

**Rotatividade na empresa Gerencial Brasil**

**Rotativity in the company Management Brazil**

Recebimento dos originais: 29/10/2016

Aceitação para publicação: 12/12/2016

**Andressa Cordeiro dos Santos**

Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos

Instituição: Faculdade da Indústria - IEL

Endereço: Rua Dirceu Montanarim, 73, Creche Filadelfia, Bairro: Planta Quississana,  
Cidade: São José dos Pinhais, Paraná, CEP: 83085-080

Av. Rui Barbosa, 5.881, Afonso Pena I – São José dos Pinhais, Paraná, CEP 83.045-350

E-mail: andressacordeiro04@hotmail.com

**Caroline Mendes de Lima**

Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos

Instituição: Faculdade da Indústria - IEL

Endereço: Rua Pedro Batista Medeiros, 193, Bairro: São Sebastião, Cidade: São José dos  
Pinhais, Paraná, CEP: 83075-080

Av. Rui Barbosa, 5.881, Afonso Pena I – São José dos Pinhais, Paraná, CEP 83.045-350

E-mail: caroline.mendes59@gmail.com

**Jessica de Souza Wolff**

Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos

Instituição: Faculdade da Indústria - IEL

Endereço: Rua Professora Ernestina De Macedo Souza, 2240, Casa, Bairro: Afonso  
Pena, Cidade: São José dos Pinhais, Paraná, CEP: 83050-150

Av. Rui Barbosa, 5.881, Afonso Pena I – São José dos Pinhais, Paraná, CEP 83.045-350

E-mail: je.wolff@gmail.com

**Leonardo Barros Rocha**

Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos

Instituição: Faculdade da Indústria - IEL

Endereço: Rua João Batista Potier, 78, Bairro: Miringuava, Cidade: São José dos Pinhais,  
Paraná, CEP: 83090-010

Av. Rui Barbosa, 5.881, Afonso Pena I – São José dos Pinhais, Paraná, CEP 83.045-350

E-mail: leonardorocha\_25@hotmail.com

**Maria Roseli Borges de Lima**

Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos

Instituição: Faculdade da Indústria - IEL

Endereço: Rua Mário Covas, 57, Casa, Bairro: Afonso Pena, Cidade: São José dos  
Pinhais, Paraná, CEP: 83045-720

Av. Rui Barbosa, 5.881, Afonso Pena I – São José dos Pinhais, Paraná, CEP 83.045-350

E-mail: rosellilima1475@hotmail.com

**Dariane Cristina Catapan**

Doutoranda em Saúde, Tecnologia e Produção Animal Integrada, pela Pontifícia  
Universidade Católica do Paraná - PUCPR. Médica Veterinária, formada pela PUCPR;  
possui MBA em Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável pela FACINTER e

Mestre em Ciência Animal pelo programa de Pós Graduação da Escola de Ciências Agrárias e Medicina Veterinária da PUCPR.

Instituição: Faculdade da Indústria - IEL

Endereço: Av. Rui Barbosa, 5.881, Afonso Pena I – São José dos Pinhais, Paraná, CEP 83.045-350

E-mail: [dariane.catapan@ielpr.org.br](mailto:dariane.catapan@ielpr.org.br)

### **Nayara Guetten Ribaski**

Engenheira Florestal, com formação na Universidade Federal do Paraná e participante do programa de intercâmbio sanduíche com a ALbert Ludwing Universitat em Freiburg, na Alemanha. Possui MBA em Negócios Internacionais (UNINORTE), especialização em Economia e Política Florestal na UFPR, mestre em Ciências Florestais pela UNICENTRO.

Instituição: Faculdade da Indústria - IEL

Endereço: Av. Rui Barbosa, 5.881, Afonso Pena I – São José dos Pinhais, Paraná, CEP 83.045-350

E-mail: [nayara.ribaski@ielpr.org.br](mailto:nayara.ribaski@ielpr.org.br)

## **RESUMO**

O objetivo do presente artigo é apresentar o alto índice de Rotatividade dos vendedores externos da empresa avaliada. A empresa Gerencial Brasil, uma prestadora de serviços na área de vendas externas, fundada em 1994, tem como principal cliente a Vivo S.A. (antiga GVT - Global Village Telecom), localizada no Centro de Curitiba/PR. A fim de avaliar o índice de rotatividade, foi realizada uma pesquisa de campo através da aplicação de um questionário com as possíveis causas que levariam as demissões dos colaboradores. Assim a pesquisa bibliográfica e a pesquisa com o questionário nesta organização tornam-se essenciais para o desenvolvimento deste trabalho. Após a análise dos dados coletados verificou-se que os colaboradores dificilmente pedem demissão, porém são demitidos por falhas endógenas, isso é, existem falhas nos procedimentos adotados pela organização nos processos de treinamentos. Por fim, foram apresentadas propostas de melhorias em diversos aspectos, com base na análise dos resultados da pesquisa aplicada, que envolvem plano de carreira, mudança no espaço e investimento em treinamentos, coaching qualificado para aplicar o treinamento, plano de saúde mais acessível, entre outros. Com isso espera-se mitigar o índice analisado e avigorar ainda mais a qualidade Gerencial Brasil.

**Palavras-chave:** Benefícios, Rotatividade, Treinamento.

## **ABSTRACT**

The objective of this article is to present the high turnover rate of the external vendors of the evaluated company. The Gerencial Brasil company, a service provider in the field of external sales, founded in 1994, has as main customer Vivo S.A. (formerly GVT - Global Village Telecom), located in the Center of Curitiba / PR. In order to evaluate the turnover rate, a field survey was carried out through the application of a questionnaire with the possible causes that would lead to the layoffs of the employees. Thus the bibliographic research and the research with the questionnaire in this organization become essential for the development of this work. After analyzing the collected data, it was verified that the collaborators hardly ask for resignation, but are dismissed for endogenous failures, that is, there are flaws in the procedures adopted by the

organization in the training processes. Finally, proposals were presented for improvements in several aspects, based on the analysis of the results of applied research, involving career plan, change in space and investment in training, qualified coaching to apply the training, health plan more accessible, among others. With this, it is expected to mitigate the analyzed index and to further invigorate the Brazilian Management quality.

**Keywords:** Benefits, Rotativity, Training.

## 1 INTRODUÇÃO

A rotatividade, no contexto de Recursos Humanos, refere-se à relação entre admissões e demissões, onde gera alto custo para a empresa. As empresas têm necessidade de investir cada vez mais em recursos humanos seja com treinamentos, benefícios, entre outros, sendo que as pessoas com suas respectivas habilidades, competências e comportamento, exercem papel de extrema importância na organização.

