

## **Turnover nas Empresas Calçadistas de Rolante/RS: um Estudo Exploratório**

Por Leandro Roberto Fleck  
Orientador: Prof. Fernando Bergamin  
Data de submissão: 21/07/2022

### **Resumo**

As pessoas passam grande parte de sua vida em organizações em busca de sustento, socialização, autorrealização e satisfação de inúmeras outras necessidades e desejos humanos. O investimento nos recursos humanos nas empresas é parte de um conhecimento já consolidado no campo da Administração, contudo, observa-se que a rotatividade de pessoal - ou *turnover* - ainda são muito comuns em diversas empresas, especialmente no Setor Calçadista. Na cidade de Rolante, no Estado do Rio Grande do Sul, o setor calçadista predomina a economia da cidade e, por isso, torna-se importante estudar os impactos da rotatividade de pessoal na produtividade das empresas do município. Para tanto, a metodologia da presente pesquisa contemplou entrevistas em profundidade realizadas com 7 empresas do setor, selecionadas pelo critério de acessibilidade e de julgamento, uma vez que os respondentes precisavam conhecer informações sobre os recursos humanos da empresa. Os resultados obtidos apontam para uma realidade que, em grande parte, parece ser contrária às práticas de gestão que reduzem o *turnover* e seus impactos.

**Palavras-Chave:** Rotatividade de pessoal, Efeitos de Turnover, Setor Calçadista.

### **TURNOVER EN LAS INDUSTRIAS DEL CALZADO DE ROLANTE/RS. CONOCIMIENTO**

#### **Resumen**

Las personas pasan gran parte de sus vidas en organizaciones en busca de sustento, socialización, autorrealización y la satisfacción de innumerables otras necesidades y deseos humanos. La inversión en recursos humanos en las empresas forma parte de un conocimiento ya consolidado en el campo de la Administración, sin embargo, se observa que la rotación de personal -o rotación- sigue siendo muy común en varias empresas, especialmente en el Sector Calzado. En la ciudad de Rolante, a, en el Estado de Rio Grande do Sul, el sector del calzado predomina en la economía de la ciudad y, por lo tanto, es importante estudiar los impactos de la rotación de personal en la productividad de las empresas del municipio. . Por ello, la metodología de esta investigación incluyó entrevistas en profundidad a 7 empresas del sector, seleccionadas por el criterio de accesibilidad y juicio, ya que los encuestados necesitaban conocer información sobre el recurso humano de la empresa. Los resultados obtenidos apuntan a una realidad que, en su mayor parte, parece contraria a las prácticas de gestión que reducen la rotación y sus impactos.

**Palabras clave:** Rotación de Personal, Efectos Rotación, Sector Calzado.

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, o município de Rolante possui aproximadamente 21.591 habitantes (2021) e, destes, 34,1% (2020) constituem a parcela da população ocupada, que tem por rendimento médio mensal 1,6 salários mínimos (2020).

Segundo relatório anual da ABICALÇADOS (2021), o país possui 5,4 mil indústrias calçadistas que produziu aproximadamente 810 milhões de pares de calçados em 2021 sendo 123,4 milhões de pares para exportação. O Rio Grande do Sul lidera a maior parte de exportação, levando para 176 países o calçado Brasileiro.

De acordo com o portal Caravela dados e estatísticas (2022), a cidade de Rolante, Região do Vale do Paranhana, no Estado do Rio Grande do Sul, possui aproximadamente 186 fábricas de calçados, correspondente a maior parte da economia do município, registrando aproximadamente 6,4 mil empregos com carteira assinada, ou seja, cerca de 50% dos empregos formais da cidade. As três atividades do setor que mais empregam são: acabamento de calçados de couro (1610 empregos), fabricação de calçados de couro (970 empregos) e fabricação de calçados (615 empregos). Segundo dados da mesma fonte referenciada acima, a remuneração média dos trabalhadores no município é de R\$ 1,6 mil, valor abaixo da média do estado, de R\$ 2,5 mil. Embora não tenham sido catalogados os dados sobre a remuneração dos trabalhadores calçadistas, sabe-se que é ainda mais baixa do que o valor médio do município.

Diante desse contexto e da importância do setor calçadista para o Município de Rolante, o que justifica a realização da pesquisa sobre o tema, têm-se, também, os seguintes objetivos e questão de pesquisa:

## **1.2.1 Objetivos**

### **1.2.1.1 Objetivo geral**

Identificar, por meio de entrevistas, quais características turnover em empresas calçadistas do Rolante/RS.

### **1.3.1.2 Objetivos específicos**

Avaliar os motivos para a Rotatividade de Pessoal nas empresas calçadistas pesquisadas;

Conhecer as práticas de gestão de pessoas nas empresas calçadistas pesquisadas;

Identificar o perfil de empregados com maior rotatividade de Pessoal nas empresas calçadistas pesquisadas;

Diante os objetivos exposto acima, a questão de pesquisa como é a turnover nas empresas calçadistas do Município Rolante.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 ORGANIZAÇÕES**

As pessoas vivem em comunidade, interagindo umas com as outras em prol de um bem comum, buscando suas realizações pessoais e de cunho coletivo. Para Chiavenato (1985, p.64) uma organização somente existe quando: a) há pessoas capazes de se comunicarem; b) estão dispostas a participar e contribuir com ação conjunta; c) a fim de alcançarem um objetivo comum.

Existem vários tipos de organizações, como empresariais, industriais, de serviços, religiosas, militares, financeiras, estudantis, políticas, sem fins lucrativos e outras (ROBBINS, 2005), todas dependentes de pessoas que necessitam de algo que as mantenham vinculadas à organização.

