

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

AMANDA GNOATTO

**RETENÇÃO DE TALENTOS E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DOS
COLABORADORES EM UMA COOPERATIVA DO OESTE CATARINENSE**

**CHAPECÓ
2022**

AMANDA GNOATTO

**RETENÇÃO DE TALENTOS E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DOS
COLABORADORES EM UMA COOPERATIVA DO OESTE CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal
da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

CHAPECÓ
2022

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Gnoatto, Amanda

Retenção de talentos e intenção de rotatividade dos colaboradores em uma cooperativa do Oeste Catarinense. / Amanda Gnoatto. -- 2022.

87 f.

Orientadora: Dr.^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2022.

1. Intenção de rotatividade. 2. Políticas e práticas de recursos humanos. 3. Cooperativa. 4. Talentos. I. Tosta, Kelly Cristina Benetti Tonani, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

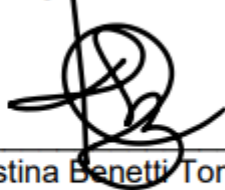
AMANDA GNOATTO

**RETENÇÃO DE TALENTOS E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DOS
COLABORADORES EM UMA COOPERATIVA DO OESTE CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal
da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 04/04/2022.

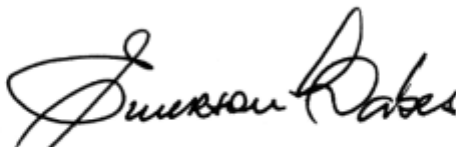
BANCA EXAMINADORA



Dr.^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta – UFFS
Orientadora



Dr.^a Enise Barth Teixeira – UFFS
Avaliadora



Me. Emerson Moises Labes – UFFS
Avaliador

Dedico este trabalho aos meus pais, pois
tudo que sou é graças a eles.

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento do TCC não é um desafio somente acadêmico, mas sim, um conjunto de desafios que são vivenciados durante um período da nossa vida.

Por isso, com o coração cheio de gratidão, agradeço inicialmente a Deus, porque sem ele nada na minha vida seria possível.

Aos meus professores que durante toda essa trajetória acadêmica me possibilitaram os maiores e melhores ensinamentos, em especial, minha orientadora, professora Kelly, pela paciência e disponibilidade para me ajudar sempre que precisei durante esse período.

Aos meus pais, irmão e cunhada por todo carinho, incentivo e amor, sendo minha base em todos os momentos que precisei e minha fonte de motivação para nunca desistir dos meus sonhos.

Ao meu noivo Welligton por estar todos esses anos ao meu lado, me dando forças e coragem para continuar. Sou grata pelo amor e amizade incondicional que temos.

As minhas amigas pela paciência e parceria em todas as atividades, aulas e trabalhos que tivemos durante esses 5 anos, em especial a Tassiane e a Caroline. Todos esses anos ao lado de cada uma, tornou a faculdade um lugar muito melhor e juntas conseguimos ultrapassar todos os obstáculos. Levo a amizade e companheirismo de ambas para a vida longe da faculdade

A Cooperativa que forneceu oportunidade do estudo, sempre auxiliando com informações para que o trabalho fosse concluído.

Agradeço também a universidade por ter me recebido de braços abertos e com todas as condições que me proporcionaram dias de muito aprendizado.

RESUMO

A importância não só de colaboradores, mas de colaboradores talentosos dentro de uma organização, influencia diretamente os resultados das empresas. O crescimento cooperativista, advindo de um ambiente cada vez mais competitivo onde a escassez de talentos atinge níveis recordes, torna uma necessidade de sobrevivência manter seus melhores funcionários. Com base nisso, foi definido como objetivo geral desse trabalho de conclusão de curso, analisar os fatores que interferem na retenção de talentos e na intenção de rotatividade dos colaboradores em uma cooperativa do Oeste Catarinense. Quanto a metodologia aplicada, a pesquisa caracteriza-se como quantitativa, de finalidade aplicada, de classificação bibliográfica e de estudo de caso, cabendo incluir a pesquisa participante. Após a definição da média de intenção de rotatividade, buscou-se identificar quais as políticas e práticas de recursos humanos da empresa eram melhores e piores percebidas pelos empregados. As análises consideraram 37 questionários respondidos por colaboradores estratégicos da empresa, utilizando-se das escalas do instrumento validado de intenção de rotatividade e políticas e práticas de recursos humanos de Siqueira (2014).

As médias obtidas permitiram afirmar que a intenção de rotatividade da organização é baixa e que variáveis demográficas como gênero, idade, formação e número de dependentes sofrem variações dessa intenção.

Por fim, a análise dos dados revelou que as políticas e práticas de recursos humanos de recrutamento, seleção, remuneração e recompensas encontram-se com a menor média de percepção dos respondentes, podendo contribuir para propostas de readequação de discurso e/ou readequação das práticas para atrair e reter talentos em seu quadro de colaboradores.

Palavras-chave: Intenção de rotatividade, Políticas e práticas de recursos humanos, Cooperativa, Talentos.

ABSTRACT

The importance not only of employees, but of talented employees within an organization, directly influences the results of companies. The cooperative growth, coming from an increasingly competitive environment where the talent shortage reaches record levels, makes it a survival necessity to keep its best employees. Based on this, the general objective of this paper was defined as, to analyze the factors that interfere in the retention of talents and the intention of employee turnover in a cooperative in the West of Santa Catarina. The methodology of the search is characterized as quantitative, with an applied purpose and bibliographic classification and case study, including participatory research. After defining the average turnover intention, we sought to identify which policies and practices of company human resources were perceived by employees as better and worse. The analyzes considered 37 questionnaires answered by strategic employees of the company, using the scales of the validated instrument of turnover intention and policies and practices human resources developed by Siqueira (2014).

The averages obtained allowed us to affirm that the organization's turnover intention is low and that demographic variables such as gender, age, education and the number of dependents cause variations in this intention.

Finally, the data analysis revealed that the policies and practices of human resources: recruitment, selection, remuneration and rewards have the lowest average perception of the respondents, which can contribute to proposals for readjustment of discourse and/or readjustment of practices to attract and retain the staff.

Keywords: Rotation intention, Human resources policies and practices, Cooperative, Talents.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura de uma organização	18
Figura 2 - Número de cooperativas - 2020.....	21
Figura 3 - Modelo de múltiplos papéis do RH na construção de uma organização competitiva.	23
Figura 4 - Gestão estratégica de pessoas	24
Figura 5 - As bases estruturais do talento humano.	25
Figura 6 - Fatores que influenciam a intenção de gerentes de ficar na organização.	32
Figura 7 - Taxonomia da Intenção de Rotatividade.....	34
Figura 8 - Distribuição dos desligamentos celetistas no ano por causas Brasil - 2002 a 2014 (em %).....	36
Figura 9 - Taxas de rotatividade no segmento celetista do mercado de trabalho Brasil - 2003-2014 (em %).....	37
Figura 10 - Custos de reposição de funcionários em função da rotatividade.	38
Figura 11 - Organograma de funções estratégicas da unidade.....	48
Figura 12 - Descrição da amostra - Gênero.....	49
Figura 13 - Descrição da amostra - Faixa etária.....	50
Figura 14 - Descrição da amostra - Formação	51
Figura 15 - Descrição da amostra - Dependentes.....	52
Figura 16 - Descrição da amostra - Tempo de Serviço.....	53
Figura 17 - Pergunta: penso em sair da organização?	54
Figura 18 - Pergunta: tenho vontade de sair da organização?	55
Figura 19 - Pergunta: planejo sair da organização?	56
Figura 20 - Intenção de rotatividade	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cooperativismo no Brasil.....	21
Tabela 2 - Descrição da amostra - Gênero	49
Tabela 3 - Descrição da amostra - Faixa etária	50
Tabela 4 - Descrição da amostra - Formação.....	51
Tabela 5 - Descrição da amostra - Dependentes	51
Tabela 6 - Descrição da amostra - Tempo de Serviço	52
Tabela 7 - Pergunta: penso em sair da organização?.....	54
Tabela 8 - Pergunta: tenho vontade de sair da organização?	55
Tabela 9 - Pergunta: planejo sair da organização?	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos sobre talento	26
Quadro 2 - Divisão da população por setores	43
Quadro 3 - Denominações, itens e índices de precisão dos fatores da EPPRH	45
Quadro 4 - Intenção de rotatividade e gênero	58
Quadro 5 - Intenção de rotatividade e idade	58
Quadro 6 - Intenção de rotatividade e dependentes	59
Quadro 7 - Intenção de rotatividade e formação	59
Quadro 8 - Intenção de rotatividade e tempo de serviço	60
Quadro 9 - Percepção das políticas e práticas de recursos humanos	61
Quadro 10 - Percepções de recrutamento e seleção	62
Quadro 11 - Percepções de envolvimento	62
Quadro 12 - Percepções de treinamento	63
Quadro 13 - Percepções da condição de trabalho	64
Quadro 14 - Percepções de avaliação de desempenho e competências	65
Quadro 15 - Percepções de remuneração e recompensas	65
Quadro 16 - Plano de ação para melhorias	68

LISTA DE SIGLAS

ARH – Administração de Recursos Humanos

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos

EIR – Escala de Intenção de Rotatividade

EPRRH – Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

GP – Gestão de Pessoas

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	OBJETIVOS.....	15
1.1.1	Objetivo Geral	15
1.1.2	Objetivos Específicos	15
1.2	JUSTIFICATIVA.....	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1	ORGANIZAÇÕES.....	18
2.1.1	Cooperativas	19
2.2	GESTÃO DE PESSOAS E TALENTOS.....	22
2.3	RETENÇÃO	27
2.3.1	Comprometimento Organizacional.....	29
2.3.2	Intenção de Permanecer.....	31
2.3.3	Intenção de Sair	32
2.3.4	Rotatividade	34
3	METODOLOGIA.....	40
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	40
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	42
3.3	COLETA DE DADOS	43
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	44
3.5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	45
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	46
4.1	A COOPERATIVA	46
4.2	DESCRIÇÃO DOS INDIVÍDUOS RESPONDENTES DA PESQUISA.....	49
4.3	IDENTIFICAÇÃO DA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DOS COLABORADORES.....	54
4.4	RELAÇÃO DA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE COM O PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS	57
4.5	IDENTIFICAÇÃO DAS PERCEPÇÕES POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS	60
4.6	PRINCIPAIS ASPECTOS LEVANTADOS NA PESQUISA	66

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
	REFERÊNCIAS	71
	ANEXO	76

1 INTRODUÇÃO

Os colaboradores são de extrema importância para o sucesso de uma organização, afinal, eles são responsáveis pela realização de grande parte das atividades da empresa e exercem papel central na competitividade das mesmas.

No passado, as exigências dos colaboradores não eram vigorosas, pois não possuíam muitas oportunidades e precisavam sustentar suas famílias, muitas vezes não se importando com o tratamento que recebiam. Nesse ínterim, muito mais do que atualmente, os proprietários das organizações almejavam somente o lucro e preocupavam-se pouco com seus funcionários.