Na empresa estudada há uma alta rotatividade dos funcionários, vendedores. No ano de 2015 ocorreram em torno de 159 demissões e 170 de colaboradores. Se esta rotatividade for mitigada, haverá, muito provavelmente uma redução de custos, aumento da produtividade, motivação entre os colaboradores e aumento da competitividade.

O objetivo do presente artigo é verificar os motivos da alta rotatividade de vendedores externos na filial da Gerencial Brasil na região de Curitiba, Paraná, além de analisar como ocorre o treinamento na filial de Curitiba, levantar os benefícios oferecidos pela empresa, e, propor estratégias que ajudem a diminuir o índice de rotatividade.

## 2 DESCRIÇÃO E CONTEXTO DA EMPRESA

Desde maio de 1994 no mercado, a Gerencial Brasil se tornou uma grande empresa em soluções em execução de estratégias de vendas, com vários PDV's, ponto de vendas (*trade marketing*), vendas de telefonia, internet entre outros, porta a porta em todo Brasil.

Com sede em Belo Horizonte - MG, a empresa conta com diversas filiais espalhadas pelo Brasil, contém mais de 400 colaboradores distribuídos por todo Brasil para prestar serviços com qualidade e agilidade.

Ao decorrer do seu crescimento houve a abertura da filial em Curitiba. Esta empresa atua há mais de dois anos no mercado, concentrando sua principal atividade na

prestação de serviços para a empresa GVT (Global Vilagem Telecom). Seu principal foco é a contratação de Vendedor Externo e promotor de vendas e relacionamento. Atualmente a filial conta com aproximadamente 101 colaboradores.

A Gerencial Brasil PR conta também com as vendas diretas, equipes qualificadas vão de porta em porta oferecer seus produtos ou serviços como telefonia entre outros, ou onde seja melhor para os clientes adquirirem seus produtos. A empresa conta também com colaboradores temporários podendo exercer qualquer atividade na empresa por um período de até 180 dias.

### **3 METODOLOGIA**

Como metodologia de pesquisa foi utilizada a pesquisa descritiva, porque visa utilizar os fatos e fenômenos, observando-os, registrando-os, analisando-os e correlacionando-os, sendo predominantemente qualitativa, pois descreve um método quantitativo para calcular o nível de Rotatividade, desse modo os resultados serão analisados para contribuir com o desenvolvimento da pesquisa, uma vez que a origem dos dados será feita por meio de percepções subjetivas dos entrevistados.

Também foi utilizada pesquisa bibliográfica sobre rotatividade, políticas de recursos humanos, treinamento e benefícios.

O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário misto, para apontar as principais causas na execução do treinamento e detectar melhorias nos benefícios oferecidos pela filial.

Foram elaboradas nove questões fechadas, sendo cinco com duas alternativas, quatro com três alternativas e uma questão aberta.

Tal questionário (APÊNDICE A) foi aplicado para 24 vendedores externos, correspondente a 34% do total de funcionários – 70 vendedores externos. Os dados foram tabulados de forma eletrônica, utilizando a Microsoft Office Excel. Para a interpretação dos dados foram utilizados gráficos em forma de pizza, com posterior análise descritiva.

Segundo Gil (2002), pesquisa descritiva tem como finalidade a descrição das características estudadas em grupos por idade, sexo, escolaridade entre outros e assume o tipo de pesquisa a ser detalhada, já a pesquisa bibliográfica é baseada em um documento, livros ou artigos científicos já elaborados, há pesquisas elaboradas somente por pesquisas bibliográficas.

Para Mascarenhas (2012) pesquisa qualitativa é descrever o objeto de estudo com mais profundidade, é muito usada no comportamento do indivíduo ou de um grupo social, tem por finalidade fazer os levantamentos e análise dos dados, os estudos são voltados para objeto, a opinião do pesquisador é de extrema importância para melhorar a pesquisa, ajudar nas propostas e sugestões.

#### **4 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para fundamentar este projeto integrador foram pesquisadas literaturas que forneceram suporte aos objetivos planejados.

##### **4.1 ROTATIVIDADE**

Chiavenato (2002) afirma que, a rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma determinada empresa, as entradas acontecem para compensar a saída de pessoas de uma organização. A cada desligamento de pessoa quase sempre há uma admissão para substituir como reposição. Em uma organização onde há um número elevado de admissões e demissões, deve haver uma preocupação, pois elementos como clima organizacional, relacionamento interpessoal e produtividade podem ser afetados, interferindo no trabalho dos colaboradores.

Segundo Robbins (2005) toda empresa tem certa rotatividade, e se a pessoas certas estão deixando a empresa – os funcionários que não se adaptaram a visão e missão da empresa, a rotatividade pode ser um aspecto positivo. Ela pode criar a oportunidade para a substituição de uma pessoa de fraco desempenho por outra mais capacitada ou motivada, aumentar as chances de promoções e trazer ideias novas para a organização. Mas quase sempre a rotatividade provoca perda de pessoas que a empresa não gostaria de perder. Sendo assim, quando a rotatividade é muito grande, ou acarreta a perda de uma pessoa valiosa, pode ser um fator que prejudica a organização.

Para Mobley (1992), a rotatividade de pessoal, também conhecida como turnover, gera muito prejuízo ao mundo corporativo, por isso os custos com a rotatividade tornam-se um desafio aos gestores. O processo de admissão e demissão gera um impacto significativo nas finanças da organização, considerando o impacto na produtividade. A rotatividade dentro de uma empresa pode ocorrer por vários motivos,

falta de motivação, carga horária pesada, falta de planejamento de cargos e salários, falta de comunicação, entre outros.

Complementa Chiavenato (2002) a rotatividade de pessoal é a razão entre as admissões e os desligamentos em comparação entre o total de funcionários da organização, no decorrer de certo período de tempo. Geralmente, a rotatividade refere-se em índices mensais ou anuais, para proporcionar comparações, seja para aperfeiçoar a pesquisa, ou proporcionar medidas. Por sua vez, a rotatividade, pode sair do comando da organização, quando os desligamentos realizados por decisão dos funcionários crescem. Em um mercado de trabalho competitivo e em regime de grandes oportunidades, com isso acontece a rotação de pessoal. A rotatividade de pessoal não é um motivo, mas o resultado, a indução de sintoma encontrado interna ou externa da organização que leva à atitude ao comportamento dos empregados.

