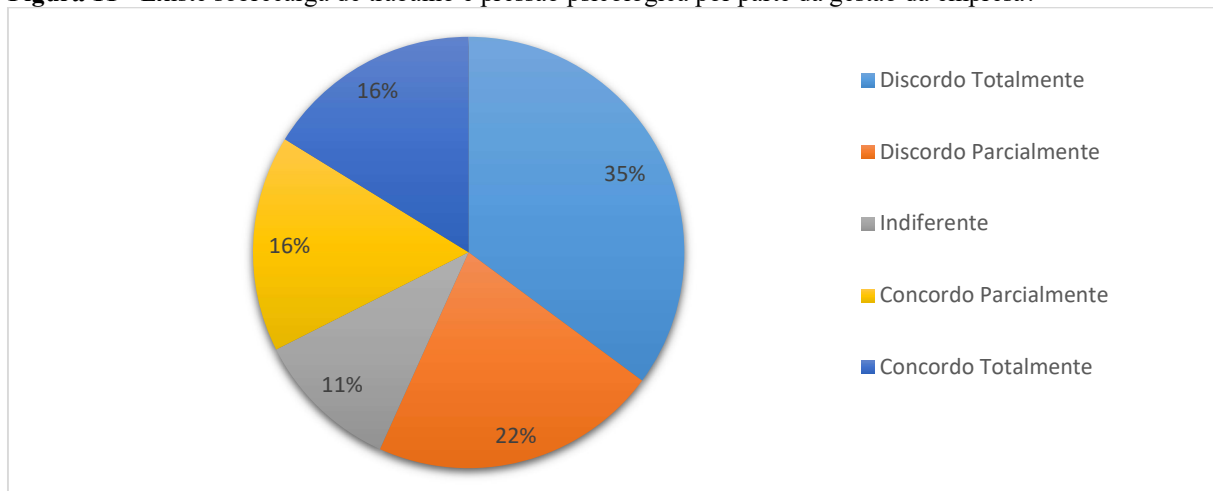


Fonte: elaborado pelas autoras.

A questão 10 perguntou se existe comunicação entre pessoas em diferentes áreas da empresa para seus colaboradores. O resultado, conforme pode ser observado no Gráfico 10, demonstra que 46 % concordam totalmente, 38% concordam parcialmente, 11% são indiferente e 5% discordam parcialmente. Como pode ser observado, não houveram pessoas que discordassem totalmente.

O resultado está em acordo com a abordagem de Bertotti (2013 apud MARQUES, 2004), quando destacou a comunicação como um fator interno que pode causar rotatividade de pessoal. Segundo resultado do Gráfico 10, em que 85% concordam total ou parcialmente, indica que existe comunicação entre pessoas em diferentes áreas da Cootego, o que não pode ser considerado um fator que contribui para a contratações e desligamentos constantes.

Figura 11 - Existe sobrecarga de trabalho e pressão psicológica por parte da gestão da empresa?



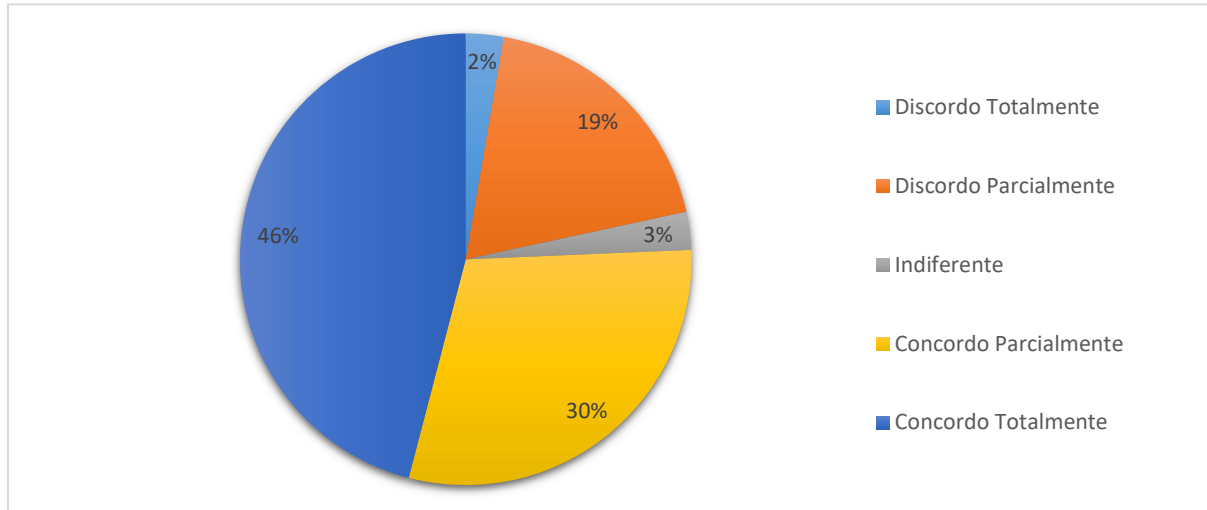
Fonte: elaborado pelas autoras.