Com o passar dos anos, os trabalhadores foram adquirindo direitos e lutando por condições de trabalho melhores, a preocupação com as pessoas e com o papel que elas desempenham passou a ter mais valorização e reconhecimento, isto porque as empresas perceberam que o desempenho dos colaboradores é fundamental para a sua evolução no mercado. Além da mudança no posicionamento das empresas diante de seus funcionários, os próprios funcionários necessitaram buscar alternativas para se diferenciar no ambiente organizacional, quando por volta dos anos 70 surgiu a era da informação. Por esse motivo, Marras (2002) afirma que o papel do gestor passou a ser estratégico para as organizações, como principal função, reter e manter as companhias com profissionais talentosos.

Por outro lado, as pessoas mudam de interesses e situações familiares constantemente, e hoje, há uma diversidade de preferências quanto à vida pessoal e profissional. Com a transformação que a gestão de pessoa reuniu, advindo de um ambiente mais competitivo, as organizações precisam estar em constante desenvolvimento para sobreviver, sendo um grande desafio encontrar formas de lidar com a diversidade da força de trabalho. Diante disso, Sousa e Barreto (2015) asseguram que empresas que desejam valorizar o colaborador que pretende crescer em sua carreira e na empresa onde trabalha, devem desenvolver ferramentas que ofereçam benefícios e diferenciais.

No mundo a escassez de talentos está em nível recorde, quase o dobro de uma década atrás e 54% das empresas relatam dificuldades em encontrar profissionais com as competências necessárias segundo pesquisa da ManpowerGroup (2020).

A necessidade de reter talentos reside no fato que a intenção de sair da organização afeta diretamente a impressão dos clientes sobre a qualidade do serviço ou produto. Apesar de intenções não representarem um comportamento efetivo, elas possuem a natureza preditiva. Evidências mostram que essas intenções comportamentais resultam entre 20 e 30% de determinado comportamento da pessoa (STEIL, FLORIANI, ZILLI, 2019).

No Oeste Catarinense o grande crescimento das agroindústrias, intensificou a disputa por mão de obra qualificada ao mesmo tempo em que as empresas buscam manter o quadro de colaboradores. Em 2020, segundo pesquisa da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) o ramo de produção agropecuário foi responsável pelo maior número de cooperativas do Brasil.

A cooperativa estudada está no ramo a mais de 53 anos e é formada por mais de 100 mil famílias, se tornando referência mundial na tecnologia e processamento de carnes e de acordo com a edição 92 da revista Forbes (2021) foi considerada a 17ª maior empresa de agronegócio do Brasil. Outras 11 cooperativas no estado de Santa Catarina, Paraná e Mato Grosso do Sul constituem esse sistema e apoiam produtores rurais em mais de 500 municípios brasileiros onde a cooperativa está presente. Por ser uma cooperativa, é uma organização de pessoas, com base em princípios e na solidariedade, onde o bem-estar de todos se sobrepõe ao individualismo. Sua fundamentação cooperativista oferece oportunidade de trabalho às pessoas independente de raça, cor, sexo, religião, opinião política, origem nacional ou social, poder aquisitivo, nascimento, com ou sem experiência e/ou deficiência, porque a pessoa está no centro das ações, entendendo que é por meio delas que é possível ter eficiência organizacional.

Para as empresas que confiam mais no conhecimento e no serviço de seus colaboradores do que em equipamentos, as pessoas são vistas como ativos, com o panorama de que nenhuma estratégia é facilmente implantada sem as pessoas certas. Diante disso, a indispensabilidade de motivar seus funcionários, porque a composição de colaboradores tem mais valor à medida que possui talentos e competências.

De fato, profissionais com capacidade de executar tarefas de forma criativa e que agregam valor ao produto ou serviço prestado não são facilmente substituídos. Todavia existe uma diferença entre os profissionais talentosos e de conhecimento, “os profissionais talentosos necessitam de investimentos para desenvolver suas ideias,

diferentemente dos profissionais do conhecimento que estão presos a regras” (CHOWDRURY, 2003).

Para buscar, desenvolver e manter seus melhores talentos é preciso identificar o que os funcionários esperam da empresa. Com base na necessidade apresentada, o estudo tem por objetivo responder a seguinte pergunta: **quais os fatores que interferem na retenção de talentos e na intenção de rotatividade dos colaboradores em uma cooperativa do Oeste Catarinense?**

1.1 OBJETIVOS

Definir objetivos de pesquisa é traçar um caminho que conduza ao fim que se pretende atingir, conforme Marconi e Lakatos (2003) o objetivo geral está ligado a uma visão coletiva do tema e conectado diretamente com a pretensão do trabalho, à medida que os objetivos específicos são assuntos complementares da questão e permitem a aplicação de situações particulares.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar os fatores que interferem na retenção de talentos e na intenção de rotatividade dos colaboradores em uma cooperativa do Oeste Catarinense.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar as políticas de gestão de pessoas da cooperativa no que se refere à retenção de talentos;
- b) Verificar a intenção de rotatividade dos colaboradores na cooperativa;
- c) Identificar os fatores que levam os colaboradores a querer sair da cooperativa;
- d) Propor ações para retenção de colaboradores da cooperativa.

1.2 JUSTIFICATIVA

Gradativamente o capital financeiro está deixando de ser o recurso mais importante das organizações, hoje, as empresas bem-sucedidas possuem em primeiro lugar capital intelectual. Conforme Chiavenato (2008) esse capital está dividido entre: capital interno, capital externo e capital humano.

Consequentemente o capital humano é composto das pessoas que fazem parte da organização, e representa talentos que precisam ser desenvolvidos e mantidos (CHIAVENATO, 2008). De qualquer forma, o conhecimento compõe uma riqueza muito mais importante e decisiva que o dinheiro.

A falta de mão de obra qualificada no Brasil compromete não somente cada empresa particularmente, mas o desenvolvimento da economia nacional. Segundo pesquisa da Folha Dirigida, realizada em 2019, mesmo com mais 11 milhões de desempregados, o setor industrial do Brasil ainda encontra dificuldade para contratação de profissionais.

Diante da dificuldade que praticamente todas empresas encontram para contratação de funcionários, torna-se ainda mais imprescindível mantê-los, evitando assim, altos índices de rotatividade. No Brasil, em 2014 a taxa de rotatividade chegou a 62,8% segundo a pesquisa do DIEESE (2016), atingindo negativamente os resultados e indicando que as organizações estão com déficit de retenção de talentos.

O indicador de rotatividade que a cooperativa estudada busca alcançar é de no máximo 2,5% ao mês, através de dados fornecidos pela mesma, no período de janeiro até outubro de 2021 em 5 dos 10 meses estudados, a empresa não atingiu o indicador com uma média de 3,47% de rotatividade. No mês de outubro aconteceram 48 desligamentos, destes, 24 foram por iniciativa do empregado, evidenciando a necessidade de estudo nessa área.

A importância desse trabalho reside no fato de que identificar os quesitos valorizados pelos colaboradores pode ser benéfico para a instituição, pois possibilita que invistam nos aspectos que de fato importam para esse público-alvo. Outro ponto importante, é com relação aos custos de rotatividade que são fontes de preocupação para empresa. A saída de colaboradores, sua reposição e treinamento do novo empregado, geram muitos custos diretos e indiretos para a empresa, sem contar nos transtornos, podendo muitas vezes comprometer até a produtividade da organização,

é possível afirmar que aproximadamente 50% dos custos operacionais das empresas estão no RH.

Com relação a originalidade, para Castro (1977), pode ser encontrada em um tema com o potencial de surpreender. O estudo de retenção de talentos é algo ainda não investigado pela cooperativa em questão e a realização desse estudo poderá resultar em informações anteriormente desconhecidas.

Outrossim a pesquisa demonstra ser viável, visto que o tempo é adequado para sua realização, a empresa estudada disponibilizará as informações necessárias, além do fato da acadêmica fazer parte do quadro de pessoal da organização de que se fala.

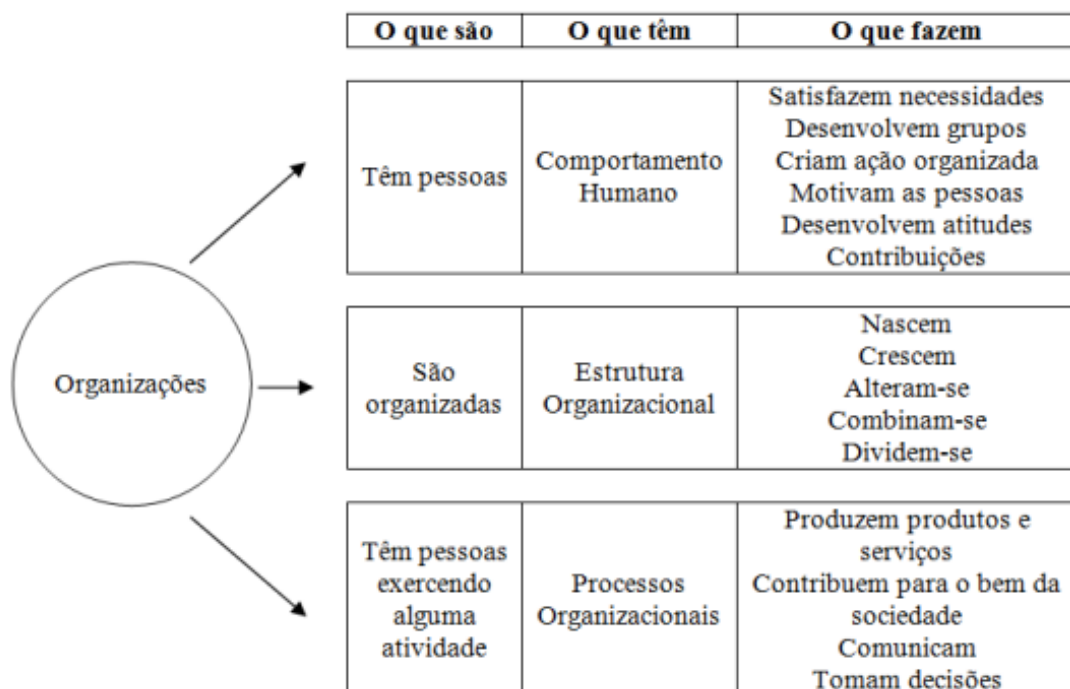
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para compreensão do assunto da pesquisa e para que seja realizada de maneira que responda todos os objetivos, se faz necessário a apresentação das teorias abordadas, que consiste, de acordo com Paiva (2008) em uma metodologia na coleta de histórias sobre um tema, onde o pesquisador encontrará informações para entender determinado acontecimento.

2.1 ORGANIZAÇÕES

“Organização é um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns.” (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 13). Quase tudo hoje é feito por meio das organizações: hospitais, escolas, creches, universidades, empresas e entre outros, isso porque essas organizações nos permitem alcançar padrões mais elevados e uma qualidade de vida melhor (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Figura 1 - Estrutura de uma organização



Fonte: Chiavenato (2009, p. 13).

Na medida em que cada pessoa possui suas características próprias, as organizações têm sua personalidade revelada para a sociedade por meio de seus hábitos, valores, crenças, atitudes e expectativas. Também chamada de cultura organizacional, “é composta por regras formais e informais que direcionam a forma de agir, pensar, perceber e compartilhar das pessoas que fazem parte de uma organização. ” (KNAPIK, 2008, p. 22).

“A cultura organizacional não é algo palpável. Ela não é percebida ou observada em si mesma, mas através dos seus efeitos e consequências. ” (CHIAVENATO, 2008, p. 101). Pode ser vista como a maneira que cada organização aprendeu a lidar com seu ambiente ou sistema.