Outro fator significativo que gera a rotatividade é a insatisfação do colaborador com a organização.

Para John & Hollenbeck (2009) a insatisfação do colaborador também é um fator para a alta da rotatividade organizacional. As pessoas que pedem demissão e apresentam um melhor desempenho do que as outras levam com elas o conhecimento e com isso a rotatividade traz prejuízos para a organização como redução da produtividade. Essa espécie de “fluxo negativo de empregados” acaba prejudicando a organização, pois perde o investimento que fez no treinamento dos funcionários e, na maioria dos casos, esses funcionários assumem cargos na concorrência, esses investimentos no treinamento dos funcionários acabam sendo perdidos e a empresa concorrente ganha um conhecimento muito grande sobre as operações da empresa original.

Lacombe (2010) coloca que, se um valor isolado da rotatividade pode não ser muito significativo, sua comparação com períodos anteriores quase sempre fornece informações importantes para se concluir as razões das causas de possíveis aumentos que exijam providências. É preciso examinar o ambiente interno da empresa, a política de remuneração, benefícios e especialmente o clima organizacional, as relações entre as pessoas, as condições de trabalho, as oportunidades de crescimento profissional e todos os demais fatores que podem estar contribuindo para a insatisfação. Outro fator necessário que se deve dar maior atenção são as entrevistas de desligamento e a sua análise, pois a saída de pessoas compromete a perda de conhecimento e, às vezes, a perda de qualidade e atraso na produção, esses fatores também contribuem para a alta rotatividade, a mesma dificulta muito a obtenção de vantagens competitivas pela

empresa. Para estimular a permanência na empresa e reduzir a rotatividade, algumas empresas oferecem alguns benefícios que só são recebidos após um período de trabalho relativamente longo, para incentivar a continuidade na empresa. As pesquisas demonstram que mais importante do que a remuneração é a forma como as pessoas são tratadas.

#### 4.2 TREINAMENTO

Lacombe (2010) define treinamento como uma atividade que contribua para aumentar ou melhorar a capacidade de uma pessoa, para colocá-la apta a exercer uma atividade ou função. O treinamento é um processo de aprendizagem e serve para se adaptar a um novo ambiente, ou um novo cargo. O treinamento envolve a transmissão de conhecimento específico referente ao trabalho, e atitudes frente a aspectos da tarefa.

Tem por finalidade proporcionar aos funcionários oportunidades de obter conhecimento e crescimento, conforme a visão e o objetivo da organização. Uma definição de treinamento é uma atividade que contribua para aumentar ou melhorar a capacidade de uma pessoa, para colocá-la apta a exercer uma atividade ou sua função (CHIAVENATO, 2002).

Para Froehlich e Scherer (2013), algumas empresas percebem a necessidade do treinamento contínuo, para atingir seus objetivos e revigorar suas estratégias. O investimento em treinamento ou desenvolvimento de pessoas é importante para a organização se manter e/ou ampliar sua competitividade. Uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas e a organização é conceder treinamento considerado adequado à pessoa e ao cargo que ela desempenha.

Segundo Chiavenato (2010), treinamento é considerado um meio de desenvolver as competências nas pessoas, de forma que tornem suas atividades mais criativas, inovadoras e produtivas, a fim de contribuir para os objetivos da organização. Dessa forma o treinamento acaba sendo lucrativo para a organização, as pessoas contribuem para os resultados dos negócios. O treinamento é orientado para o presente, focalizado para o cargo atual que o colaborador vai exercer, buscando as habilidades e competências de imediato para as atividades. O foco do treinamento se baseia no mapeamento das competências essenciais e necessárias para a organização, assim é dividida por áreas da organização e em competências individuais, feito essa divisão é passado para todos de maneira bem clara e objetiva para ser entendidos por todos os

parceiros. A partir dessa definição estabelece-se os programas de treinamentos para todas as pessoas envolvidas. O treinamento proporciona talentos, competências e habilidades necessárias para os cargos atuais.

O treinamento é considerado um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Entende-se que o treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo (FROEHLICHL e SCHERER, 2013).

Para Boog (2013), a globalização coloca o treinamento como uma necessidade permanente para manter seus trabalhadores em um conjunto de desenvolvimento e aperfeiçoamento, a competitividade requer trabalhadores com um perfil mais arrojado e ativo. O papel do líder é crucial para o alinhamento da sua equipe corrigindo eventuais deslizes, ele exerce uma ação de treinamento imediato, mesmo quando não foi realizada sob tal rótulo.

#### 4.3 BENEFÍCIOS

Segundo Lacombe (2010) para manter os colaboradores satisfeitos os benefícios são necessários, e para isso acontecer uma boa comunicação é essencial, para expor as vantagens de cada benefício. Quando bem comunicados os benefícios são úteis como atrativo para reter bons colaboradores. A empresa deve averiguar se terá condições de manter um benefício antes de conceder, uma vez concedido os benefícios tendem a ser vistos como um direito, e a motivação causada por sua concessão não costuma durar muito. Existem também os benefícios pelo status, pelo reconhecimento, pelo conforto nas condições de trabalho e tudo mais que proporciona satisfação às pessoas. Um plano de benefícios é importante para a empresa, pois assegura satisfação dos colaboradores e garante um maior comprometimento e envolvimento com a empresa, gerando maior produtividade tornando-a mais competitiva.

Para Chiavenato (2010), oferecer benefícios e serviços para os colaboradores é muito importante, pois influência poderosamente no grau de satisfação e qualidade de vida na organização. Os benefícios oferecidos pela organização incluem uma variedade de facilidades e vantagens, como assistência médica, seguro de vida, alimentação, transporte, auxílio creche, entre outros, algumas organizações oferecem também clube

para a família, viagens e até carro particular para se deslocar da casa para o trabalho. Os benefícios vão além do seu aspecto pecuniário ou financeiro, ajudam também a aliviar o estresse da rotina de trabalho dos colaboradores. Os planos de benefícios foram orientados por uma perspectiva paternalista e unilateral, justamente para reduzir a rotatividade.