As organizações passaram por várias transformações, sejam tecnológicas, em produtos e processos, em relacionamentos interpessoais e expectativas das pessoas em relação ao trabalho (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Chiavenato (2009, p.9-11) as transformações podem ser classificadas em períodos, conforme segue:

- *Era da industrialização clássica*: entre 1900 a 1950, o início do fenômeno da industrialização, com regras para padronização de processos. As pessoas eram como recursos da produção, a cultura organizacional predominante era voltada para o passado e para a conservação das tradições e dos valores tradicionais ao longo do tempo.
- *Era da industrialização Neoclássica*: entre 1950 a 1990, as mudanças começaram a ser mais rápidas, intensas e pouco previsíveis. As transições passaram a ser regionais ao invés de somente locais e, de regionais para internacionais. A competição começou a ficar acirrada e a cultura organizacional deixou de privilegiar as tradições passadas e passou a olhar mais para o presente e para a inovação. Surgem as Leis Trabalhistas e o Departamento de Recursos Humanos nas organizações.
- *Era da tecnologia*: teve início por volta 1990, fator que fez da tecnologia da informação a grande mudança no mundo: a globalização da economia. A competitividade tornou-se ainda mais intensa entre as organizações, que entenderam o papel da gestão de pessoas como um elemento estratégico. A quadro 1 ilustra as eras mencionadas por Chiavenato (1999).

Quadro 1: Era da industrialização

Eras	Era da industrialização Clássica	Era da industrialização Neoclássica	Era da Informação
Períodos	1900-1950	1950-1990	Após 1990
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de negócios.	Fluída, ágil e flexível, totalmente descentralizadora. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais
Cultura organizacional predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente.	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valorização do conhecimento e da criatividade.
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças.	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modo de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticas. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas.	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas.
Administração de pessoas	Relações industriais	Administração de recursos humanos	Gestão de pessoas

Fonte: Chiavenato (1999)

## 2.2 Organizações nos dias atuais

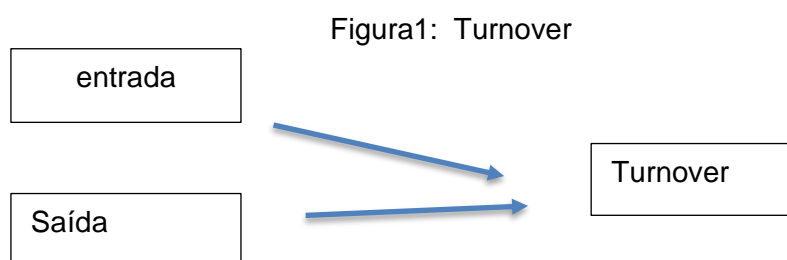
No mundo competitivo que vivemos, as organizações precisam se destacar na concorrência, ter produtividade e obter uma lucratividade para se manter ativo no mercado. Nesse sentido, Besanko, Drannove e Shanley (2000) definem vantagem competitiva em termos do resultado ótimo da firma no emprego combinado de seus recursos.

Com a diversificação das organizações e das oportunidades surgindo diariamente, está cada vez mais difícil manter talentos ativos: se a organizações não possuírem um clima organizacional de excelência, existe a possibilidade de que bons colaboradores procurem oportunidades em empresas onde exista um melhor ambiente para se trabalhar.

Um dos motivos que as organizações estão buscando os dados sobre seus colaboradores é a rotatividade de pessoas. O que leva um colaborador a pedir o desligamento ou ser improdutivo para que a empresa quebre o seu contrato? Esses motivos levam a uma grande preocupação para a empresa, ocasiona perda de produção, vendas, e ao pagamento de direitos do empregado.

Segundo Chiavenato (2003), o comportamento humano é motivado e a motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades. Atualmente, profissionais buscam empresas que pagam salários compatíveis com a função, benefícios, e possam crescer na empresa tendo uma realização pessoal.

Entende-se que é importante mapear a rotatividade em qualquer indústria, identificar quais motivos levam as pessoas a trocar de empresa muitas vezes desempenhando a mesma função e que medidas as organizações estão tomando para conter essa síndrome.



Fonte: Chiavenato (2001)

## **2.3 GESTÃO DE PESSOAS**

Hoje as pessoas são os pilares de uma organização, são elas que produzem, compartilham pensamentos que possam trazer melhoras aos processos, ajudam a empresa crescer, compram produtos e serviços. Segundo Chiavenato (1999, pág. 4-5), a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional, das características de contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada.

### **2.3.1 A Liderança Organizacional**

Defina-se a liderança organizacional, segundo Marques (2019), refere-se a um conjunto de ações, como: a escolha assertiva de estratégias, organização das atividades, motivação dos colaboradores, manutenção do relacionamento interpessoal, desenvolvimento de habilidades e competências, gestão de crise, entre diversas outras, que contribuem para que um líder e sua equipe tenham uma performance de excelência e ajudam a empresa para a qual prestam serviço a alcançarem os resultados extraordinários que esta almeja.

Sobre uma liderança organizacional de excelência, temos em mente que esta garante empenho e cooperação de todos os profissionais. Para que ela tenha os efeitos esperados, a líder precisa, entre outros aspectos, ser dinâmico, carismático, assumir desafios e inspirar os demais que estão ao seu redor, não só os colaboradores de sua equipe, como também seus pares e até mesmo seus superiores.