A questão 11 perguntou se existe sobrecarga de trabalho e pressão psicológica por parte da gestão da empresa em relação aos seus colaboradores. O resultado, conforme pode ser observado no Gráfico 11, demonstra que 22% discordam parcialmente, 35% discordam totalmente; 16% concordaram totalmente; 16% concordam parcialmente e 11% são indiferentes. O resultado está em acordo com o Quadro 2, em que Chiavenato (2014), abordou a pressão psicológica como fator de rotatividade. Também a esse respeito, Spector (2005), relata que a satisfação no trabalho ocorre quando as pessoas gostam do trabalho e a preocupação não é centrada somente nos aspectos quantitativos, mas também na qualidade de vida dos colaboradores da organização.

Conforme do Gráfico 11, em que 60% discordam total ou parcialmente, indica que não se existe sobrecarga de trabalho e pressão psicológica por parte da gestão em relação aos seus

colaboradores, o que não pode ser considerado um fator de rotatividade de pessoal. É sabido que sobrecarga e pressão psicológica podem ocorrer no ambiente organizacional, pelo resultado, esse parece ser um fator ameno na Cootego.

Figura 12 - A empresa oferece oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional aos seus colaboradores?

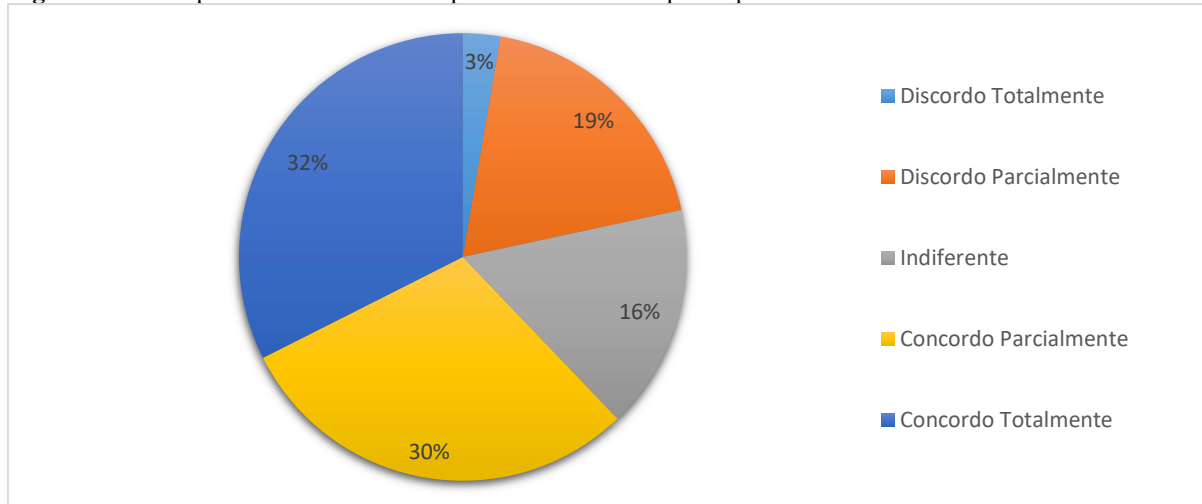


Fonte: elaborado pelas autoras.

A questão 12 perguntou se a empresa oferece oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional aos seus colaboradores para seus colaboradores. O resultado, conforme pode ser observado no Gráfico 12, demonstra que 46% concordaram totalmente, 30% concordaram parcialmente, 19% discordaram parcialmente, 2% discordaram totalmente e 3% são indiferente. O resultado está em acordo com exposto no Quadro 2, em que Chiavenato (2014), abordou que a falta de oportunidade de crescimento interno é um dos fatores para a rotatividade.