Já o clima organizacional está ligado aos sentimentos que as pessoas possuem sobre a empresa, sobre a importância do seu trabalho para a empresa e ao quanto sentem-se à vontade e satisfeitos com seu trabalho.

Se tratando de objetivos, o lucro é algo indispensável para que qualquer organização sobreviva, mas não se pode dizer que é para todas o principal fator de existência. “O lucro pode ser, em determinados períodos, o objetivo principal de uma empresa, mas dificilmente o será sempre. ” (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 23).

2.1.1 Cooperativas

O cooperativismo nasceu como uma nova forma de economia, numa era onde a insatisfação popular em relação à má distribuição de renda era grande. Assim, o cooperativismo coloca o trabalho humano como prioridade, antes dos bens econômicos, valorizando as pessoas e seu trabalho, de forma que seja pago um preço justo pelos serviços das pessoas, amenizando a desigualdade da distribuição de renda social encontradas no capitalismo.

Cooperativas são empresas privadas de gestão coletiva. “Os seus proprietários e responsáveis pela gestão são os próprios usuários, dando a essa empresa características singulares. ” (PRESNO, 2001, p. 122).

Enquanto uma empresa não cooperativa (uma sociedade anônima, por exemplo) tem como finalidade obter o máximo retorno por unidade de capital investido, visando exclusivamente o lucro do investidor, uma empresa cooperativa tem como finalidade contribuir na valorização da produção dos seus cooperados, visando melhorar sua qualidade de vida (PRESNO, 2001, p. 123).

De acordo com Pinheiros (2008, p. 7) “sociedades cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, constituídas para prestar serviços aos associados, cujo regime jurídico, atualmente, é instituído pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. ”

As cooperativas devem surgir para suprir uma ou mais necessidade dos agricultores de uma região e devem servir para auxiliá-los. As mesmas não devem surgir pela necessidade de algum agente externo, que mais tarde influenciará na tomada de decisões e/ou no controle da organização, fazendo com que a mesma não seja mais uma cooperativa, e sim uma empresa, onde quem possui mais poder, comanda.

A primeira cooperativa que se tem registro foi criada no final de 1844, no bairro de Rochdale, em Manchester, na Inglaterra. Fundada por vinte e oito tecelões, entre eles uma mulher, denominou-se Sociedade Rochdale dos Pioneiros Equitativos.

Hoje, segundo dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2021) o setor cooperativo reúne mais de 1,2 bilhão de cooperados no mundo, sendo no Brasil mais de 15,5 milhões. No Brasil existem 7 ramos do cooperativismo: agropecuário, consumo, crédito, infraestrutura, saúde, trabalho e transporte.

O ramo agropecuário reúne cooperativas relacionadas às atividades agropecuárias, extrativistas, agroindustriais, aquícolas ou pesqueiras. Sua função é receber, comercializar, armazenar, e industrializar a produção dos cooperados (OCB, 2021).

A primeira cooperativa agropecuária no país, surgiu no Paraná, em 1847. Porém, somente em 1907 que o setor ganhou impulso, sendo o ramo pioneiro em nacionalizar a comercialização dos produtos brasileiros. Desde então os produtores, agricultores, pecuaristas, pescadores e extrativistas se unem para obter mais resultados na compra e venda de seus produtos (OCB, 2021).

As cooperativas agropecuárias ocupam uma posição de destaque nos ramos cooperativistas brasileiros, com números expressivos de cooperativas, cooperados e empregados.

Tabela 1 - Cooperativismo no Brasil

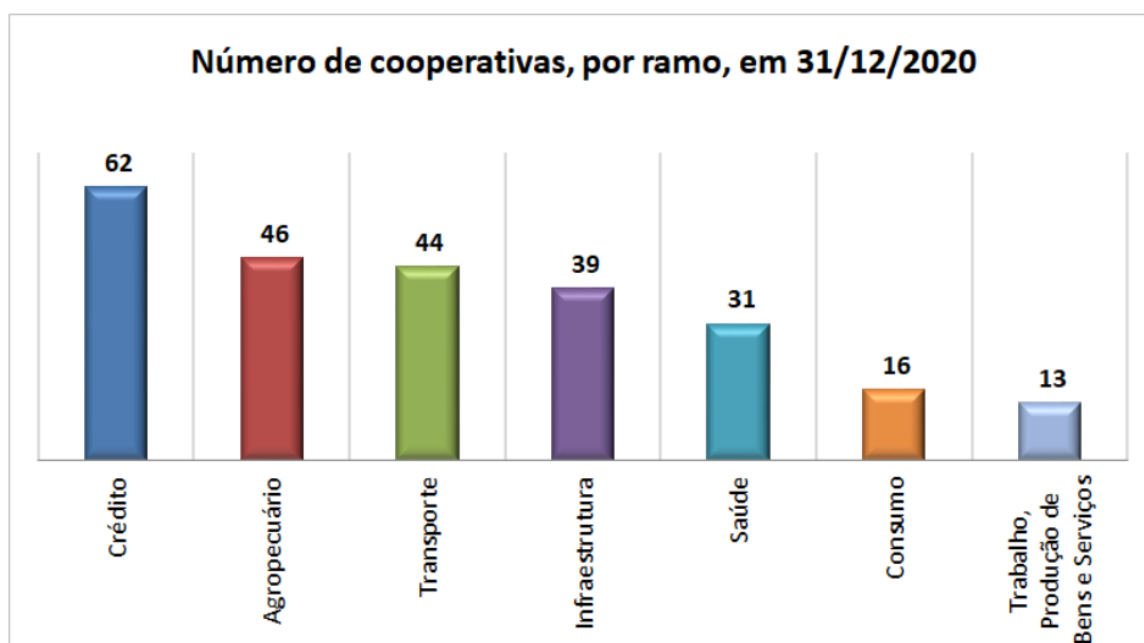
RAMOS	COOPERATIVAS	COOPERADOS	EMPREGADOS
Agropecuário	1.223	992.111	207.201
Consumo	263	2.025.545	14.841
Crédito	827	10.786.317	71.740
Infraestrutura	265	1.138.786	7.315
Saúde	783	275.915	108.189
Trabalho	860	221.134	9.759
Transporte	1.093	99.568	8.531
TOTAL	5.314	15.539.376	427.576

Fonte: Adaptado de Organização das Cooperativas Brasileiras (2021)

De acordo com uma pesquisa realizada pelo IBGE (2021 *apud* ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2021) 48% de tudo que é industrializado e comercializado no campo brasileiro passa, de alguma forma, por uma cooperativa.

As cooperativas de todos os ramos deram importante contribuição ao desenvolvimento catarinense em 2020, o crescimento foi de mais de 23,3% - o maior das últimas décadas – e o agronegócio foi mais uma vez a locomotiva na geração de empregos, produção de riquezas e renda (OCB, 2021).

Figura 2 - Número de cooperativas - 2020



Fonte: Organização das Cooperativas do estado de Santa Catarina (2020, p. 3)

As 46 cooperativas agropecuárias representam 69,2% das ações econômicas do sistema cooperativista catarinense (OCB, 2021).

2.2 GESTÃO DE PESSOAS E TALENTOS

A primeira denominação dos recursos humanos chamava-se relações industriais e seu objetivo era que as pessoas e a organização se entendessem. A partir da década de 1970, é que aparece o conceito de Administração de Recursos Humanos (ARH) e o seu conceito é definido por Dessler (2003, p. 2) como:

A administração de recursos humanos (ARH) refere-se às práticas e políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.

Por fim, o termo gestão de pessoas surge ao final do século XX, afim de substituir a administração de recursos humanos. Esse fato ocorreu devido ao termo ARH ser considerado muito restritivo e podendo muitas vezes ser interpretado como se as pessoas fossem apenas um recurso assim como os materiais (DESSLER, 2003).

Ao longo do século XX, as eras da industrialização clássica, neoclássica e da informação movimentaram diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas dentro da organização. Essas três eras passaram por etapas distintas sendo elas: Relações Industriais, Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. Cada uma ajustada aos padrões da sua época, as necessidades da organização e a mentalidade dominante (CHIAVENATO, 2014).

Exatamente para proporcionar essa nova visão para as pessoas que hoje se fala em GP e não mais em RH. A mudança da percepção dos colaboradores passa de “meros funcionários remunerados em função do tempo disponibilizado para a organização, para parceiros e colaboradores do negócio da empresa. ” (CHIAVENATO, 2014, p. 32).

Figura 3 - Modelo de múltiplos papéis do RH na construção de uma organização competitiva.



Fonte: Chiavenato (2014, p. 42)

É fato que o ser humano é fundamental dentro de uma organização saudável, e por isso Xavier (2006, p. 23) afirma que a base para uma boa gestão de pessoas é:

- Acreditar no ser humano e seu potencial;
- Estimular os liderados a darem o melhor de si e atingirem padrões de desempenho mais elevados;
- Gostar de ajudar as pessoas a se desenvolverem e atingirem metas cada vez mais desafiadoras;
- Assumir o papel de comando e a responsabilidade que daí advém;
- Adotar condutas que mantenham um vínculo emocional construtivo com as pessoas – respeito, apoio e orientação.

Nesse sentido, as organizações perduram porque as pessoas têm objetivos que somente podem ser atingidos através da atividade organizada (CHIAVENATO, 2008) e essa interação entre eles é basicamente classificada como um processo de reciprocidade. Por isso, a necessidade de motivar seus integrantes reflete no sucesso

da organização, porque a composição de colaboradores pode valer mais ou valer menos na medida em que contenha talentos e competências capazes de agregar valor à empresa (CHIAVENATO, 2008).

Em diversas empresas, mas principalmente nas que confiam mais no conhecimento e no serviço do funcionário do que nas máquinas de produção, o sucesso depende da capacidade de capital humano. E por isso os funcionários são vistos como ativos, sendo que nenhuma estratégia pode ser implantada de forma eficaz sem as pessoas certas para colocá-la em prática (DAFT, 2017).

Figura 4 - Gestão estratégica de pessoas



Fonte: Daft (2017, p. 414).

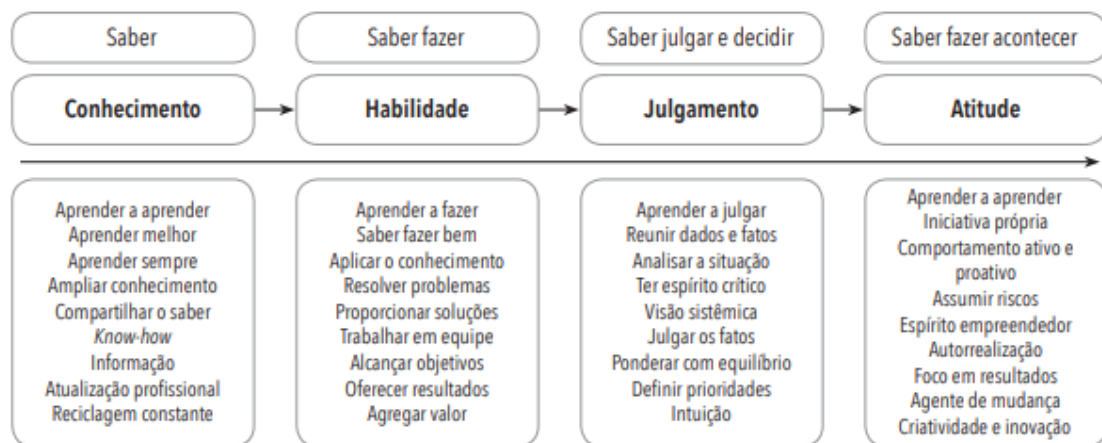
Por esse ângulo, é possível perceber a real importância de ter um novo olhar para as pessoas, tratando-as como fator estratégico fundamental para que a empresa atinja seus objetivos. “Uma quantidade enorme do conhecimento da organização não pertence à organização, e sim aos indivíduos que a compõe. ” (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 491). Consequentemente, quando cada pessoa sai da empresa leva consigo parte do conhecimento empresarial e toda a sua experiência.