Segundo Yamaoka (2015), as características e competências essenciais a um bom líder a medida que avançamos no desenvolvimento do trabalho. Os gestores estão assumindo novas formas de atuação para que de fato se tornem grandes líderes onde o líder do futuro é aquele que possui ênfase em suas competências e comportamentos definidos a partir da organização e suas estratégias. Mesmo autor aponta em artigo publicado na revista Exame, as 10 características de um líder de sucesso, da qual seguem abaixo:



1. Ser um líder atuante: O gestor deve assumir uma posição de líder dentro da organização, o gestor não pode assumir esta posição por ser a pessoa mais influente, ser a pessoa com maior poderio econômico, ou pelo fato de ser um delegador de tarefas, mas sim pelo fato de ser um estimulador de seus liderados estimulando assim um progresso dos resultados.
2. Assumir as responsabilidades: O líder deve ter a posição de responsabilidade de procurar e resolver os problemas que a equipe possa enfrentar, ter a honradez de receber as glórias pelas boas decisões como, além disso, de ter a postura de assumir para si as péssimas decisões tomadas. Sempre que o gestor assume a liderança, deve abrir novos caminhos e permitir que sua equipe de liderados também cresça.
3. Liderar pelo exemplo: Para os líderes vale aquele velho dito popular, mais vale um bom exemplo do que mil palavras. O gestor deve ser sempre uma pessoa de referência, alguém que a equipe tome como referência, deve ser a primeira pessoa a demonstrar um bom comportamento para apoiar novas metodologias ou abraçar um novo conceito. Nunca agir pelo impulso e servir sempre de exemplo para sua equipe.
4. Pedir ajuda se necessário: Um líder deve ter humildade ao ponto de reconhecer suas limitações, ter a capacidade de se autoconhecer, reconhecer o momento de pedir ajuda, admitir quando estiver errado ou mesmo quando não sabe de algo. Conforme Yamaoka (2015) o líder deve reconhecer suas vulnerabilidades é o que leva à inovação e desenvolvimento profissional.
5. Entender sobre as tecnologias: Os líderes dominar todas as novas tecnologias que aparecem a todo instante, tampouco neste momento que a tecnologia se tornou uma parte tão crucial de como vivemos e trabalhamos, nunca foi tão importante para os líderes compreender quais as tecnologias tem o potencial de beneficiar a organização.
6. Acreditar na inteligência coletiva: Para um grupo é uma decisão mais positiva a tomada em grupo do que a tomada de modo individualizado, pois é mais sábio contar com a inteligência coletiva de uma equipe ao invés de fazer a tomada de más decisões individualmente. O líder deve sempre ter em mente que ele não é o detentor de todo o saber.
7. Ser um tomador de decisões: O papel do líder deve ser o de tomador de decisões, deve prever o que pode acontecer em função das decisões que foram tomadas, deve ter a proatividade. Um líder não se caracteriza por ser um apagador incêndios, deve

ser justamente o contrário, deve ser o tomador de decisões e o gerador de novas ideias.

8. Saber reconhecer os méritos: Ter a capacidade de reconhecer o bom trabalho que é feito por parte dos liderados é algo imprescindível a qualquer líder. O reconhecimento é uma das ferramentas para a geração de maior satisfação e motivação.

9. Oferecer feedback: Uma ótima maneira de garantir o desenvolvimento profissional e que os trabalhos permaneçam alinhados no ritmo correto é oferecer um retorno para os liderados, o famoso feedback. Esse retorno deve acontecer em reuniões periódicas.

10. Reconhecer os limites pessoais: Um bom líder tem a capacidade de reconhecer que os membros da equipe têm o seu próprio espaço, o que quer dizer é que devem ser respeitados os limites pessoais de cada um e líder não deve ser invasivo quanto a sua privacidade. Como propõe Yamaoka (2015) um líder deve trabalhar no sentido de suprir as expectativas dos seus colaboradores e respeitar os limites que existem entre chefia e subordinado.

### **2.3.2 Motivação**

A motivação é um processo que possui diversos contexto e situações que o ser humano precisa para viver, pode ser interna ou externa, onde as duas estão interligadas, porém de nada adianta ter uma externa se o ser humano não tiver a sua interna ou vice versa. a motivação determina o seu objetivo, métodos e filosofia para alcançar uma realização pessoal ou até mesmo em um grupo. Robbins (2005, p.132) conceitua motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de um indivíduo para atingir determinada meta ou objetivo.

Hoje as empresas devem investir em gestão de pessoas para poder desenvolver métodos que motiva seus empregados para poder ter um desempenho melhor e intensidade em sua mão de obra. Robbins (2005, p.132) considera que a persistência é a medida do tempo em que um indivíduo consegue manter seu esforço para cumprir a realização da meta. Portanto, é necessário considerar a qualidade do esforço, como também sua intensidade e vontade para a realização de qualquer meta.

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow é a doutrina mais conhecida no campo da motivação. Essa teoria divide-se em cinco níveis (apud ROBBINS, 2005, p. 133):

1. Fisiológica: constitui necessidades que garantem a sobrevivência do indivíduo. Também são denominadas necessidades biológicas, pois tratam de itens de utilidade imprescindível para a manutenção da vida. Encontram-se nessa categoria, os elementos básicos para a vida de qualquer ser humano, tais como bebida, alimentação, habitação, repouso e proteção contra dor ou sofrimento.

2. Segurança: nesta categoria enquadra-se a necessidade de liberdade e segurança. Engloba-se também a proteção contra danos físicos e emocionais. Esta ramificação teórica relaciona-se também com a sobrevivência do indivíduo.

3. Social: A ação de procura para pertencer a qualquer grupo a fim de estabelecer relações de cunho social. Por sua natureza, o homem sente a necessidade de estar perto de pessoas para doar e receber afeto, assim como busca incansavelmente afeição e aceitação dentro do meio social onde pertence, por essa razão as redes sociais na vida do indivíduo são importantes para seu desenvolvimento pessoal e profissional. Nesta categoria encaixam-se as relações sociais estabelecidas pelos indivíduos, podemos citar como exemplos a amizade, o coleguismo, o ambiente familiar saudável e relações amorosas.

4. Estima: nesta categoria inclui-se os fatores ligados a estima, ou seja, as necessidades relacionadas a valorização individual. A autonomia, a autoconfiança, o status, autoestima e auto apreciação.