Para Vizioli (2010) os benefícios podem ser chamados de remuneração indireta, onde a lógica por trás deles, é quando a organização oferece algo a mais além do salário para o colaborador que dedica parte do seu tempo, horas, dias da semana para alcançar os objetivos da organização e assim o colaborador ser remunerado com benefícios além do seu salário, o reconhecimento pelas suas atividades e com algo que torne a vida do colaborador mais saudável e proporcione uma melhor qualidade de vida. Isso traz vantagens óbvias para o funcionário que trabalha mais motivado e para a organização, que pode contar com uma equipe mais tranquila e focada no trabalho, evitando assim afastamentos e demissões. Ainda complementando sobre os programas flexíveis, os colaboradores podem escolher dentro de um pacote de benefícios, aqueles que despertem o interesse e atendem suas necessidades, essa é uma ferramenta importante para a motivação do colaborador e proporciona a autonomia, e é uma forma de reconhecer as diferenças entre eles, como por exemplo, uma colônia de férias para a família, mas talvez outros prefiram academia de ginástica, complementação da previdência, outros podem optar por financiamento, entre outros.

Segundo Marras (2012), um programa de benefícios atende a dois campos; a organização e o indivíduo. A organização torna-se mais competitiva em relação à concorrência e ajudando a manutenção da baixa rotatividade quando garantem as necessidades básicas, como alimentação, assistência médica, etc. As organizações estão buscando colocar planos de benefícios flexíveis para seus colaboradores, ou seja, aqueles que os colaboradores têm a opção de escolher entre os benefícios disponíveis os que mais lhe interessam, ainda é um processo recente nas empresas os pacotes de benefícios flexíveis.

Conforme Seabra et al. (2012) os benefícios são estratégias de recompensas oferecidas pela organização, cada empresa define seu pacote de benefícios, que são elaborados conforme as expectativas e necessidades da organização. O plano de pacote desenvolvido envolve três áreas específicas de cada colaborador, que estão ligadas aos interesses individuais, econômicas e sociais. Contudo são necessários alguns cuidados na hora de elaborar o pacote desses benefícios, para que nenhum colaborador seja

prejudicado. Esses benefícios se convertem em estratégias de melhoria e qualidade de serviços, causando um reflexo de crescimento e maior competitividade da organização.

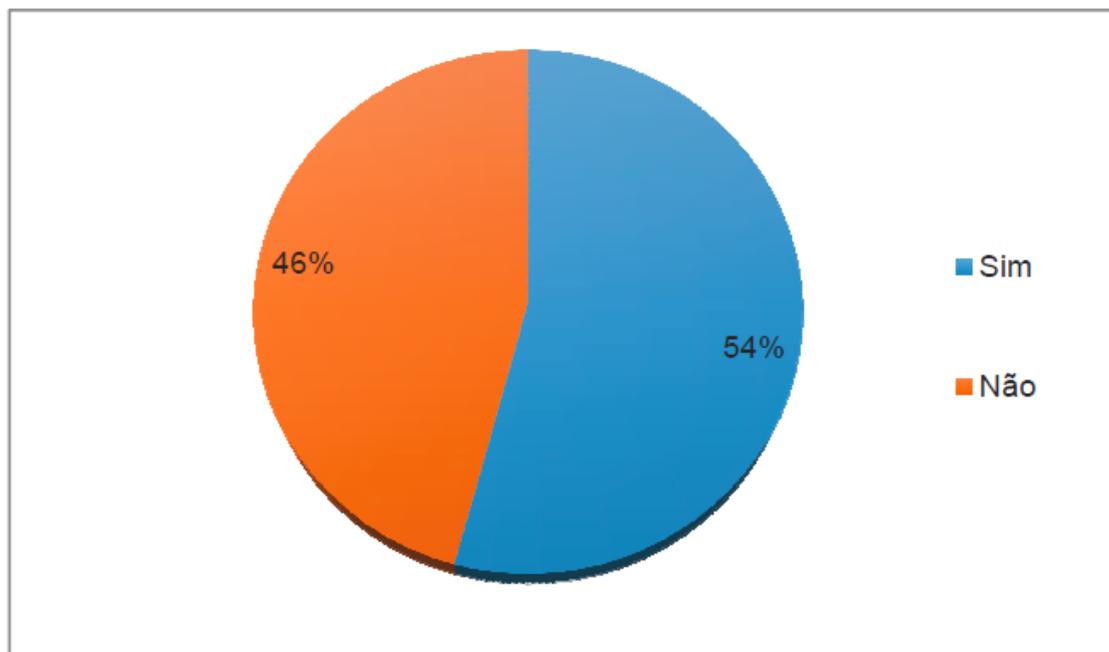
A respeito de benefícios, é essencial as empresas usarem a criatividade para oferecerem um pacote mais adequado para os colaboradores, pois os anseios de cada grupo são diferentes de acordo com a região em que se situam, com a idade, gênero, grau de instrução, entre outros.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Por meio do questionário que propôs alternativas para a empresa Gerencial Brasil, foi possível realizar um diagnóstico empresarial. De 70 colaboradores apenas 24 responderam (34%).

Conforme Gráfico 1, observa-se que a maioria dos colaboradores estão satisfeitos com o seu salário.

GRÁFICO 1 – VOCÊ ESTA SATISFEITO COM O SEU SALÁRIO?

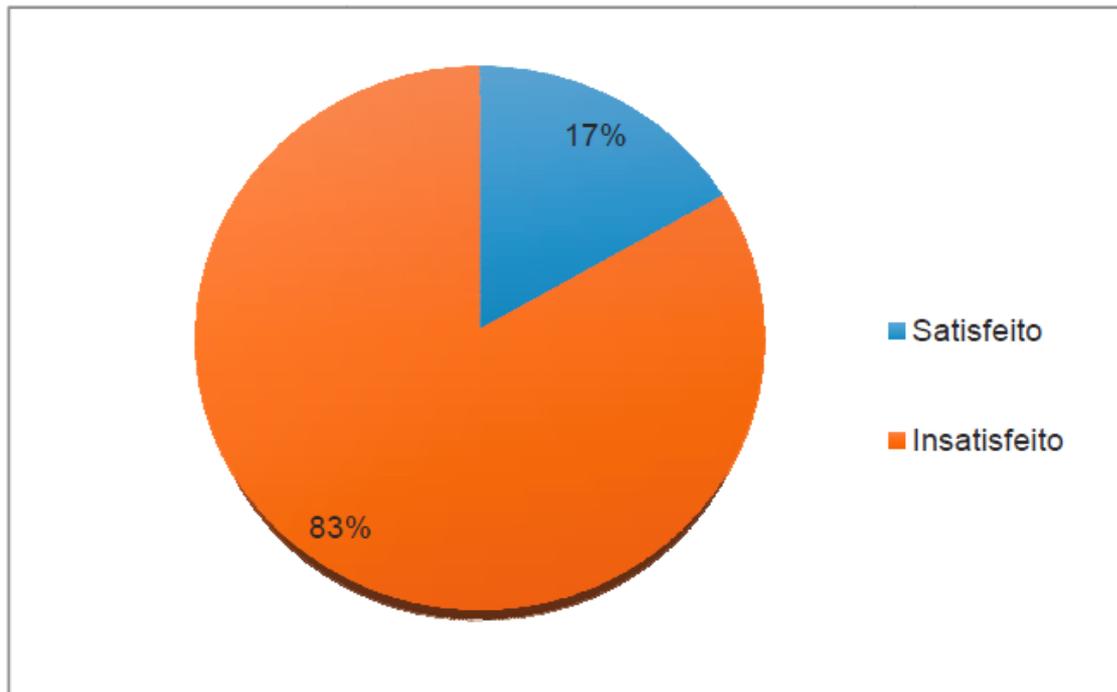


FONTE: AUTORES (2016).