Quando não existe alinhamento entre a organização e o indivíduo, há uma tendência de que a motivação seja reduzida. Por isso Ceribeli e Gonçalves (2015, p. 61) assinalam “a necessidade de a organização selecionar candidatos cujos valores sejam compatíveis com a cultura organizacional, mapeando os valores de seus funcionários, principalmente daqueles pertencentes às novas gerações. ”

Assim, Da Silva *et al.* (2018, p. 8) afirmam que “o indivíduo precisa ser competente e talentoso para que realize suas tarefas fazendo a diferença, para si e para a organização. ”

Um talento é um tipo especial de pessoa e que possui competências. Obviamente nem toda pessoa é um talento. Para ser um talento a pessoa necessita ter diferenciais competitivos que a valorizem. Consoante com Chiavenato (2014), o talento hoje envolve quatro aspectos essenciais para desenvolver uma competência individual: Conhecimento, Habilidade, Julgamento e Atitude.

Figura 5 - As bases estruturais do talento humano.



Fonte: Chiavenato (2014, p. 47)

O talento geralmente está associado a algo valioso, usado para identificar pessoas que se destacam por alguma habilidade marcante. De acordo com Chitiero (2010) para os antigos hebreus, talento significava uma unidade de peso. Atualmente o talento continua sendo uma “moeda forte”, e com o poder das novas tendências, as empresas que multiplicam esses talentos são mais prósperas.

Quadro 1 - Conceitos sobre talento

Micheletti (2006)	Talentosa é a pessoa que agrega várias competências técnicas e intelectuais, que demonstra interesse pelo trabalho e pela empresa, que possui capacidade de adaptação rápida, flexível e sabe lidar com pessoas.
Teixeira (2002)	É o conjunto de habilidades de uma pessoa, seus conhecimentos, dons, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e que inclui sua capacidade de aprender.
Cunha (1982)	São pessoas que se destacam em determinado campo artístico ou do saber.
Gramigna (2002)	Algo que começa na família, se expande na escola e na empresa e exige alto grau de comprometimento.
Oliveira (2005)	Algo inato sendo uma capacidade que todos os indivíduos têm de desenvolver, dependendo do interesse e do aperfeiçoamento de cada um.

Fonte: Adaptado de Nisgoski (2012, p. 31)

Existem diversas formas de atrair talentos, entre eles, se destacam os programas de *trainees* e de estágios, que caracterizam uma oportunidade para as empresas identificarem talentos, sua seleção é constituída por um processo criterioso e objetivo (PELOSO; YONEMOTO, 2010).

Entretanto, ter talento não é suficiente, é preciso aprimorá-lo por meio de competências comportamentais, técnicas e experiências. “Pode-se, portanto, falar de competência apenas quando há competência em ação, que se traduz em saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos. ” (DA SILVA *et al.*, 2018, p. 7).

A importância do treinamento das pessoas tende a gerar resultados ainda mais satisfatórios para as organizações, pois “tão importante quanto identificar talentos, é investir no seu treinamento e desenvolvimento. ” (PELOSO; YONEMOTO, 2010, p. 10).

Nessa busca pela permanência dos profissionais na instituição, temos alguns aspectos, como compensação (administração de salários), planos de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho e, finalmente, relações sindicais, que são fundamentais para o êxito da política de manutenção de talentos (PELOSO; YONEMOTO, 2010, p. 10).

Portanto, além de atrair e desenvolver seus talentos, é necessário que a organização se preocupe em retê-los, evitando perda de capital humano, além de todo o recurso e tempo investidos.

Contudo, não basta ter talentos para ter capital humano, o patrimônio inestimável que uma organização pode juntar para alcançar o sucesso e a competitividade. Para isso, é necessário possuir dois aspectos principais: talento e contexto organizacional, definido por Chiavenato (2014, p. 48) como:

Contexto organizacional: é o ambiente interno adequado para que os talentos floresçam e cresçam. Talento é como uma semente delicada. Se ela é plantada em um solo desfavorável, certamente fenecerá. Sem esse terreno favorável e impulsionador, o talento murcha ou foge.

Este é determinado por aspectos como: arquitetura organizacional, cultura organizacional e estilo de gestão. Ele deve funcionar como um impulsionador dos talentos, capaz de incentivá-los à excelência.

Compreendendo a necessidade do capital humano, e mais ainda, de talentos dentro de uma organização é necessário desenvolver um conjunto de medidas e ações estruturadas visando evitar a rotatividade de pessoas que apresentam alta performance.

2.3 RETENÇÃO

Ainda são poucos os estudos sobre retenção, devido à dificuldade de mensurar essa variável. “Não existe ainda clareza quanto a quais aspectos a formam – alguns adotam a experiência de práticas de retenção, outros adotam a percepção dos trabalhadores perante essas práticas, e outros ainda, a intenção do indivíduo de permanecer.” (TORRES, 2015, p. 17).

A Retenção de Talentos é um tema novo que vem ganhando espaço nas organizações diante do cenário de mercado que a cada dia está mais competitivo, em frente a globalização e a chamada era do conhecimento, o ideal é que as empresas utilizem disso como um diferencial, mas é necessário que seja oferecido mais do que atrativos para que o colaborador não saia da empresa e leve consigo todo o

investimento feito, seu objetivo principal é manter na empresa pessoas extremamente qualificadas e que tragam diferencial no seu ramo de atuação, criatividade, inovação, gerando resultados satisfatórios frente ao mercado.

Com relação ao atual mercado de trabalho e as suas tendências Ulrich (1999, p. 29) afirma que:

Nesse ambiente empresarial sempre mutável, global e tecnologicamente exigente, a obtenção e retenção de talentos são 'armas' no campo de batalha competitivo. Tal como as equipes esportivas recrutam agressivamente os melhores atletas, as organizações empresariais no futuro competirão agressivamente pelo melhor talento.

Hoje em dia o único bem que não pode ser copiado de uma empresa são as pessoas, os bens tangíveis são facilmente copiados. A presença de profissionais talentosos na equipe é capaz de mudar o comportamento dos demais membros, visto que a segurança que ele transmite para os outros empregados faz toda a diferença e aumenta o desempenho da equipe (PEDRINI, 2011).

A retenção de talentos é vista como uma realidade e um grande desafio para as empresas, o que faz com que cada vez mais os gestores precisem criar e/ou implementar instrumentos de gestão que favoreçam condições agradáveis ao ambiente organizacional. É importante a definição da população alvo como colaboradores talentos, visto que não é interessante que a organização mantenha sempre todos os seus funcionários – um nível mínimo de rotatividade é até desejável.

Sob a perspectiva prática, é frustrante e caro quando se desenvolve um processo de recrutamento e seleção longo, são definidas estratégias de socialização, efetuam-se ajustes na equipe para absorção de novos colaboradores, são feitos investimentos no trabalhador e ele se desliga da organização. “Há estimativas de que a perda de um executivo pode custar milhões de dólares por ano à organização.” (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016, p. 2).

Contudo, é preciso conceituar a ligação entre a retenção de pessoas e a rotatividade, pois enquanto a retenção representa a capacidade organizacional para manter funcionários considerados essenciais para a empresa, a rotatividade explica o percentual de mudança na composição de todos os funcionários em determinado período. Por outro lado, retenção de pessoas é diferente de intenção de permanecer na organização, visto que a intenção de permanecer refere-se ao desejo consciente e deliberado do empregado de querer continuar na organização em que trabalha, e é

consequente de ações direcionadas a comportamentos (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016).

“Do ponto de vista da organização, retenção não significa tentativa de apegar-se para sempre a cada um dos funcionários. Significa manter bons funcionários pelo maior período apropriado de tempo em suas funções ou níveis específicos. ” (TRINDADE, 2007, p. 17).

Por isso, Lacombe e Heilborn (2008, p. 240) afirmam que:

É paradoxal o fato da maioria das empresas gastar de 50% a 70% de seu orçamento em salários, mas investir menos de 1% de seus recursos em treinamento. Ou de gastar mais tempo e dinheiro na manutenção de prédios e equipamentos do que na retenção e desenvolvimento de seu pessoal.

Sobretudo, é necessário considerar a variação que a retenção sofre de uma cultura para outra. A cultura de muitas cidades favorece que os colaboradores permaneçam durante toda sua vida em uma empresa, enquanto em outras, a mudança de trabalho seja frequente.

Mas mesmo dentro de uma cultura ou cidade, a atenção que é destinada para a retenção de talentos pode variar conforme as condições econômicas e o local de trabalho (TRINDADE, 2007).

2.3.1 Comprometimento Organizacional

Conforme Pinho (2009) apesar de não existir uma definição única para o comprometimento organizacional, os diferentes conceitos trazem como paridade um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização.

Quando funcionários percebem os elementos que são relacionados a organização positivos para seu desempenho e bem-estar, tem como resultado o comprometimento com a organização (ALI; KASHIF, 2020).

Entretanto, quanto mais forte o vínculo caracterizado como um sentimento de lealdade, de submissão, de adesão as normas e processos organizacionais pode significar menos comprometimento e mais consentimento organizacional (SILVA, 2009).

O estudo do comprometimento organizacional engloba não somente a relação com o trabalho em si, mas também com o emprego, a equipe de trabalho, com o

sindicato, sua carreira e a organização na qual ele trabalha. Este é observável em comportamentos que vão além das expectativas normatizadas pela organização, como tempo de emprego, desempenho de tarefas e outros, o comprometimento pode ser equiparado com sentimento de auto responsabilidade por determinado ato, principalmente se eles são livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis (BASTOS, 1993).

O comprometimento organizacional tem o significado de engajamento e envolvimento, segundo Bastos (1994, p. 86) “como uma disposição, comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo, é assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo” e este possui três diferentes enfoques de análise, sendo eles: afetivo, normativo e instrumental.

A análise afetiva é definida pela identificação do colaborador com os valores organizacionais e os vínculos emocionais, sendo um sentimento de lealdade, aceitação e assimilação dos objetivos da organização. O enfoque normativo está muito mais relacionado a pressão e obrigação, os colaboradores sentem que devem permanecer na organização e estes são definidos de normas sociais. O terceiro enfoque de análise é o instrumental onde o funcionário opta por permanecer na organização por reconhecer benefícios nessa escolha, está relacionada a necessidade, ou seja, continuam empregados porque precisam e não possuem oportunidades fora da empresa (BELLO, 2017).