Demo (2010), conforme especificado no Quadro 1, enfatiza que o desenvolvimento de pessoal é uma das políticas da gestão de pessoas mais importantes, pois tem como objetivo desenvolver profissionalmente e pessoalmente o colaborador e, com isso, ajudar a organização conseguir alcançar seus objetos. Segundo resultado do Gráfico 12, em que 76% dos funcionários, concordam total ou parcialmente, indica que a Cootego oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal para seus colaboradores, o que não pode ser considerado um fator de que para a contratações e desligamentos constantes.

Figura 13- A empresa reconhece sua importância e o recompensa pelo seu trabalho?



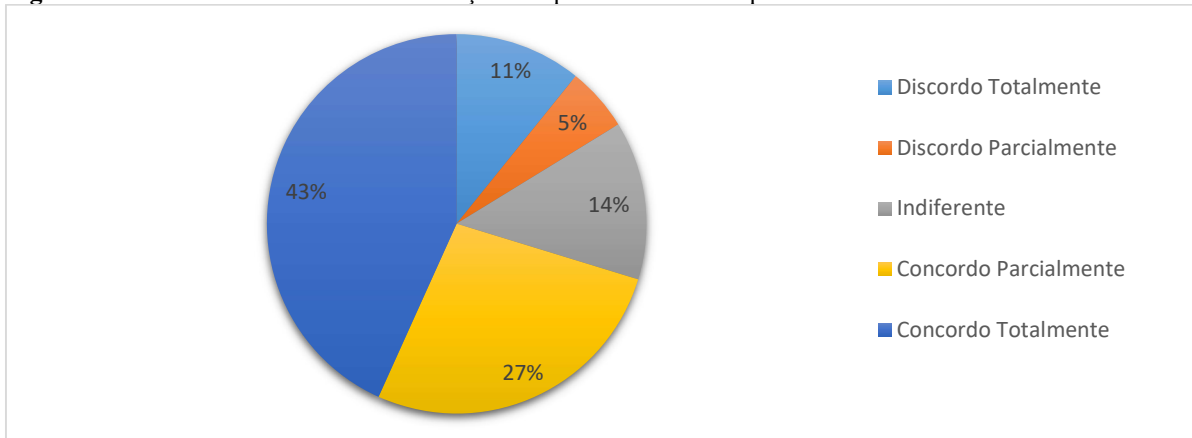
Fonte: elaborado pelas autoras.

A questão 13 perguntou se a empresa reconhece a importância e recompensa pelo trabalho aos colaboradores. O resultado, conforme pode ser observado no Gráfico 13, demonstra que 32% concordaram totalmente, 30% concordaram parcialmente, 16% são indiferente, 19% discordaram parcialmente e 3% discordaram totalmente. O resultado está em acordo com a abordagem de Chiavenato (2014), que enfatizou que os benefícios internos propostos pela organização podem se constituir em fatores para a rotatividade. A recompensa tratada aqui não seria somente o salário ou benefícios, mas pode ser o reconhecimento no final do mês quando se bate a meta, promoções, ou algum momento de divertimento entre a equipe.

Para Demo (2010), as políticas de gestão de pessoas devem favorecer o reconhecimento do que os colaboradores entregam para a organização. Muitos colaboradores querem ser reconhecidos, anseiam por oportunidades, recompensas e qualidade de vida no trabalho. Por outro lado, as organizações contratam e esperam o melhor de seu colaborador, porém, necessita de estratégias para mantê-lo motivado e engajado.

De acordo com o resultado do Gráfico 13, em que 62% dos funcionários, concordam total ou parcialmente, indica que a Cootego reconhece a importância e o recompensa pelo trabalho adequadamente, o que não pode ser considerado um fator de contribuição para a rotatividade de pessoal, ou seja, não basta apenas “combinar” um determinado trabalho, salário e metas que devem ser cumpridas por parte do colaborador, mas fazê-lo se sentir pertencente a algo maior é que pode fazer a diferença para a organização e para a sociedade.

Figura 14- Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que faz?