Atualmente o salário pago pela empresa está acima do piso salarial, no valor de R\$ 1.166,66 (Hum mil, cento e sessenta e seis reais e sessenta e seis centavos) pago pela categoria, esse pode ser um dos motivos da satisfação dos vendedores externos.

No Gráfico 2, observa-se que a maioria dos colaboradores está insatisfeita com os benefícios concedidos pela empresa. Fundamentado no questionário aplicado, na questão aberta o principal fator da insatisfação é o plano de saúde, por ser um plano com faixa etária, sendo um valor elevado dependendo da idade do colaborador.

**GRÁFICO 2 – VOCÊ ESTÁ SATISFEITO COM OS BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELA EMPRESA?**



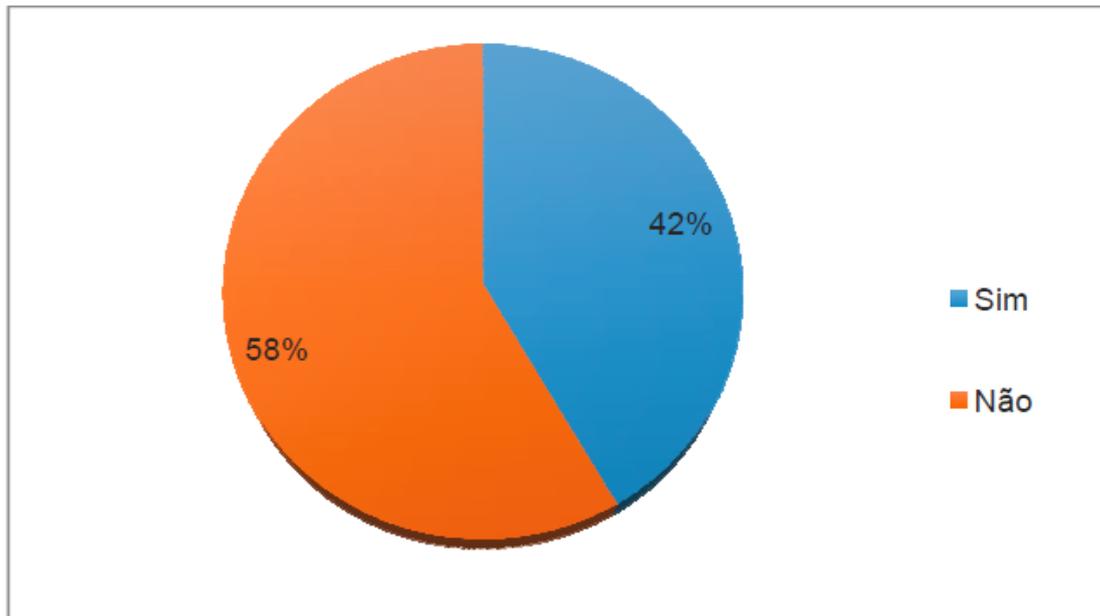
FONTE: AUTORES (2016).

O benefício é considerado um fator importante, com isso notou-se a necessidade de investir em benefícios, como plano de saúde, para manter os bons colaboradores, garantindo um melhor comprometimento.

Sugere-se que a empresa contribua com uma porcentagem maior que a atual no plano de saúde, deixando de ser por faixa etária.

No Gráfico 3, observa-se que a maioria dos colaboradores não participaram do treinamento. Visto que o treinamento é de extrema importância para exercer suas atividades. Conforme Gráfico 3, a maioria dos colaboradores não receberam o treinamento, sendo assim não estão capacitados a exercer sua função. Por isso a importância de investir em treinamento para a capacitação dos colaboradores.

GRÁFICO 3 – VOCÊ RECEBEU O DEVIDO TREINAMENTO PARA A EXECUÇÃO DA SUA ATIVIDADE?



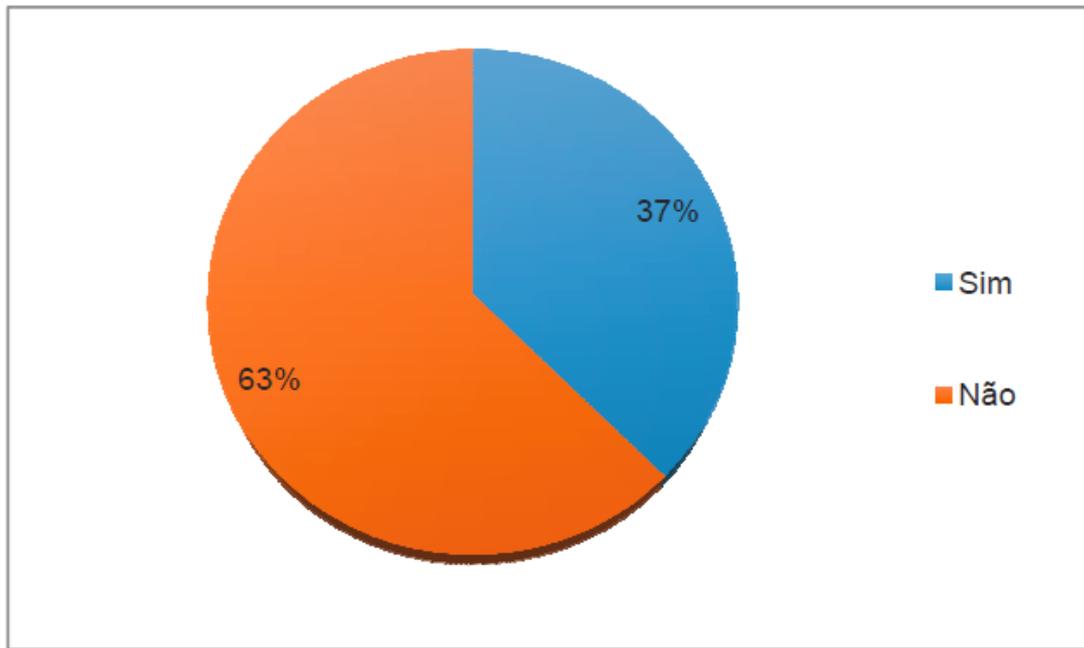
FONTE: AUTORES (2016).