O ponto paralelo desses três desmembramentos é a conceituação do comprometimento como um estado psicológico que caracteriza a relação da organização com o indivíduo e as consequências trazidas pela intenção de sair ou permanecer na organização.

Todavia de acordo com Bastos (1993, p. 64):

O conceito de comprometimento não pode envolver variáveis que, na realidade, referem-se a processos que geram o próprio comprometimento. Assim, as tipologias comuns de comprometimento (calculativo, afetivo, normativo, por exemplo) se aplicam menos à natureza do vínculo e mais aos processos e fatores (individuais e organizacionais) que o determinam.

Apesar da relação de trabalho ter sua natureza extremamente dinâmica, as organizações precisam de colaboradores comprometidos, visto que “um elevado nível de comprometimento contribui para que as empresas atinjam seus objetivos organizacionais e conseqüentemente um melhor desempenho” (MEDEIROS *et al.*,

2005, p. 27), e a maioria das pessoas quer se comprometer com algo, pois segundo Gao-Urhahn, Biemann e Jaros (2016, *apud* TOMAZZONI; COSTA, 2020) colaboradores com maior comprometimento provavelmente obterão um nível mais alto de renda.

2.3.2 Intenção de Permanecer

É possível identificar a intenção de permanecer, na literatura científica, como um construto que pode receber títulos como intenção de permanência, desejo de permanecer, intenção de ficar, etc. Bastos e Menezes (2010, p. 301) pontuam que “a intenção de permanecer na organização é um consequente do comprometimento organizacional”, sendo um vínculo emocional e social que pode ocorrer por diversas razões e também, pode ser explicada pela troca de investimentos e contribuições (CHIAVENATO, 2008).

Outra vertente teórica é o entendimento na literatura de que a intenção de permanecer não necessariamente está relacionada com o nível de comprometimento, porque é possível que o funcionário não deseje permanecer na organização, mas ainda assim mantenha-se comprometido ou que tenha a intenção de permanecer, mas possa ser desligado da empresa.

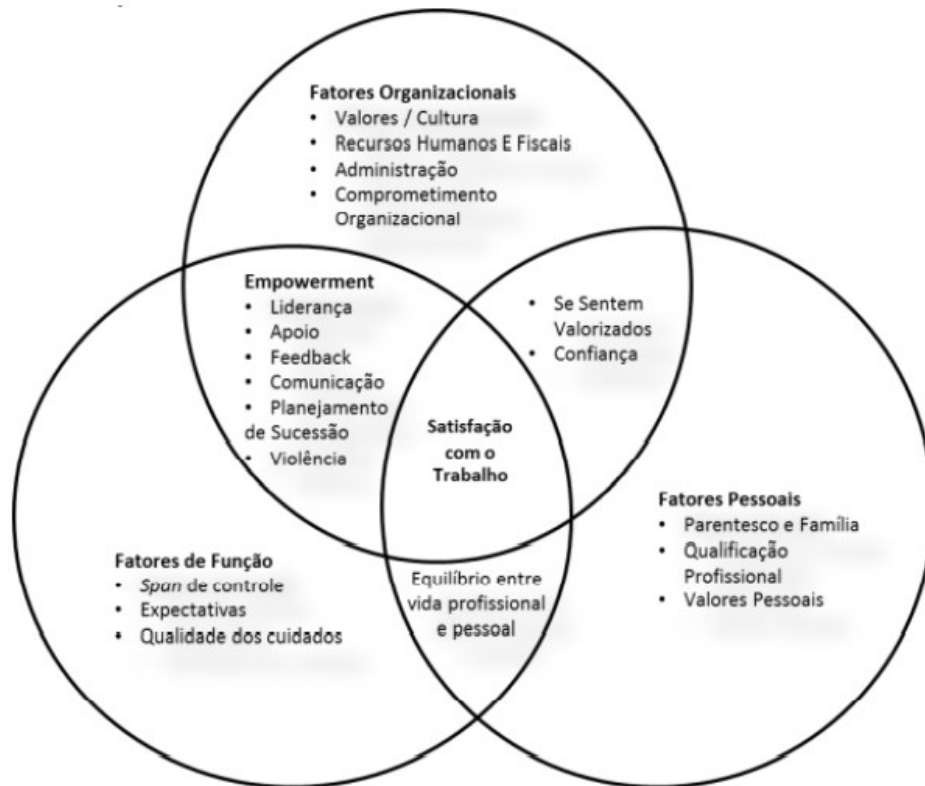
Em razão disso, Tamayo *et al.* (2001) destaca que essa intenção está mais relacionada com a identificação dos princípios da organização do que com o comprometimento do empregado. E por isso, a aceitação dos objetivos da organização são refletidos na intenção de permanecer.

Assim sendo, é importante esclarecer a distinção que existe entre a intenção de permanecer e o comprometimento organizacional, para alguns autores ela é considerada parte integrante do comprometimento organizacional, para outros um consequente dele, entretanto para outros autores ela não é considerada nem um consequente e nem parte integrada, a não ser que o comprometimento organizacional seja considerado com base afetiva (BELLO, 2017).

É fato que a intenção de permanecer pode ser explicada por diversos motivos, como por exemplo: clima organizacional, possibilidade de crescimento, reconhecimento no trabalho, desenvolvimento, autonomia, ferramentas de gestão e

muitos outros. Mas além destes, outros motivos não relacionados ao trabalho também podem ter influência, como o vínculo familiar.

Figura 6 - Fatores que influenciam a intenção de gerentes de ficar na organização.



Fonte: Brown et al. (2013)

É possível verificar na Figura 6 a igualdade de fatores com relação a satisfação e a intenção de permanecer na organização. Do mesmo modo que a satisfação no trabalho, a identificação com a organização e a equidade entre a vida familiar e o trabalho, encontra-se a equanimidade salarial como um fator relevante na intenção de permanecer no emprego.

2.3.3 Intenção de Sair

É importante diferenciar o termo *turnover*, ou seu equivalente em português, a rotatividade, pois esse trata do movimento de entrada (admissão) e saída (desligamento) dos funcionários, sendo a descrição de um fenômeno de nível organizacional e não de um comportamento (STEIL *et al.*, 2019).

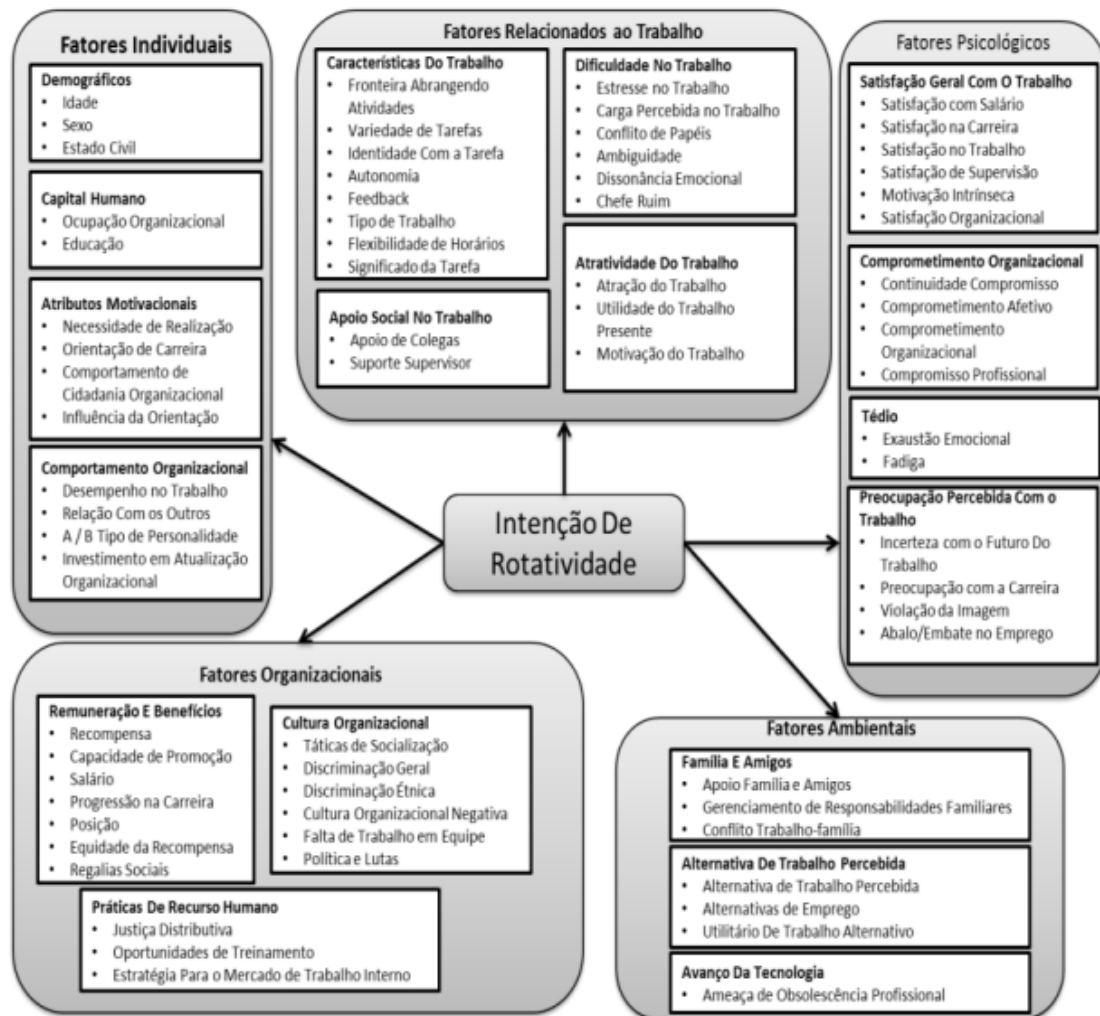
A intenção de sair é a intenção de realizar o comportamento, ou seja, sair voluntariamente. “Uma vez que “intenção” se refere a um construto individual, e “sair da organização” a um comportamento humano.” (STEIL *et al.*, 2019, p. 585).

A intenção de sair e a rotatividade são construtos medidos separadamente. A intenção de sair é uma variável cognitiva que pode afetar imediatamente a rotatividade, mas a saída da organização não faz parte desse processo cognitivo, pois a saída é uma ação posterior a intenção (BELLO, 2017).

Segundo Porter (1973, *apud* BELLO, 2017) um importante impulsionador da rotatividade de empregados é a expectativa do colaborador com relação a organização. Pois caso ocorra uma discrepância entre o que a pessoa esperava encontrar e o que ela encontra no trabalho, aumenta significativamente a probabilidade de que essa pessoa queira sair da organização.

Afim de evidenciar a complexidade e a extensão dos estudos relacionados a intenção de sair da organização os autores Granpanchi e Aurum (2011, *apud* BELLO, 2017) realizaram a análise de 72 estudos e identificaram os seguintes grupos:

Figura 7 - Taxonomia da Intenção de Rotatividade.



Fonte: Granpanchi e Aurum (2011, *apud* BELLO, 2017, p. 55)

O impacto da saída de colaboradores afeta diretamente a impressão dos clientes sobre a qualidade do serviço ou produto, a redução da satisfação dos funcionários e o aumento de custos com treinamentos.

Apesar de intenções não serem comportamentos, elas possuem um caráter preditivo importante para eles. Evidências expõem que as intenções comportamentais resultam entre 20 a 30% da variância de determinado comportamento do indivíduo (STEIL, FLORIANI, ZILLI, 2019).