5. Autorrealização: nesta categoria destaca-se as necessidades que transformam o homem naquilo que tudo é capaz de ser, através do seu potencial e desenvolvimento nas esferas pessoal e profissional. As aptidões e as capacidades são maximizadas pelo próprio indivíduo na sua jornada de desenvolvimento contínuo ao longo da vida.

Essas necessidades que Maslow desenvolveu, é um conjunto de fatores mínimos que o ser humano precisa para ter uma motivação para desenvolver suas habilidades do dia a dia com entusiasmo.

### 2.3.3 Clima e Cultura Organizacional

O clima organizacional consiste em ter um ambiente interno saudável desde os subordinados até a direção, sendo assim a empresa terá uma saúde para desenvolver suas atividades com prosperidade. Maximiano (2009) afirma que o Clima Organizacional em essência é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho. Chiavenato (2008) complementa dizendo, toda organização possui Clima Organizacional que é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas.

O empregado de qualquer organização, “Chiavenato (1999) à pessoa certa para determinada função” precisa de ambiente digno para exercer sua função tanto como estrutural e emocional. Para Bowditch e Buono (1997) o Clima Organizacional é definido como uma percepção sintetizada do ambiente e da atmosfera da empresa, trazendo consequências no desempenho, nos padrões de interação entre as pessoas, na satisfação com o trabalho e a empresa e nos comportamentos que geram absenteísmo e rotatividade. “[...]no sentido de atrair profissionais do mercado de trabalho, prepará-los, adaptá-los, desenvolvê-los e incorporá-los de forma permanente ao esforço produtivo [...]” (KWASNICKA, 1995, p. 140)

Segundo Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) o Clima Organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente da empresa. Ela é percebida ou experimentada pelos colaboradores da empresa e influencia seus comportamentos.

O que podemos pensar quando falamos de cultura, pode se dizer que são hábitos, valores, crenças adquiridas de uma determinada localidade, de família e no contexto sociedade. No entanto nas empresas também possui uma cultura organizacional, é início de diretrizes que geram uma igualdade de normas para ter um convívio em harmonia. A afirmação de Martins (2007) diz: “A sociedade humana somente está apta a lidar com o elemento humano de comunidade na medida em que concebe cultura simultaneamente como algo intrinsecamente particular e necessariamente coletivo.”

A cultura organizacional envolve muito na tomada de decisões de uma empresa, reflete a percepções de gerentes e subordinados. Também com ela é definido a missão e os valores de uma empresa.

O empregado vende suas habilidades para a organização afins de ter valores monetários para ter uma perspectiva de vida melhor, suprimindo as suas necessidades físicas e mentais. em troca o dono da organização visa lucrar em cima das suas atividades.

### **2.3.4 Renuneração**

As pessoas tocam seus serviços braçais, ou intelectuais por dinheiro, a remuneração pode ser fixa ou variável, tudo depende do contrato efetivo.

Administração de salário é o conjunto de normas e procedimentos utilizados para estabelecer e /ou manter estrutura de salários equitativos e justos na organização. Como a organização é o conjunto integrado de cargos em diferentes níveis hierárquicos e em diferentes setores de atividades, a administração salarial é o assunto que envolve a organização como um todo que repercutem todos os seus níveis e setores. Uma estrutura salarial é o conjunto de faixas salarias relacionado com os diferentes cargos existentes na organização. (CHIAVENATO, 2008, p. 287)

Os salários são pagos pela competência, habilidade, por tempo de serviço, pela hierarquia, pela responsabilidade de cada um ocupa nas organizações, a remuneração leva a crer que é uma motivação para o empregado.

### **2.3.5 Rotatividade de pessoal - Turnover**

O termo Turnover de pessoal faz menção a saída de funcionários e a entrada de outros para substituí-los. Autor se refere que devido as mudanças no quadro de funcionários, as empresas acabam gastando energias e recursos disponíveis em processos. Silva (2001) complementa que os profissionais de recursos humanos devem ser capazes de diagnosticar a natureza, estimar as prováveis consequências organizacionais - positivas e negativas - oriundas do turnover. Isso significa que o RH precisa desenvolver métodos e políticas para pode ter uma harmonia no local de trabalho e adaptar o que for necessário. Segundo Chiavenato (2005) explica que o índice de pessoal é um fator que interfere no planejamento de Recursos Humanos, pois provoca fortes alterações

Os desligamentos podem partir da empresa ou dos empregados. Os principais motivos que leva o empregado a pedir desligamento, entre eles estão por motivo pessoais ou profissionais, que podemos indicar pelo ambiente ou por outra

proposta oferecida por outras empresas. As causas para o desligamento podem ser distintas, como a remuneração inadequada (FERREIRA; FREIRE, 2001; FERREIRA; SIQUEIRA, 2005; MEDEIROS et al., 2010; CARRARA; NUNES; SARSUR, 2014), más condições de trabalho (FERREIRA; FREIRE, 2001; CAMPOS; MALIK, 2008; MEDEIROS et al., 2010; SILVA; CAPELLOZZA; COSTA, 2014), oportunidades de crescimento na carreira dentro da organização (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2014; OLIVEIRA; HONÓRIO, 2014; AGAPITO; POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2015; FERREIRA; ALMEIDA, 2015), falta de valorização (MARGOTO; BEHR; PAULA, 2010; ROSA; IBDAIWI, 2012; FERREIRA; ALMEIDA, 2015), estilo de gestão autoritário (MARGOTO; BEHR; PAULA, 2010; MEDEIROS et al., 2010), choque entre valores pessoais e organizacionais (OLIVEIRA; HONÓRIO, 2014; MARGOTO; BEHR; PAULA, 2010) e sobrecarga de trabalho (MARGOTO; BEHR; PAULA, 2010; ROSA; IBDAIWI, 2012). Por outro lado, a empresa encerra o contrato de empregados por motivos com falta, baixa desempenho, má conduta.