É possível observar que a grande maioria não obteve os conhecimentos necessários para exercer a função. Segundo Lacombe (2010) o treinamento é um processo de aprendizagem e serve para se adaptar ao um novo ambiente, ou um novo cargo. O treinamento envolve a transmissão de conhecimento específico referente ao trabalho, e atitudes frente a aspectos da tarefa.

Atualmente a empresa não dispõe de um profissional qualificado para aplicar o treinamento, propõe-se que a organização invista em qualificação, oferecendo o treinamento adequado ao colaborador, antes de exercer a função.

No Gráfico 4, a grande maioria dos colaboradores relata que a Gerencial Brasil não investe em treinamentos, visto que no Gráfico 3 foi constatado um número grande de colaboradores que não receberam o treinamento. Comparando o Gráfico 3 com o 4, a maioria desses colaboradores acham necessário o investimento em treinamento.

GRÁFICO 4 – A EMPRESA INVESTE EM TREINAMENTOS NECESSÁRIOS PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL DE SEUS FUNCIONÁRIOS?

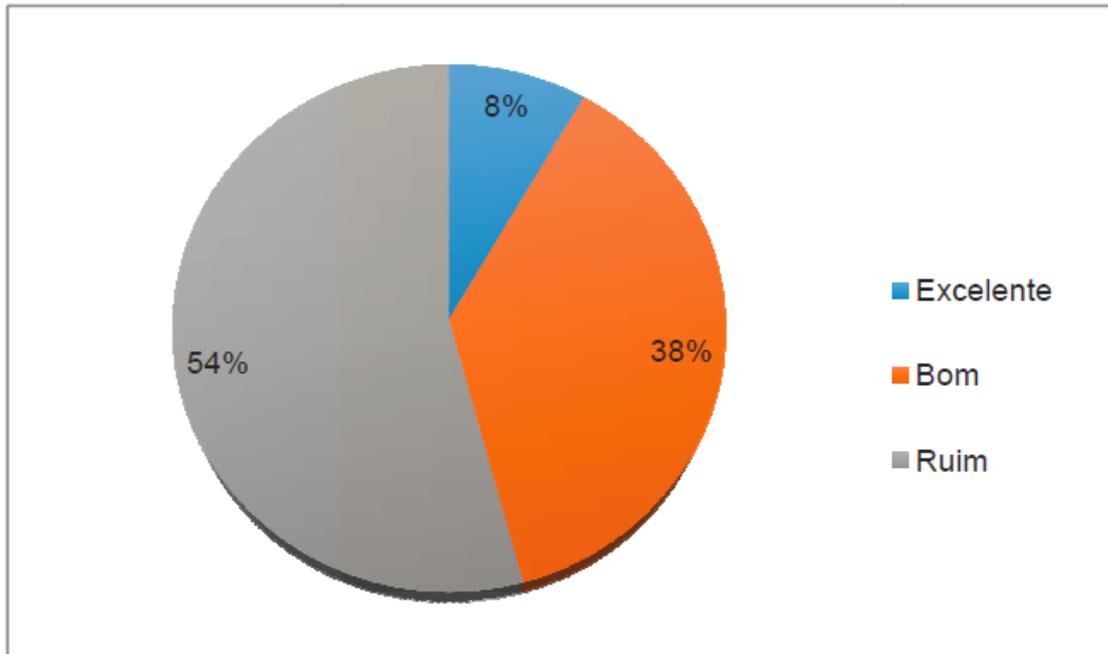


FONTE: AUTORES (2016).

O investimento no treinamento é de grande importância para manter ou ampliar a competitividade, sendo uma maneira eficaz de agregar valores a pessoas e a organização, concedendo treinamento adequado para cada cargo desempenhado.

No Gráfico 5, a maioria dos colaboradores relataram não estarem aptos para exercer sua função.

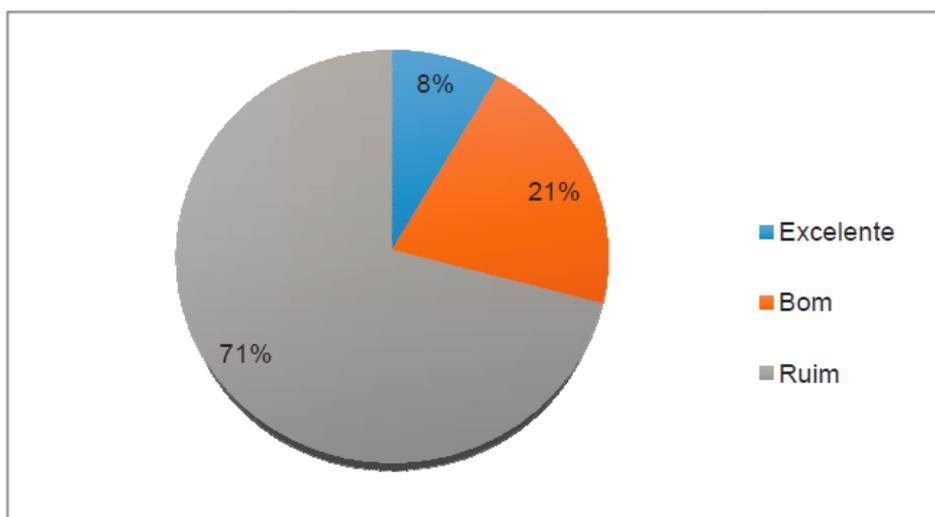
GRÁFICO 5 –O TREINAMENTO QUE VOCÊ RECEBE O CAPACITA A FAZER BEM O SEU TRABALHO?



FONTE: AUTORES (2016).

Observa-se, no Gráfico 6, que o fator predominante é a insatisfação dos vendedores externos em relação às instalações da empresa.

GRÁFICO 6 – COM RELAÇÃO À EMPRESA, COMO VOCÊ AVALIA O ESPAÇO FÍSICO, ILUMINAÇÃO, REFRIGERAÇÃO, HIGIENE, BANHEIROS, ITENS DE CONFORTO COMO, CAFÉ, ÁGUA ENTRE OUTROS?