2.3.4 Rotatividade

Rotatividade ou seu termo em inglês *turnover* definem o movimento de entrada e saída dos colaboradores em uma empresa, independentemente de a decisão ter

sido tomada pelo empregado ou pelo empregador. A rotatividade sofre variações muitas vezes “similares” as da lei da oferta e demanda de produtos, ou seja, quanto mais empregos são ofertados no mercado, a busca por melhores oportunidades e salários aumenta também.

A rotatividade custa caro às organizações, em decorrência disso, a necessidade de mensurar o nível de desligamentos da organização. Conforme Chiavenato (2014, p. 83) “a fórmula mais utilizada é o número de pessoas que se desligam durante determinado período (um mês ou um ano) em relação ao número médio de colaboradores existentes. ”

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{\text{Nº de colaboradores desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

O desligamento acontece quando uma pessoa deixa de ser membro da organização, quase sempre cada desligamento corresponde à admissão de um colaborador como reposição. Em suma, o fluxo de saídas deve ser compensado pelo equivalente fluxo de entradas.

Segundo o Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos – DIEESE (2016) o tempo médio de duração do contrato de trabalho formal no Brasil em 2014 era de 5 anos. Sendo um dos países com menor tempo médio de emprego. Com relação ao tempo de emprego dos desligados ao longo de 2014, prevaleceu o número de contratos de trabalho de curta duração, consequentemente, cerca de 45% dos desligamentos aconteceram com menos de seis meses de trabalho.

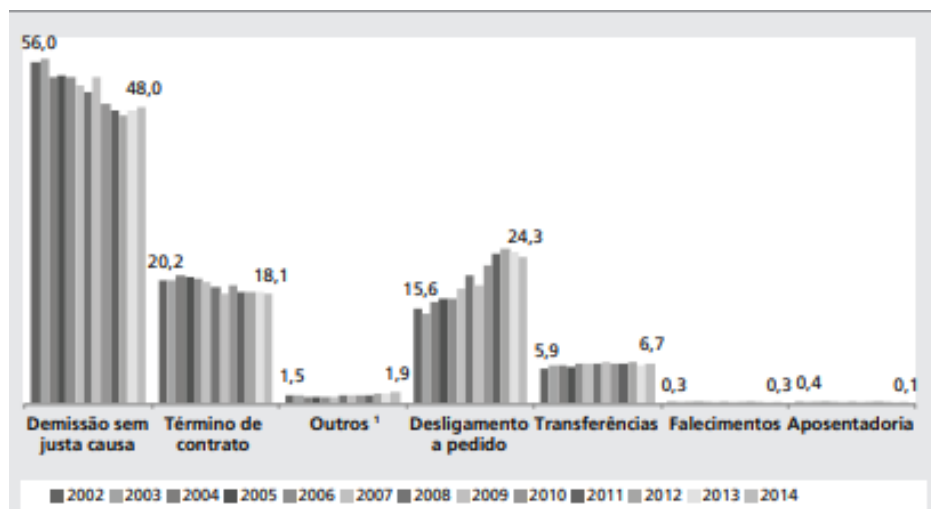
Os dois tipos de desligamento da empresa são os desligamentos por iniciativa do funcionário e desligamentos por iniciativa da organização (demissão).

O desligamento por iniciativa do empregado ocorre quando o mesmo decide, por razões profissionais ou pessoais, encerrar a relação de trabalho com o empregador. Essa decisão pode depender de duas percepções, a primeira é o nível de insatisfação com o trabalho e a segunda é o número de alternativas atrativas que ele observa. Já o desligamento por iniciativa da empresa acontece quando a organização decide desligar o empregado, ora para substituí-lo por outro mais

adequado as suas necessidades, para corrigir os problemas de seleção inadequadas ou para reduzir sua força de trabalho (CHIAVENATO, 2014).

Os desligamentos por iniciativa do empregador, sem justa causa, são responsáveis pelo maior número de desligamentos, chegando a 48,7% em 2014. Analogamente, os pedidos de desligamento por iniciativa do empregado foram de 24,3% no mesmo ano, ultrapassando os desligamentos por término de contrato que foram de 18,1%. Já os desligamentos por outros motivos não chegaram a somar 10%, porém, entre eles, as transferências possuem o maior número significativo com 6,7% em 2014 (DIEESE, 2016).

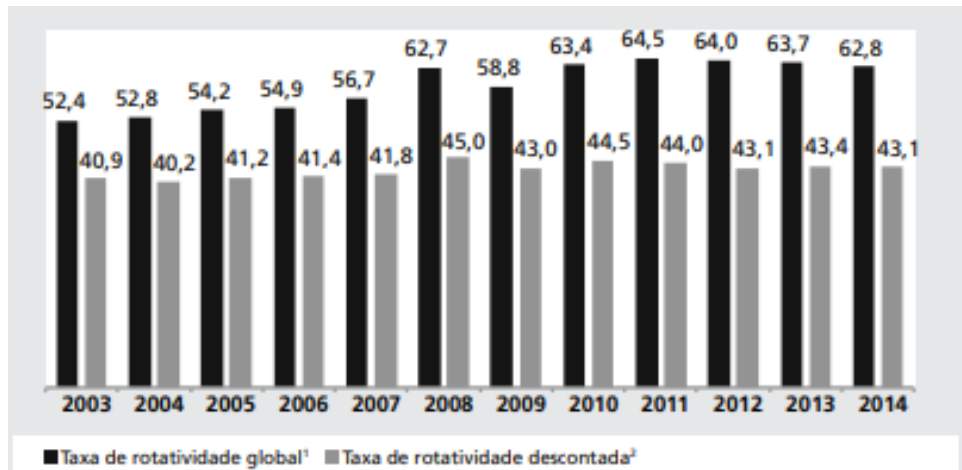
Figura 8 - Distribuição dos desligamentos celetistas no ano por causas Brasil - 2002 a 2014 (em %)



Fonte: DIEESE (2016)

De acordo com a pesquisa do DIEESE (2016) a taxa de rotatividade global chegou a 62,8% em 2014, o que significa que mais da metade da força de trabalho das empresas foram substituídas durante determinado período.

Figura 9 - Taxas de rotatividade no segmento celetista do mercado de trabalho Brasil - 2003-2014 (em %)



Fonte: DIEESE (2016)

Para Mobley (1992) a rotatividade para a empresa pode ser vista dentro de duas perspectivas de vantagens e desvantagens. As consequências negativas são os custos de seleção, treinamento, custo de demissão, de substituição de empregados e muitos outros. As consequências positivas são as possibilidades de afastar os funcionários de baixo rendimento, inclusão de novos conhecimentos através da substituição, mobilidade interna e outros.

Diversas vezes a ocorrência de rotatividade se revela como uma fonte de preocupação para as empresas em um cenário de competição globalizada. São diversas as razões para o desligamento de empregados, estes podem solicitar seu desligamento por descontentamento com salário, falta de motivação e muitos outros motivos, assim como a empresa também se coloca no direito de buscar profissionais mais qualificados para integrar seu time. Chiavenato (2010, p. 9) afirma que:

A rotatividade não é causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc. Dentre as políticas internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

A saída de colaboradores, sua reposição e treinamento do novo candidato geram custos para empresa, muitos deles passam despercebidos, como por exemplo o material de expediente utilizado na seleção do empregado ou então, o anúncio da

vaga nos meios de comunicação, mas em um cálculo simples, é possível dizer que o custo de admissão do colaborador varia de um a dois salários do admitido. Adiciona-se a isso o tempo de treinamento inicial no qual ele será pouco produtivo e o tempo do colaborador que terá que treiná-lo. E os custos trabalhistas da demissão: 40% sobre o fundo de garantia, aviso prévio – e outros (PINHEIRO; SOUZA, 2013, p. 5).

Figura 10 - Custos de reposição de funcionários em função da rotatividade.

Custos de recrutamento	Custos de seleção	Custos de treinamento	Custos de desligamento
• Processamento da requisição de empregado • Propaganda • Visitas e escolas • Atendimento aos candidatos • Tempo dos recrutadores • Pesquisas de mercado • Formulários e custo do processamento	• Entrevistas de seleção • Aplicação e aferição de provas de conhecimento • Aplicação e aferição de testes • Tempo dos selecionadores • Checagem de referências • Exames médicos e laboratoriais	• Programas de integração • Orientação • Custos diretos de treinamento • Tempo de instrutores • Baixa produtividade durante o treinamento	• Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas (férias proporcionais, 13º salário, FGTS, etc.) • Pagamento de benefícios • Entrevista de desligamento • Custos do <i>outplacement</i> • Cargo vago até a substituição

Fonte: Chiavenato (2014, p. 83)

De acordo com Valente (2010) o custo de rotatividade de pessoal é o terceiro maior motivo que faz com que a retenção de pessoas seja importante, e, por isso, é necessário considerá-la, pois a rotatividade além de gerar custos pode estar associada a baixos níveis de satisfação e motivação, ou seja, além dos custos observados à instituição, o grande número de rotatividade revela que algo não está indo bem e precisa ser melhorado. Além disso, este gera transtornos para a organização por falta de mão-de-obra e muitas vezes pode comprometer a produtividade da empresa.

Consequentemente torna-se fundamental localizar os motivos que geram essas alterações no quadro de colaboradores. Para isso é utilizada a entrevista de desligamento que constitui uma das maneiras de controlar e medir os resultados das políticas de GP desenvolvidas. Essa entrevista deve incluir itens como o motivo do desligamento, cargo que ocupavam, horário de trabalho, benefícios recebidos, condições físicas do trabalho, salário, comportamento do chefe imediato e colegas, a opinião sobre a empresa e as oportunidades identificadas no mercado de trabalho.

Através dessas informações obtidas na entrevista de desligamento e de outras fontes é possível realizar uma análise situacional da empresa e avaliar quais são os efeitos das políticas de GP, afim de determinar as ações preventivas e corretivas.

3 METODOLOGIA

Pesquisas são processos de aprendizagem tanto para a sociedade quanto para o pesquisador que desenvolve. Para Gil (2002, p. 26) “o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. ”

Para definição dos métodos de estudo deste trabalho, utilizou-se como referência a classificação proposta por Gil (2017) que categoriza a pesquisa segundo sua finalidade, seus propósitos e métodos empregados (natureza, ambiente e controle das variáveis).

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A finalidade da pesquisa é dividida em duas grandes categorias: básica e aplicada. Pesquisas básicas reúnem estudos que pretendem preencher uma lacuna no conhecimento, já as pesquisas aplicadas englobam estudos com a finalidade de resolver problemas no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem (GIL, 2017). Tendo em vista que o objetivo do trabalho é identificar os fatores que interferem na retenção, e assim, agregar conhecimento para ações de retenção da cooperativa, classifica-se como aplicada.

Os objetivos das pesquisas podem ser classificados em exploratórias, descritivas e explicativas. A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno e identificar possíveis relações entre variáveis, e por isso, é a mais adequada para o trabalho. Entretanto, algumas pesquisas descritivas podem ir além da identificação da existência de relação entre variáveis, e determinar a natureza dessa relação, servindo para proporcionar uma nova visão do problema. Nesses casos, ela pode se aproximar da pesquisa explicativa (GIL, 2017).