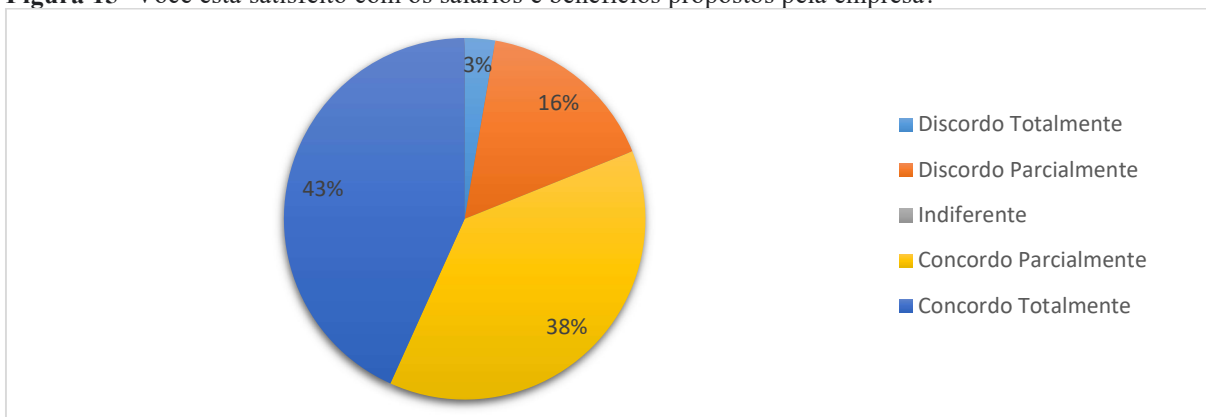


Fonte: elaborado pelas autoras.

A questão 14 perguntou se o colaborador considera a sua remuneração adequada ao trabalho que faz. O resultado, conforme pode ser observado no Gráfico 14, demonstra que 43% concordam totalmente, 27% concordam parcialmente, 14% são indiferentes, 11% discordam totalmente e 5% discordam parcialmente. O resultado está em acordo com Chiavenato (2014), que abordou que a remuneração deve ser um processo que envolve todas as formas de pagar ou de recompensar o trabalhador pelo trabalho realizado.

Infere-se que a remuneração pode ser entendida como a soma de todos os benefícios combinados entre uma empresa e seu colaborador. Diante desse contexto, compreende-se que os benefícios ofertados por uma organização devem ser adequados ao esforço que o colaborador exerce, como um incentivo para manter os resultados, para manter ou obter maior comprometimento por parte do colaborador. Conforme resultado do Gráfico 14, em que 70% dos funcionários, concordam total ou parcialmente, indica que para os colaboradores da Cootego, a remuneração é adequada ao trabalho que fazem, o que não pode ser considerado um fator que contribui para as contratações e desligamentos constantes.

Figura 15- Você está satisfeito com os salários e benefícios propostos pela empresa?



Fonte: elaborado pelas autoras.

A questão 15 perguntou se o colaborador está satisfeito com os salários e benefícios propostos pela empresa. O resultado, conforme pode ser observado no Gráfico 15, demonstra que 43% concordam totalmente, 38% concordam parcialmente, 16% discordam parcialmente e 3% discordam totalmente. O resultado está em acordo com exposto no Quadro 2, em que Chiavenato (2014), aborda que política salarial e benefícios podem ser considerados fatores que podem agregar para a rotatividade de pessoal em uma organização. Segundo resultado do Gráfico 15, em que 81% concordam total ou parcialmente, indica que os colaboradores estão satisfeitos com os salários e os benefícios propostos pela Cootego, o que não pode ser considerado um fator que contribui para a contratações e desligamentos constantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho versou sobre a rotatividade de pessoal no contexto da gestão de pessoas nas organizações, a escolha do tema se deu em função de o grupo pesquisador identificá-lo como atual e relevante para as organizações em todos os setores produtivos da economia. Conforme análise do contexto, o grupo pesquisador constatou que a rotatividade de pessoal está presente nas organizações, ocorre todos os dias em diferentes partes do mundo e que diversos fatores influenciam no fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização.