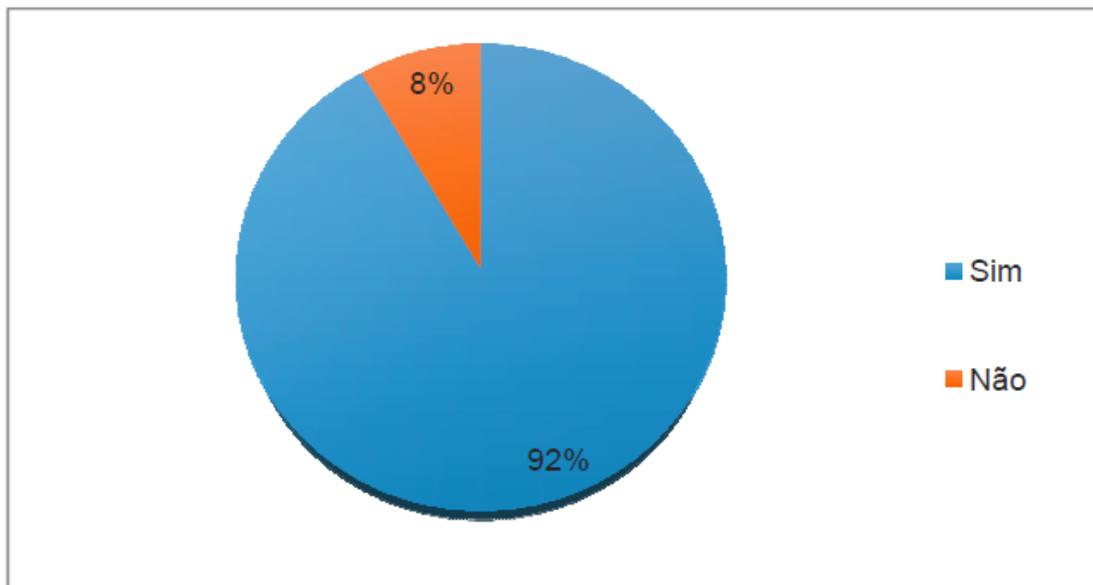


FONTE: AUTORES (2016).

Tratando-se de vendedores externos, a grande maioria considera ruim, mesmo estando poucas vezes por semana no ambiente interno da organização. Em relação ao espaço físico, para melhoria tanto da empresa, quanto dos colaboradores, propõe-se que a empresa disponibilize um espaço maior, no mesmo local onde ela está situada, dessa forma oferecendo um espaço amplo para reunião semanal e para aplicar o treinamento com maior qualidade e amplitude com isso motivando-os e como consequência o aumento da produtividade.

No Gráfico 7, a maioria declara ser importante e reconhecido na organização.

**GRÁFICO 7 – A EMPRESA FAZ VOCÊ SE SENTIR IMPORTANTE NO QUE FAZ?**

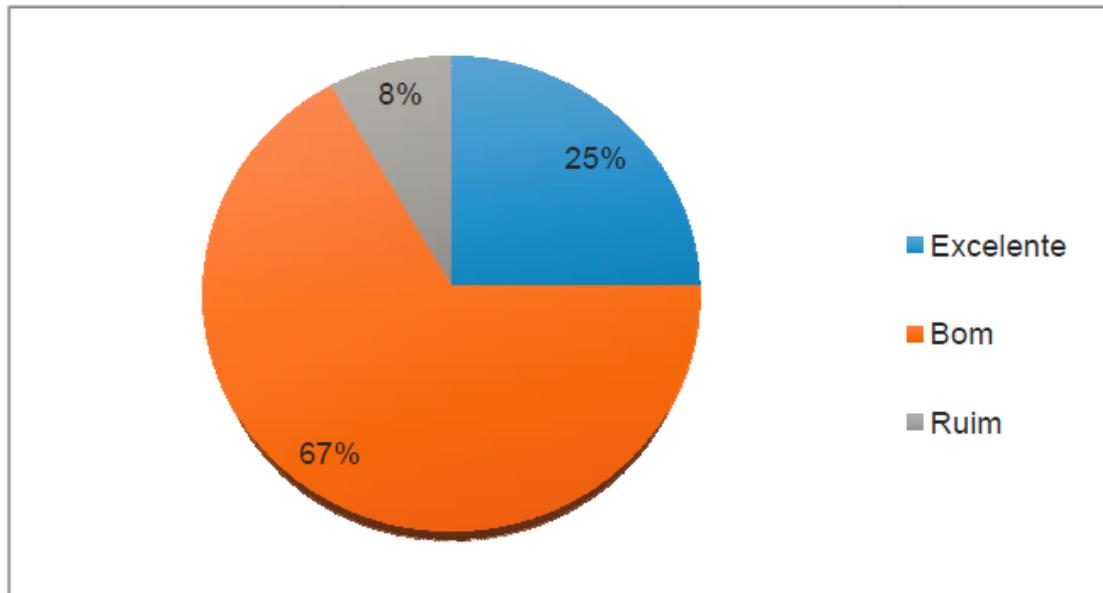


FONTE: AUTORES (2016).

O funcionário sente-se importante devido à oportunidade de recrutamento interno. Apesar do descontentamento dos vendedores externos com o treinamento e benefícios oferecidos.

No Gráfico 8, prevalece a satisfação dos funcionários com relação ao reconhecimento e elogios.

GRÁFICO 8 – COMO VOCÊ AVALIA O RECONHECIMENTO OU ELOGIOS RECEBIDOS PELOS SEUS SUPERIORES?



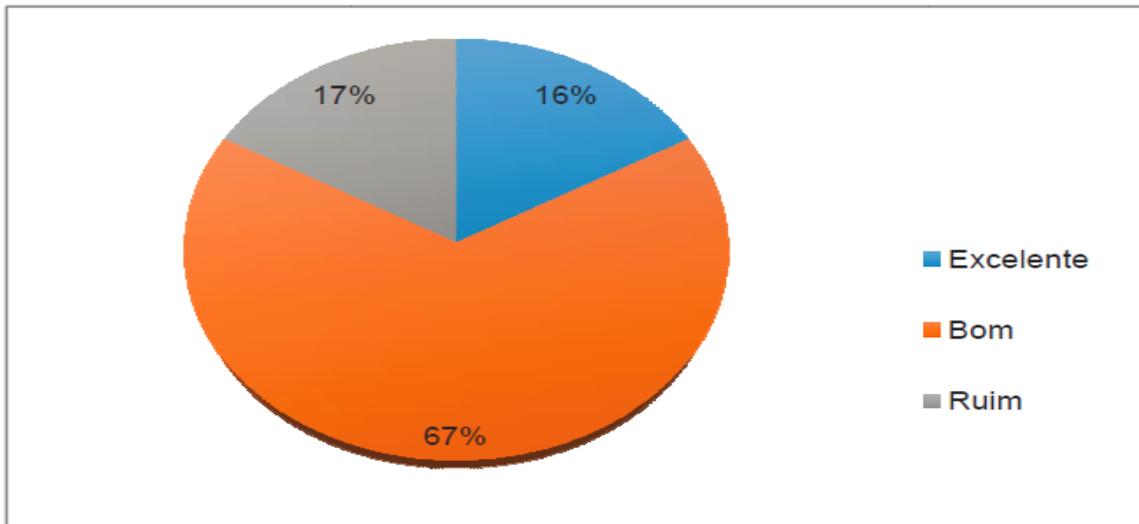
FONTE: AUTORES (2016).