No que tange à natureza das pesquisas, pode ser, de maneira simplificada, classificada em quantitativas e qualitativas. Em pesquisas quantitativas os resultados são apresentados em condições numéricas, e nas qualitativas, mediante descrições

verbais. Acresce que, segundo Johnson, Onwuegbuzie e Turner (2007, *apud* Gil, 2017, p. 39):

A partir do final da década de 1990, no entanto, passou-se a discutir a possibilidade e a conveniência da relação de pesquisas de métodos mistos, ou seja, de pesquisas que combinam elementos de abordagens de pesquisa qualitativa e quantitativa com o propósito de ampliar e aprofundar o entendimento e a corroboração dos resultados.

O método quantitativo estuda um fenômeno através da coleta de dados numéricos que conforme Roesch (2005, p. 130) “implica em medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), ou avaliar o resultado de algum sistema ou projeto. ” A abordagem quantitativa utilizada predominantemente neste trabalho tem como finalidade levantar dados numéricos que permitam a avaliação da percepção do colaborador sobre as políticas de RH da organização, buscando identificar a influência das variáveis na intenção de rotatividade.

Com relação à classificação do estudo, adotou-se a pesquisa bibliográfica, por meio de bases materiais já publicadas, como livros, revistas, teses, dissertações e anais de eventos científicos, através dos temas: gestão de pessoas e talentos, retenção, intenção de sair, intenção de permanecer, rotatividade, organizações e cooperativas.

De acordo com Gil (2017, p. 28):

Praticamente toda pesquisa acadêmica requer em algum momento a realização de trabalho que pode ser caracterizado como pesquisa bibliográfica. Tanto é que, na maioria das teses e dissertações desenvolvidas atualmente, um capítulo ou seção é dedicado à revisão bibliográfica, que é elaborada com o propósito de fornecer fundamentação teórica ao trabalho, bem como a identificação do estágio atual do conhecimento referente ao tema.

A pesquisa refere-se a um estudo de caso, sendo uma investigação empírica de fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto da vida real, especificamente quando os limites não estão devidamente definidos, sua essência tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões (YIN, 2005).

Devido a pesquisadora fazer parte do quadro de colaboradores da cooperativa do estudo, cabe incluir a pesquisa participante em sua classificação. De forma natural, esta pesquisa consiste na real participação do pesquisador na comunidade ou grupo, sendo uma vantagem de modo que podem vivenciar, trabalhar e entender do sistema referenciado pelos participantes. Sobretudo, é necessário manter a objetividade, evitando o choque de referência entre observador e observado (MARCONI; LAKATOS, 2017).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

De modo geral, as pesquisas abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-lo em sua totalidade. Por essa razão, é muito frequente trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõe o universo que se estuda (GIL, 2008).

A escolha da cooperativa se deu devido à forte representatividade que a mesma possui na região e a facilidade de acesso às informações, visto que a pesquisadora faz parte do quadro de colaboradores da empresa, entretanto, afim de resguardar os dados divulgados, não foi autorizada a utilização do nome, e por isso, o nome da empresa foi ocultado, citando-a somente como cooperativa. Contando com aproximadamente 1.300 funcionários totais na planta, destes, 1.240 são colaboradores de chão de fábrica, que executam tarefas produtivas dentro da indústria, e, portanto, para a realização da pesquisa foram considerados somente os 60 colaboradores táticos, cuja atividade é gerencial e administrativa no processo. Estes são tidos como os talentos da cooperativa e trazem diferenciais a ela, consequentemente são os colaboradores que a cooperativa mais necessita manter. Levando em consideração que o erro amostral seja de no máximo 10% ou seja, $\epsilon = 0,1$; e a população de $N = 60$ empregados da área administrativa e gerencial da organização; a amostra foi definida através do cálculo:

$$n_0 = 1/\epsilon^2$$

$$n_0 = 1/0,1^2$$

$$n_0 = 100$$

$$n = N \cdot n_0 / N + n_0$$

$$n = 60 \cdot 100 / 60 + 100$$

$$n \cong 37$$

Para realização da pesquisa a amostra foi de 37 funcionários. O tipo de amostragem é intencional, pois com base nas informações já conhecidas pela pesquisadora a amostragem será representativa de toda população, estes vinculados aos setores de: célula de recebimento, faturamento, controle de materiais, produtividade, ambulatório, TI, balança, manutenção, controle de qualidade, logística, segurança do trabalho e departamento de produção.

Quadro 2 - Divisão da população por setores

Setor	Número de colaboradores
Gerência	1
Produtividade	2
Controle de Materiais	9
TI	1
Ambulatório	4
Segurança do trabalho	4
Controle de qualidade	7
Balança	2
Faturamento	3
Administrativo	2
Produção	16
Logística	3
Manutenção	6

Fonte: Elaboração própria

É de fácil visualização no Quadro 2 que o setor com maior número de colaboradores da pesquisa é o setor de produção, isso se deve ao foco da cooperativa em sua fábrica, onde o maior número de gestores se encontra, essa população é composta por encarregados e supervisores que gerenciam todos os colaboradores da fábrica.

3.3 COLETA DE DADOS

Para coleta de dados foi utilizado como instrumento de pesquisa um questionário fechado, constituído por 48 perguntas de múltipla escolha, seguindo a percepção em termos de grau de concordância ou discordância com a opção de 1 a 5, que de acordo com a escala tipo *likert*: 1-discordo totalmente da afirmativa, 2-discordo parcialmente da afirmativa, 3-ponto neutro, indicando que não concorda, nem discorda ou não se aplica ao seu contexto de trabalho, 4-concordo parcialmente com a afirmativa e 5-concordo totalmente com a afirmativa. A ferramenta utilizada para coleta dos dados foi o questionário proposto por Siqueira (2014) de Intenção de Rotatividade e Políticas e Práticas de Recursos Humanos.

Conforme Marconi e Lakatos (2002) o questionário apresenta uma série de vantagens, sendo elas:

- Economia de tempo;
- Maior número de pessoas pesquisadas simultaneamente;
- Obtenção de respostas mais rápidas e mais precisas;
- Menor risco de distorção, visto que não há influência do pesquisador;
- Maior uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento.

Afim de agilizar a coleta de dados e levando em consideração a pandemia do Covid-19 que se encontrava com risco potencial grave no Oeste Catarinense no período da coleta de dados, o questionário foi desenvolvido dentro da plataforma de formulários do Google e enviado por e-mail individualmente e através de grupos da empresa para os 60 empregados estratégicos e já listados anteriormente. Os e-mails foram enviados no dia 20 de janeiro de 2022 iniciando a coleta de dados até o dia 07 de fevereiro de 2022, quando o questionário foi fechado para respostas.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo da análise é organizar e sumarizar os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para estudo. Já a interpretação procura o sentido mais amplo das respostas, mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 2008).

Para análise da intenção de rotatividade dos colaboradores foram ponderadas as questões 6, 7 e 8 do questionário. A apuração dos resultados da EIR foi obtida através de um escore médio de cada respondente, este é obtido somando-se os valores assinalados pelos respondentes em cada uma das 3 questões e, a seguir, dividido esse valor por três. Quanto maior o valor do escore médio, maior é a frequência que o empregado elabora planos mentais para sair da organização. De acordo com Siqueira (2014) a escala é classificada da seguinte forma: valor entre 4 e 5 deve ser considerado como alto; médio, entre 3 e 3,9, e baixo, entre 1 e 2,9.

Já para a análise das políticas e práticas de recursos humanos as questões avaliadas foram da 9 até a 48 do questionário. A apuração dos resultados da EPPRH foi obtida pela média aritmética simples dos itens componentes de cada fator. Quanto

maior for o valor da média aritmética obtida, mais o respondente atesta sua concordância com o conteúdo avaliado. Valores entre 1 e 2,9 denotam discordância, ou seja, o respondente não percebe a política de RH em questão. Valores entre 3 e 3,9 sinalizam que os respondentes não concordam e nem discordam, e, valores entre 4 e 5 são indicadores de concordância. Obviamente, quanto maior for a média, significa que o respondente percebe melhor as políticas (SIQUEIRA, 2014).

Quadro 3 - Denominações, itens e índices de precisão dos fatores da EPPRH

Denominação	Nº de itens	Questões	Índice de precisão
Recrutamento e seleção	6	9, 10, 11, 12, 13, 14	0,84
Envolvimento	12	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26	0,93
Treinamento, desenvolvimento e educação	6	27, 28, 29, 30, 31, 32	0,88
Condições de trabalho	6	33, 34, 35, 36, 37, 38	0,84
Avaliação de desempenho e competências	5	39, 40, 41, 42, 43	0,86
Remuneração e recompensas	5	44, 45, 46, 47, 48	0,81

Fonte: Adaptado de Siqueira (2014)

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações do estudo são apresentadas para que se possa tomar conhecimento de até que ponto o trabalho foi desenvolvido.

O estudo em questão tem como problema de pesquisa analisar a retenção de talentos, dessa forma não foram considerados todos os colaboradores da empresa, mas sim aqueles considerados estratégicos.

Além disso, a pesquisa limitou-se apenas uma unidade das mais de 20 distribuídas pelo Brasil, não fazendo uso de análise de outras unidades.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Apresenta-se na sequência a Cooperativa e os resultados obtidos através da pesquisa para atender os objetivos deste trabalho, com os dados que descrevem as características dos respondentes da pesquisa e a análise dos resultados da intenção de rotatividade.

Para melhor definição, a análise será dividida em duas partes. Na primeira seção será definido o perfil dos respondentes e analisadas as intenções de rotatividade, correlacionando as variáveis. Posteriormente será feita a análise das percepções das políticas e práticas de recursos humanos.

4.1 A COOPERATIVA

Formada por mais de 100 mil famílias, uma soma de 40 mil empregados diretos, além dos 10 mil funcionários e das 65 mil famílias de empresários rurais das 11 cooperativas que fazem parte do seu sistema. A cooperativa conquistou o mercado brasileiro e mundial com uma trajetória de mais de cinco décadas, tornando-se referência na tecnologia e processamento de carnes, através de uma gestão participativa, equilibrando objetivos econômicos, compromisso social e os cuidados com o meio ambiente.