Para desenvolver os fundamentos teóricos da pesquisa (primeiro objetivo específico), estudou rotatividade de pessoal no referencial teórico disponível sobre gestão de pessoas nas organizações e, analisou que, em função de suas competências, as pessoas são essenciais para o sucesso do negócio e, que, por outro lado, as organizações dependem de pessoas para proporcionar seu planejamento, desenvolvimento e controle. Desta forma, é fundamental que a organização tenha uma clara política de recursos humanos, para que gestão de pessoas possa gerenciar a rotatividade de pessoal. Para realizar a pesquisa, os fundamentos metodológicos pesquisa qualitativa e quantitativa foram construídos tendo o estudo de caso como procedimento.

Nesse sentido, qualificou-se o caso específico e levantou-se dados na Cootego de Goiânia (segundo objetivo específico), os resultados foram obtidos através de um questionário composto por 15 perguntas, o qual das perguntas 01 a 04 foram referentes para conhecer o perfil dos colaboradores, como escolaridade, faixa etária, função na empresa e tempo de atuação. Referente a pergunta 05 a 15, as perguntas se referiam a gestão de pessoas na empresa e

identificar possíveis fatores para a rotatividade na Cootego. Com objetivo de identificar e descrever os fatores que influenciam na rotatividade de pessoal (terceiro objetivo específico) em seu ambiente interno, a pesquisa foi realizada com o levantamento de dados sobre fatores de rotatividade na Cootego de Goiânia.

A partir da análise dos dados o objetivo proposto foi alcançado, começando pelo perfil de 37 funcionários da organização, destes, 54% só tem ensino médio completo, 46% tem idade média entre 25 a 35 anos, 27% atuam como motorista e 43% estão na entidade entre 1 a 3 anos. Ou seja, a maioria são jovens e tem baixa escolaridade.

Os demais resultados apontaram que a Cootego tem uma adequada política de gestão de pessoas, a maior parte dos colaboradores estão satisfeitos com a estrutura, o treinamento e a comunicação. Não existe sobrecarga de trabalho e nem pressão psicológica. Existe oportunidade de crescimento e desenvolvimento, reconhecimento e recompensas, consideram a remuneração adequada e estão satisfeitos com seus salários e benefícios. Concordam com a gestão da Cootego e não apresentam insatisfação, conforme demonstram os gráficos 05, 06, 09, 10, 11, 12, 13, 14 e 15.

Em relação a rotatividade de pessoal, conforme demonstrado do Gráfico 5 ao 15, os resultados demonstraram que não existem fatores que influenciam na rotatividade de pessoal na Cootego, pois os colaboradores estão satisfeitos com a organização como um todo. Compreende-se que a Cootego trabalha positivamente para a integração de seus colaboradores, oferecendo boa estrutura, comunicação, remuneração adequada, cultura organizacional e um clima que motiva e deixa seus colaboradores engajados com a organização, por isso pode-se afirmar que a rotatividade na entidade é baixa. Contudo, em função dos limites dessa pesquisa, recomenda-se a realização de novos estudos com novos métodos, com outras perguntas no questionário, para levantar resultados mais aprofundados sobre de rotatividade de pessoal.

REFERÊNCIAS

ABRH-Brasileira de Recursos Humanos: Grupo de estudos – **Indicadores de RH**. <https://abrhsp.org.br/institucional/regionais/grupo-de-estudos-indicadores-de-rh/>. Acesso em: 01 abr. 2021.

BERTOTTI, A. **Identificação das causas da rotatividade de pessoal**: um estudo de caso. 2013, 86 f. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis) – Universidade de Caxias do Sul – UCS, Caxias do Sul, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. Ed. Barueri: Manole, 2014.

COOTEGO. **A Cootego**. 2012. Disponível em:

<<http://www.cootego.com.br/?metodo=acootego#:~:text=Miss%C3%A3o%3A,tendo%20com%20alvo%20a%20excel%C3%Aancia>>. Acesso em: 20 mai. 2021.

COOTEGO Informações da história. Goiânia, 2021

DEMO, G. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 9, n. 6, 77- 101, set./out., 2008.

DEMO, G. Políticas de Gestão de Pessoas, Valores Pessoais e Justiça Organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 11, n. 5, 55- 81, set./out., 2010.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Gestão de pessoas - os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. **RAUSP Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 90-94, 1998.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (organizadores) **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. E-book (113 p.). ISBN: ISBN 978-85-386-0071-8. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=dRuzRyEIzmkC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 20 abr. 2021.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas S.A., 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**. 5. Ed. São Paulo: Atlas S.A., 2000.