Segundo dados do CAGED (Cadastro Geral e Empregos e Desempregos) no primeiro trimestre de 2022 a cidade de Rolante/RS teve um índice positivo nas contratações, foram 212 pessoas contratadas a mais que demitidas.

### **3. METODOLOGIA**

O presente estudo teve por objetivo estudar quais são os impactos da rotatividade de pessoal sobre a indústria calçadista do Município de Rolante. Para tanto, entrevistas em profundidade com empresários e também gestores de Recursos Humanos foram realizadas utilizando-se um roteiro de questões previamente elaborado. A amostra foi selecionada por acessibilidade e julgamento (MALHOTRA, 2005), uma vez que o entrevistado precisava conhecer a área de Recursos Humanos de sua empresa, etapa da pesquisa que ocorreu em dezembro de 2022.

Esta pesquisa, por seu caráter exploratório e qualitativo, não objetiva generalizações de resultados e, sim, compreender atitudes do público-alvo em relação a determinado objeto envolvido na relação de pesquisa. E, assim sendo, fica evidente que a amostragem foi selecionada de acordo com critérios bem específicos que anteriormente foram mencionados.

A amostra, restrita a sete entrevistas no setor calçadista pode ser considerada não significativa em pesquisas com outros fins, porém, tratando-se do objetivo do presente trabalho e da técnica utilizada para coleta de dados primários, a preocupação com o tamanho da amostra é uma questão que fica em segundo plano e não desqualifica as análises e considerações finais. Para Eco (2016, p.13), “quanto mais se restringe o campo, melhor e com mais segurança se trabalha”.

O quadro 2 resume os principais aspectos da metodologia do presente trabalho.

Quadro 2: Síntese da Metodologia

<b>Etapa</b>	<b>Descrição</b>
<b>Desenvolvimento do Roteiro de Entrevista</b>	<i>Base na observação participante do autor Alinhamento objetivos da pesquisa Base referencial teórico</i>
<b>Entrevista Piloto</b>	<i>Atelier selecionado por conveniência Objetivo de alinhar roteiro à questão de pesquisa Realizada em junho de 2022</i>
<b>Entrevistas em Profundidade</b>	<i>Roteiro estruturado com 10 questões Conduzidas pelo autor, apenas uma por e-mail Duração média de 30 minutos Realizadas em junho de 2022</i>
<b>Amostragem para as entrevistas</b>	<i>Critérios de Acessibilidade e Julgamento Critério de Julgamento: conhecimento área de RH Sete entrevistas realizadas no total</i>
<b>Análise do Conteúdo das Entrevistas</b>	<i>Anotações do entrevistador e confirmação do entrevistado sobre o conteúdo já transcrito Cada questão foi analisada conforme roteiro Análises sem uso de software específico Preservação de nomes, locais, instituições</i>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de pesquisa (2022)

### **3.1 Coleta de dados**

A elaboração do roteiro de entrevista foi realizada com base na “observação participante” do autor e nas referências consultadas, não ocorrendo uma entrevista piloto prévia. Com as informações obtidas na primeira entrevista, o roteiro de questões foi analisado para que se verificasse sua congruência com os objetivos de pesquisa, entendendo-se que não seria necessário ajustar ou incluir nenhuma questão.

A coleta de dados primários ocorreu por meio de entrevistas em profundidade conduzidas pelo autor e realizadas em uma amostra de sete empresas do setor calçadista. As entrevistas em profundidade, segundo Malhotra (2005, p.119) “são conversas levemente estruturadas com indivíduos escolhidos do público-alvo (...) não são um meio estruturado e direto de obter informações”. Para o autor, as entrevistas em profundidade “tentam descobrir os motivos básicos, os preconceitos e as atitudes em relação a questões delicadas” (MALHOTRA, 2005, p. 119). Gil (1999) classifica as entrevistas em informais, focalizadas, por pautas e formalizadas. Neste trabalho as entrevistas foram classificadas como informais cujo processo é menos estruturado e tem como objetivo básico a coleta de dados.

As entrevistas foram realizadas em junho de 2022, com duração aproximada de 30 min, mas cabe aqui salientar que uma das sete entrevistas foi realizada por e-mail, cujo roteiro foi enviado e devolvido pela empresa. Houve envio de e-mail com o roteiro para seis empresas, sempre com contato prévio do autor explanando os objetivos da entrevista, mas, desse total, apenas uma empresa retornou.

### **3.2 Entrevistas em Profundidade**

A amostragem por acessibilidade e julgamento envolveu os seguintes critérios:

- a) O entrevistado possuir domínio sobre informações da área de Recursos Humanos da empresa.
- b) O entrevistado estiver disponível para a entrevista, fator que foi um dos limitadores da coleta.

Os critérios “a” e “b” utilizados caracteriza a amostragem por julgamento, segundo Malhotra (2005). De acordo com o autor, a amostragem por julgamento é uma forma de amostragem por conveniência que possui critérios adicionais, os julgamentos do pesquisador, que são como “filtros” que qualificam a coleta e análise de dados, contudo, é um tipo de amostragem subjetiva, não permitindo generalizações dos resultados da pesquisa (MALHOTRA, 2005).

#### **4 Análise do Conteúdo das Entrevistas**

O conteúdo já transcrito durante as entrevistas foi validado pelos próprios entrevistados quanto à fidedignidade da declaração ao questionamento realizado pelo autor. Assim, o processo de transcrição das informações coletadas durante as entrevistas foi ágil e permitiu o cruzamento dos dados das entrevistas logo após a sua realização.