Entende-se que a insatisfação é a menor porcentagem, e que no assunto reconhecimento estão praticamente todos satisfeitos.

Para que os funcionários possam ser promovidos e levados a cargos mais altos dentro da organização, eles precisam ser reconhecidos pelo trabalho que desenvolvem, na Gerencial Brasil percebe-se não ter essa dificuldade de reconhecimento.

No Gráfico 9, a maioria relata que a empresa proporciona oportunidade de crescimento.

GRÁFICO 9 – A EMPRESA OFERECE OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO? COMO VOCÊ CONSIDERA?



FONTE: AUTORES (2016).

Tem-se um maior número de satisfação, levando em consideração que atualmente, na Gerencial Brasil, acontece processos internos para recrutamento, no qual dois vendedores tiveram a oportunidade de ser promovidos para supervisores.

Propõe-se, que a empresa incentive os funcionários a se qualificar no mercado de trabalho e buscar conhecimento e desenvolvimento. Para motivar esse investimento pessoal, uma sugestão é aplicar na empresa um plano de carreira, disponibilizando parcialmente bolsas de estudo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na análise das possíveis causas da rotatividade, foram listados nove motivos: a satisfação salarial, do benefício, do treinamento, investimento em treinamento, capacitação, avaliação do espaço físico e outros itens tais como, a empresa faz você se sentir importante no que faz, avaliação do reconhecimento e elogios e se a empresa oferece oportunidades de crescimento.

Portanto, a empresa e o setor de Recursos Humanos devem estar atentos aos fatores que levam à rotatividade, para que planos de intervenção sejam criados, a fim de diminuir os impactos causados pelos altos índices de rotação de funcionários, como gastos com anúncios, testes e exames médicos, contratação, treinamento e socialização; custos de rescisão de contrato, assim como pagamento de multas e encargos; perda da produtividade, entre outros aspectos negativos.

Assim, conclui-se a pesquisa respondendo ao problema proposto e sugerindo novas contribuições para identificar os motivos pelos quais os colaboradores deixam uma organização, tendo em vista que os fatores podem mudar de pessoa para pessoa, de função para função e de empresa para empresa.

A empresa Gerencial Brasil, implantou as sugestões de melhorias e houve retorno, além do treinamento, ocorreu o investimento em prêmios, (celulares, tablet e TV) o treinamento proporcionou o aprendizado aos vendedores externos e a integração com os demais colaboradores, sendo assim estão aptos para atingir as metas e concorrer a prêmios gerando satisfação para a empresa e para os colaboradores.

## **REFERÊNCIAS**

BOOG G. G. Manual de Treinamento e Desenvolvimento e Estratégias. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos : ed. Compacta 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações : 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FROEHLICH, C.; SCHERER, C. E. Treinamento e desenvolvimento - Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle, v. 2n. 2, p. 137-154, 2013.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa: 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JOHN, A. W.; HOLLENBECK R. J. Comportamento Organizacional. Criando Vantagens Competitivas: 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

LACOMBE, F. J. M. Recursos Humanos: Princípios e Tendências: São Paulo: Saraiva, 2010.

MARRAS, J. P. Administração de Remuneração: 2. ed. São Paulo, 2012.

MASCARENHAS, S. A. Metodologia Científica: São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MOBLEY, W. H. TURNOVER, Causas, Consequências e Controle: Traduzido por Vânia Conde. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional: Tradução técnica: Reynaldo Marcondes. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SEABRA, B. G.; CAMARGO, K.L. dos. R.; ALVES, L.B.; SILVA. M.T.B.C.F.; OLIVEIRA, D. O IMPACTO DOS BENEFÍCIOS NAS ORGANIZAÇÕES. São Paulo: Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva – FAIT, 2012.

VIZIOLI, M. Administração de Recursos Humanos: São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

**APÊNDICE A****PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS BENEFÍCIOS E TREINAMENTOS**

## Pesquisa de Satisfação Benefícios

A proposta do questionário abaixo é verificar o alto índice de rotatividade, analisar suas necessidades e insatisfação e torná-lo um ambiente melhor para trabalhar.

Este questionário faz parte do Projeto integrador do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, da Faculdade da Indústria – IEL. O seu objetivo é apresentar as principais causas da rotatividade. As informações aqui contidas, serão mantidas em sigilo, não sendo divulgados, somente, serão utilizadas como dados para o desenvolvimento do trabalho acadêmico.

**QUESTIONÁRIO:**

- 1) Você está satisfeito com o seu salário? ( ) SIM ( ) NÃO
  - 2) Você está satisfeito com os benefícios oferecido pela empresa? ( ) SIM ( ) NÃO
  - 3) Você recebeu o devido treinamento para a execução de suas atividades? ( ) SIM ( ) NÃO
  - 4) A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários? ( ) SIM ( ) NÃO
  - 5) O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho? ( ) EXCELENTE ( ) BOM ( ) RUIM
  - 6) Com relação a empresa, como você avalia o espaço físico, iluminação, refrigeração, higiene, banheiros e itens de conforto como café, água, entre outros? ( ) EXCELENTE ( ) BOM ( ) RUIM
  - 7) A empresa faz você se sentir importante no que faz? ( ) SIM ( ) NÃO
  - 8) Como você avalia o reconhecimento ou elogios recebidos pelos seus supervisores? ( ) EXCELENTE ( ) BOM ( ) RUIM
  - 9) A empresa oferece oportunidade de crescimento? Como você considera? ( ) EXCELENTE ( ) BOM ( ) RUIM
  - 10) Que sugestões você daria para melhorias.
- 
-