MENDES, A. S. **Aplicação de técnicas de data mining na caracterização de Turnover interno para o suporte à gestão de pessoas**. 2013. 129 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Elétrica) Faculdade de tecnologia -Universidade de Brasília. Brasília, 2013.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. Ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013. E-book (277 p.) ISBN: ISBN 978-85-7717-158-3. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1lp5R-RyTrt6X8UPoq2jJ8gO3UEfM_JJd/view>. Acesso em: 6 mai. 2021.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 4. Ed. São Paulo; Saraiva, 2005.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas: **O Sebrae promove a competitividade empresarial e setorial**. 2020. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-sebrae-promove-a-competitividade-empresarial-e-setorial,e6250b1e3de43710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 31 mar. 2021.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas: **Rotatividade de colaboradores é recorrente no varejo**. 2013. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/rotatividade-de-colaboradores-e-recorrente-no-varejo,ceb3438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 01 abr. 2021.

VILA BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

QUESTIONÁRIO

Rotatividade de pessoal

INFORMAÇÕES GERAIS	
ESCOLARIDADE: <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental completo <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Médio incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Médio completo <input type="checkbox"/> Graduação <input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado	FAIXA ETÁRIA: <input type="checkbox"/> 18 a 25 anos <input type="checkbox"/> 25 a 35 anos <input type="checkbox"/> 35 a 45 anos <input type="checkbox"/> 45 a 55 anos <input type="checkbox"/> Acima de 55 anos
FUNÇÃO NA EMPRESA: <input type="checkbox"/> Almoхарife <input type="checkbox"/> Manobrista <input type="checkbox"/> Auxiliar administrativo <input type="checkbox"/> Motorista <input type="checkbox"/> Auxiliar de Pessoal <input type="checkbox"/> Frentista <input type="checkbox"/> Borracheiro <input type="checkbox"/> Mecânico <input type="checkbox"/> Eletricista	TEMPO DE ATUAÇÃO NA EMPRESA: <input type="checkbox"/> Até 1 ano <input type="checkbox"/> 1 a 3 anos <input type="checkbox"/> 3 a 5 anos <input type="checkbox"/> 5 a 10 anos <input type="checkbox"/> Acima de 10 anos

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

1 - Discordo Totalmente 2 - Discordo Parcialmente 3 – Indiferente

4 - Concordo Parcialmente 5 - Concordo Totalmente

1 - Discordo Totalmente 2 - Discordo Parcialmente 3 – Indiferente 4 - Concordo Parcialmente 5 - Concordo Totalmente					
01	A empresa tem uma política adequada de gestão de pessoas para seus colaboradores?				
02	A empresa oferece estrutura física e boas condições de trabalho para seus colaboradores?				
03	A gestão da empresa trabalha para garantir um ambiente colaborativo no contexto interno?				
04	A gestão faz comunicação para favorecer o clima organizacional da empresa?				
05	As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?				
06	Existe comunicação entre pessoas em diferentes áreas da empresa?				

07	Existe sobrecarga de trabalho e pressão psicológica por parte da gestão da empresa?					
08	A empresa oferece oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional aos seus colaboradores?					
09	A empresa reconhece sua importância e o recompensa pelo seu trabalho?					
10	Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que faz?					
11	Você está satisfeito com os salários e benefícios propostos pela empresa?					

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO

Eu Patrícia Barrosato Souza RA 34717

Declaro, com o aval de todos os componentes do grupo a:

AUTORIZAÇÃO (X)

NÃO AUTORIZAÇÃO ()

Da submissão e eventual publicação na íntegra e/ou em partes no Repositório Institucional da Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPS e da Revista Científica da FacUnicamps, do

artigo intitulado: Identificação dos fatores que influenciam na ética docente de pessoal nas organizações: o caso de Coiteco de Botânica

De autoria única e exclusivamente dos participantes do grupo constado em Ata com supervisão

e orientação do (a) Prof. (a): Fausto Cesar Pereira de Silva

O presente artigo apresenta dados válidos e exclui-se de plágio.

Curso: Administração . Modalidade afim Presencial

Patrícia Barrosato Souza

Assinatura do representante do grupo

Assinatura do Orientador (a):

Obs: O aval do orientador poderá ser representado pelo envio desta declaração pelo email pessoal do mesmo.

Goiânia, 13 de Agosto de 2021