Para análise do conteúdo não foi utilizado software específico, apenas o Processador de Texto Word® para visualizar de forma integral todas as informações coletadas, analisando-se individualmente cada questão do roteiro e, da mesma forma, combinando questões para que novos *insights* surgissem. Tendo em vista que foi dada ênfase no contexto geral da resposta dos entrevistados, nas perspectivas aparentemente contrastantes e em outros detalhes mencionados. Também não houve preocupação em gerar possíveis estatísticas quanto a menções específicas, mesmo que pudessem ampliar o horizonte de compreensão sobre o tema pesquisado, não se constituem em objeto de análise. Os nomes, cargos e empresas entrevistadas foram totalmente preservadas por motivos éticos envolvidos na pesquisa.

##### **4.1 Perfil das empresas pesquisadas**

O perfil das empresas pesquisadas está descrito na tabela 1 a seguir, elas possuem tamanhos diferentes, ambas tem o mesmo segmentos de confecção na linha feminina de calçados, produzem geralmente botas, sapatilhas e sandálias. As empresas B,F e G existem a mais de 20 anos, entretanto as demais estão abaixo de 5 anos no mercado. Nenhuma delas possuem marca própria, elas produzem marcas aqui da região do Vale Paranhana, como os próprios donos comentaram são terceirizados. As vantagens das indústrias terceirizarem o serviço segundo

(TACHIZAWA et al., 2001) “Uma vez que um dos objetivos da terceirização, por parte de quem a contrata, é um menor custo operacional, está implícita nessa condição a contratação de uma mão de obra mais barata por parte do terceirizado.

Quadro 3: Descrição da amostra de pesquisa

Empresas	Empregados
A	21
B	27
C	45
D	65
E	76
F	100
G	189

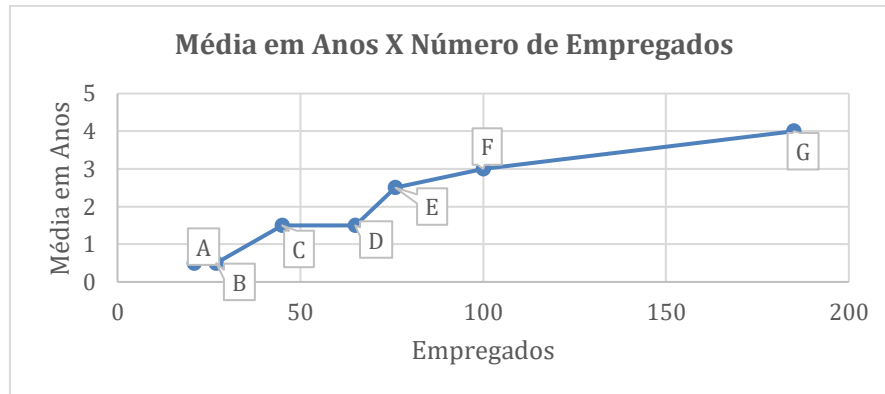
Fonte: Dados coletados

Conforme o quadro nos demonstrou que as indústrias A e B possuem um quadro menor de funcionários comparando com as demais, elas fazem menos processos que as demais, realizam somente o processo de montagem e costura das peças. As outras empresas recebem as matérias primas e vão dando forma com o setor de corte e confecção; mas somente a F e G finalizam o processo com a sola e deixam o produto pronto para a venda.

#### 4.2 Tempo médio dos empregados nas empresas

Essa pergunta teve como objetivo coletar dados referentes a permanência dos empregados nas empresas. As informações coletadas estão apresentadas no gráfico 1:

Gráfico 1: da permanência de empregados empresas



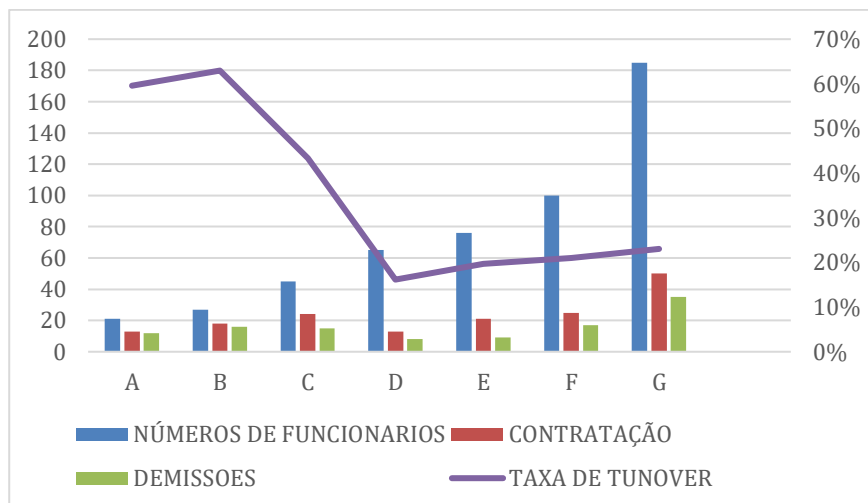
Fonte: dados coletados

Analisando-se o gráfico 1, é possível perceber que as empresas que estão a mais tempo de mercado possui um quadro maior de permanência de seus empregados, leva a crer que o setor de recursos humanos desenvolvem práticas para não perder mão de obra qualificada para outras empresas como autora fala (KWASNICKA, 1995, p. 140) segundo os relatos das empresas F e G, possuem empregados que estão junto com a empresa desde sua abertura, conforme Chiavenato (1999).

### 4.3 Contratação *versus* Demissões

Aqui o objetivo foi realizar um levantamento sobre o volume de contratações e demissões ocorrido nos últimos 12 meses que, se comparado ao quadro efetivo de trabalhadores, tem-se o percentual de turnover na empresa. O gráfico 2 mostra a relação entre admissões e demissões em relação ao total de colaboradores.

Gráfico 2: Admissão, Demissão e % do Turnover na amostra de pesquisa.



Fonte: Dados coletatos

Entre as informações coletadas junto às entrevistas, pode-se observar que, mesmo com um número de admissões maior que o de demissões, os índices de *turnover* parecem estar acima da média nas empresas de menor número de empregados, uma das possibilidades que as empresas que possuíam setor de recursos humanos aplicam mais cuidado com sua mão de obra qualificada conforme Silva (2001). Há maior rotatividade de pessoal são entre 18 a 25 anos. Cabe salientar que os entrevistados das empresas F e G relataram que estão dando preferência na contratação para pessoas com idade superior a 25 anos.

#### 4.4 Motivos para o desligamento de colaboradores: colaborador versus empresa

O objetivo desta questão foi o de verificar e, se possível contrastar, as visões da empresa sobre quais são os principais motivos do turnover.–A tabela 2 abaixo lista os principais motivos alegados pelas partes na relação empregatícia. Cabe salientar que as razões dos empregados também foram mencionadas pelos empregadores, uma vez que os colaboradores não fizeram parte do escopo da pesquisa.

Quadro 4: motivos de desligamento

Empresa	Empregado
Faltas	Motivos pessoais
Baixo desempenho na produtividade	Melhor renumeração
Fofocas	Mudança de segmento
Insubordinação	Acordos

Fonte: dados de pesquisa

Ficou evidenciado nas entrevistas as demissões por faltas não justificadas, mas o que leva as faltas não justificadas, as empresas ainda não conseguem distinguir os motivos. O baixo desempenho e insubordinação são motivos que podem estar relacionados à liderança e, nesse sentido, as empresas precisam de um olhar mais crítico a essa falha. Entende-se que os motivos por parte da empresa estão interligados, que os empregados precisam de valorização para que sintam motivados a desempenhar a função, conforme Maslow demonstrou em sua pirâmide de necessidades (ROBBINS, 2005, p. 133).

#### **4.5 A preocupação das empresas com os desligamentos**

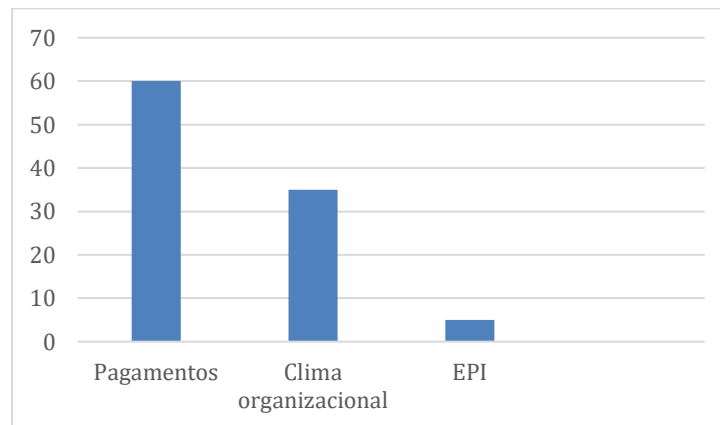
O objetivo dessa questão é compreender se as empresas estão preocupadas com os possíveis impactos do desligamento de colaboradores. De acordo com as respostas dos entrevistados, houve unanimidade quanto à ideia de “não porque se preocupar porque há mão de obra sobrando”; “há várias pessoas buscando empregos todos os dias”. É possível afirmar que, a partir das respostas obtidas, que a visão dos empresários entrevistados parece estar na contramão do que defende. Conforme Chiavenato (2005), um índice menor de turnover é maior eficiência e eficácia para a organização, contudo, é um tanto evidente que a gestão nas empresas calçadistas prevalece o empirismo e o senso comum.

#### **4.6 Motivos que os trabalhadores buscam as empresas para trabalhar**

Essa questão do roteiro teve como objetivo conduzir os entrevistados a fazer uma autorreflexão sobre os fatores que motivam as pessoas a serem

colaboradores da empresa, seja na contratação como quanto ao tempo de vínculo empregatício. As respostas foram:

Grafico3 : Fatores motivacionais



Fonte: dados coletados

Segundo os empregadores em seus depoimentos, afirmam que os empregados estariam trabalhando motivados em relação a remuneração, “o dinheiro que motiva a trabalhar”, conforme Chiavenato (2008) explica. Também relataram outros fatores como clima organizacional estaria ligado mais um público em específicos com uma idade mais diferenciada. Entretanto menos importante os equipamentos de proteção individual, como mascaras; protetor orbicular; uniforme, sendo que algumas empresas fornecem, alguns empregados tem resistência em usar.

#### 4.7 Boas práticas

Essa questão tem como relevância o bem estar do funcionário, segundos os empregadores, quando o empregado tem condições e clima harmônico, eles trabalham felizes, livre. Quando os empregados expõem as ideias a liderança, a metade dos problemas que surgem é resolvido de maneira positiva ou a momentos negativos. Segundo relatos das empresas, quando as boas práticas são positivas a produção tende a crescer, tem uma queda nas faltas não justificadas e queda em atestados e os desligamentos tende a diminuir, “hoje perder profissional qualificado é muito triste”. Além dos gastos com a rescisão, até formar outra pessoa que se adapta ao serviço é desgastante.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve um como objetivo identificar como ocorre turnover no setor calçadista na cidade de Rolante/RS, a cidade tem aproximadamente 186 empresas de confecção de calçado, foram contatas 13 empresas, mas somente 7 deram um feedback para agregar o estudo de conclusão do curso. As empresas possuem um quadro de 21 até 189 empregados. As pesquisas foram realizadas somente em bairro do município.

As empresas que colaboraram com os dados demonstram certo medo em expor seu dados, mas conforme foi passado aos responsáveis que não seria exposto o seus nomes, concordaram em responder.

O setor de Recursos Humanos é muito importante nas empresas, as mesmas que não possuem esse departamento, deviriam contratar uma ou mais pessoas com o conhecimento para gerenciar e desenvolver medidas para conter esse problema de rotatividade nessa faixa etária.

Algumas empresas apresentaram que o pagamento em dia era um dos motivos que levava as pessoas a procurar para oferecer seus serviços, entretanto, esse aspecto não seria motivação, mas sim um direito do trabalhador que está amparado na legislação trabalhista. Segundo a CLT “Consolidação da Leis Trabalhista” nos diz **Art. 465**. O pagamento dos salários será efetuado em dia útil e no local do trabalho, dentro do horário do serviço ou imediatamente após o encerramento deste, salvo quando efetuado por depósito em conta bancária, observado o disposto no **artigo** anterior. O **pagamento** dos salários dos empregados que recebem por mês, deve ser realizado até o 5º **dia** útil do mês subsequente ao vencido, conforme previsão expressa do parágrafo primeiro do art. 459 da **CLT**, salvo critério mais favorável em acordo coletivo ou convenção coletiva de trabalho da categoria.

Se as empresas desenvolvessem além da renumeração salarial, um bônus por produtividade e ao empregado que não faltasse, seria um fator relevante de motivação para motivar os trabalhadores que estão sempre dispostos a colaborar com a empresa.

Um ponto de motivação para o empregado é a valorização do seu serviço prestado, quando a empresa valoriza seu funcionário e convença que ele é importante

para o processo, ele desempenha sua função com uma determinação que faz toda diferença para ele e a equipe.

As empresas demonstraram a importância de uso dos equipamentos de proteção individual que lei assegura o trabalhador na sua categoria e de um ambiente favorável para o empregado poder desenvolver a suas atividades com eficiência e eficácia e também diminui o absenteísmo.

Um dos fatores relevantes que haja mão de obra sobrando segundo as indústrias entrevistadas, que a concorrência de trabalho é o setor de esquadrias em madeiras e comércio varejista, por tanto ambos não suportam a mesma quantia de funcionários que o setor calçadista. Caso houvesse novas indústrias de outros seguimentos suponha que haveria mais oportunidades para as pessoas e aumentaria o salário da população conforme mostrou os dados da pesquisa.

Esse trabalho de pesquisa mostrou uma pequena parte das industriais do setor calçadista do município, pode se observar que as empresas precisam aprimorar os seus conhecimentos em gestão de pessoas. Para poder desenvolver ações para diminuir a rotatividade no setor, mesmo que os empregadores digam que a rotatividade não interfiram na sua empresa, mas se analisar profundamente sempre a o que melhorar na empresa deste os custos até os desgaste emocional dos empregados que atuam a mais tempo na empresa.

### **5.1 Limitações e questões para futuras pesquisas**

Diante do contexto dessa pesquisa exploratória realizada na cidade de Rolante, foi explorada 7 empresas calçadistas sendo que o município possui aproximadamente 186 empresas sugere para nova pesquisa fazer um estudo comparativo com turnover e a produção, um estudo quantitativo referente as empresas do Vale do Parahama.

## REFERÊNCIAS

- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. Economics of strategy. New York: Wiley, 2000.
- BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. Elementos de Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira, 1997.
- BRASIL - CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO. disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)> Acesso em 30/05/2022.
- CARAVELAS DADOS E ESTÁTICAS. Disponível em:  
<<https://www.caravela.info/regional/rolante---rs>> acesso em: 12 de junho 2022.
- CHIAVENATO, I. Recursos Humanos.. - Ed. Compacta - São Paulo :Atlas, 1985.
- \_\_\_\_\_. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 9ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier. 2009.
- \_\_\_\_\_. Introdução a teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- \_\_\_\_\_. Gestão de pessoas. 2.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- ECO, H. Como se faz uma tese. 26ª Ed. São Paulo: Perspectiva, 2016.
- FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- GIL, A. C. Metodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo, SP: Atlas, 1999.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. Introdução à Administração. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MALHOTRA, N, K. Introdução à Pesquisa de Marketing. São Paulo: Pearson Prantice Hall, 2005.
- MARQUES, J. R. O que é liderança organizacional e sua importância para o sucesso de uma gestão. IBC: 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/o-que-e-lideranca-organizacional-e-sua-importancia-para-o-sucesso-de-uma-gestao/>. Acesso em: 12 jun. 2022.
- MENDES. E. A importância da cultura para as organizações. 2º Congresso de Pesquisa Científica: Inovação, Ética e Sustentabilidade. São Paulo: 2012.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- ROBBINS, S. P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.
- \_\_\_\_\_. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- YAMAOKA, J. As 10 características fundamentais de um líder de sucesso. EXAME, São Paulo, 10/03/2015.

### **Apêndice: roteiro de questões para entrevistas**

1. Quantos empregados a empresa possui hoje?
2. Qual a média de tempo que estes empregados estão trabalhando na empresa?
3. Aproximadamente qual é percentual de demissões e contratações de pessoal sobre o número total de empregados da empresa a cada ano?
4. Quais são as faixas de idade dos empregados em que há maior número de desligamentos ao ano?
5. Cite os principais motivos de desligamento de pessoal, tanto por parte da empresa como por parte dos próprios empregados:
6. Esses desligamentos preocupam a empresa? Cite as principais preocupações:
7. Ao seu ver, quais são os fatores que motivam os empregados a trabalhar na sua empresa?
8. Existem práticas adotadas pela empresa que levam em conta a saúde, bem-estar, clima no ambiente de trabalho, dentre outras?
9. Ao seu ver, quais são os efeitos dessas práticas sobre o trabalho dos empregados?
10. Quais são os impactos, na sua empresa, do desligamento de empregados?