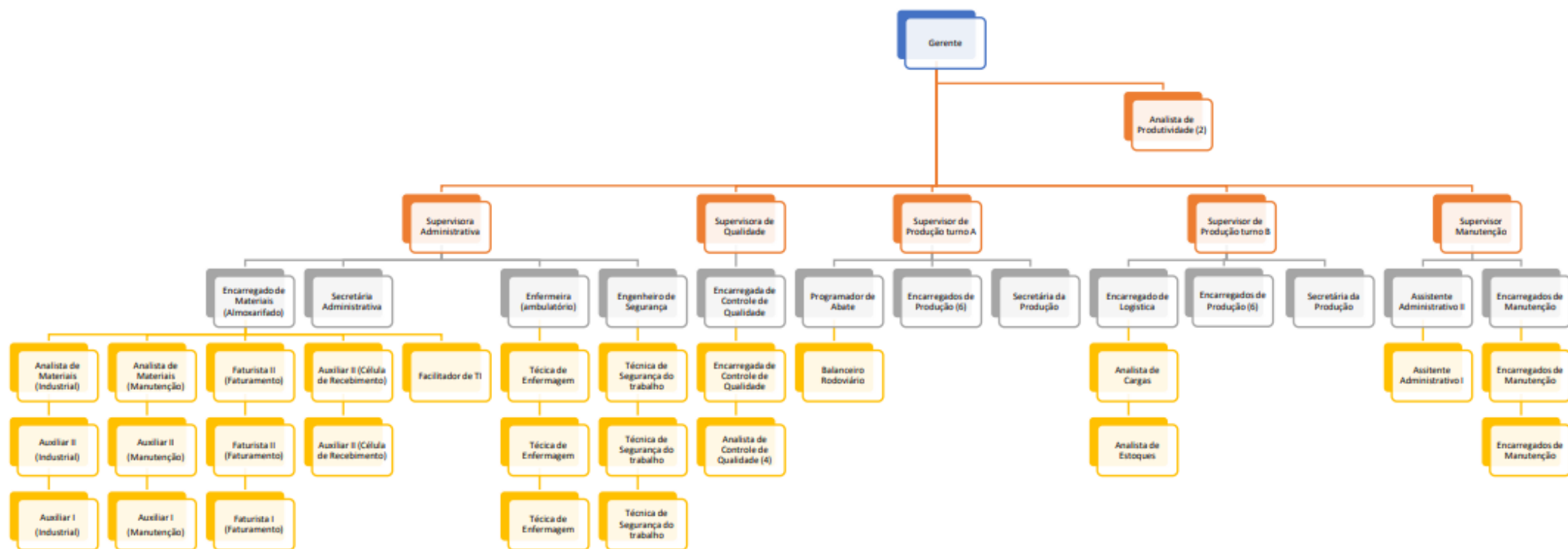
Sua história iniciou em 1969, através da união de cooperativas da região, iniciando seus abates em 1973. Composta por estruturas industriais que compreendem unidades de suínos, aves e leite, fábricas de rações, unidades de ativos biológicos (incluindo granjas, incubatórios e unidades de disseminação de genes), unidades comerciais, centros de distribuição, exportação e unidades corporativas comercial e matriz.

Hoje, ela possui plantas industriais e comerciais localizadas em cidades estratégicas, garantindo a eficiência fabril e uma logística de alta performance para que os produtos cheguem à mesa de todos os consumidores do Brasil e do mundo. Seu propósito é “cuidar de cada um para despertar a prosperidade de todos”.

Sua missão e visão são: "Fornecer alimentos de excelência, despertando a prosperidade no campo e na cidade" e "Ser reconhecida como cooperativa referência em alimentos no Brasil e no mundo". Seus valores incluem: ética, qualidade, confiança, cooperação, sustentabilidade e simplicidade.

A pesquisa foi realizada em uma das unidades produtoras da cooperativa, localizada no Oeste Catarinense, que possui a quantidade mutável de 1.300 empregados ativos e diretos. Para a realização, foram desprendidos os funcionários considerados estratégicos pela empresa, estes, estão representados no organograma a seguir:

Figura 11 - Organograma de funções estratégicas da unidade



Fonte: Elaboração própria

4.2 DESCRIÇÃO DOS INDIVÍDUOS RESPONDENTES DA PESQUISA

Nesta seção serão apresentadas as análises das características gerais dos indivíduos respondentes dos 37 questionários coletados da pesquisa. Os resultados decorrem das análises obtidas através das perguntas realizadas para traçar o perfil dos respondentes como: faixa etária, sexo, formação, dependentes e tempo de empresa.

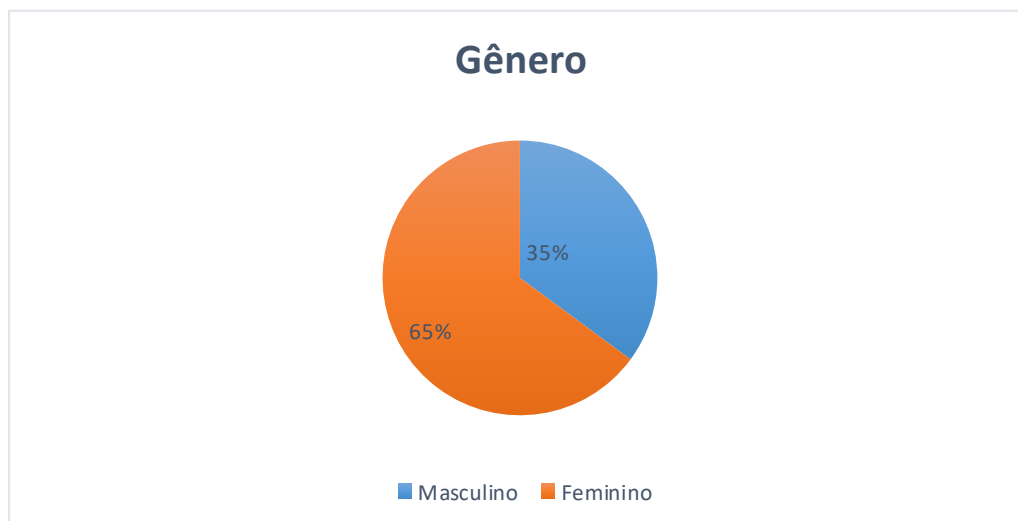
A amostra se caracterizou por uma amostra predominantemente do gênero feminino e concentrou-se nas faixas etárias entre 18 e 25 anos e 26 e 35 anos, com uma amplitude de 43 anos, variando entre 18 anos (mínimo) e 61 anos (máximo), apresentados na Tabela 2 (Gênero) e Tabela 3 – (Faixa etária).

Tabela 2 - Descrição da amostra - Gênero

Gênero	Nº Respostas	% Total	Cumulativa %
Masculino	13	35.1 %	35.1 %
Feminino	24	64.9 %	100.0 %

Fonte: Elaboração própria.

Figura 12 - Descrição da amostra - Gênero



Fonte: Elaboração própria.

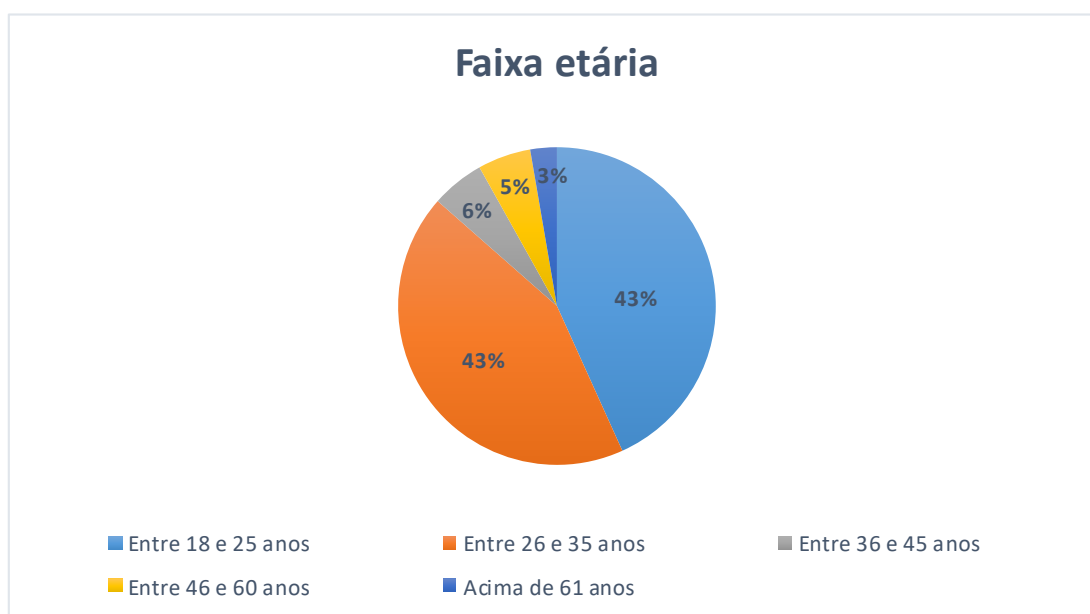
Somente 4 respondentes possuem entre 36 e 60 anos e apenas 1 respondente tem idade acima de 61 anos, mostrando alta concentração de respondentes jovens, sendo 43.2% com no máximo 25 anos.

Tabela 3 - Descrição da amostra - Faixa etária

Faixa etária	Nº Respostas	% Total	Cumulativa %
Entre 18 e 25 anos	16	43.2 %	43.2 %
Entre 26 e 35 anos	16	43.2 %	86.5 %
Entre 36 e 45 anos	2	5.4 %	91.9 %
Entre 46 e 60 anos	2	5.4 %	97.3 %
Acima de 61 anos	1	2.7 %	100.0 %

Fonte: Elaboração própria.

Figura 13 - Descrição da amostra - Faixa etária



Fonte: Elaboração própria.

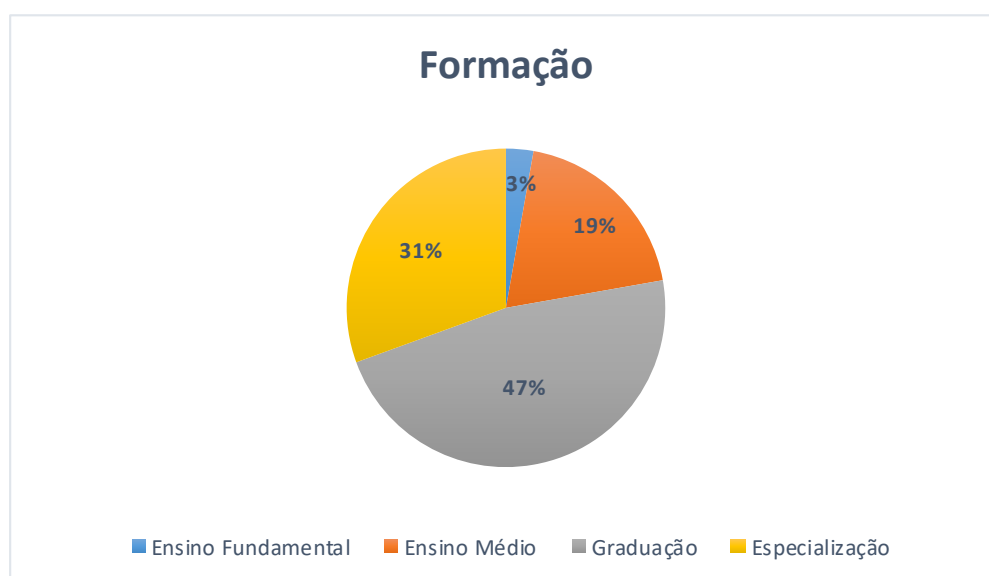
Quanto a formação os dados são expressivos, sendo que das 37 respostas, 77.8% dos respondentes possuem graduação ou especialização; 2.8% afirmou ter ensino fundamental; 19.4% declararam ter ensino médio e nenhum dos respondentes possui mestrado ou doutorado.

Tabela 4 - Descrição da amostra - Formação

Formação	Nº Respostas	% Total	Cumulativa %
Ensino Fundamental	1	2.8 %	2.8 %
Ensino Médio	7	19.4 %	22.2 %
Graduação	17	47.2 %	69.4 %
Especialização	11	30.6 %	100.0 %

Fonte: Elaboração própria.

Figura 14 - Descrição da amostra - Formação



Fonte: Elaboração própria.

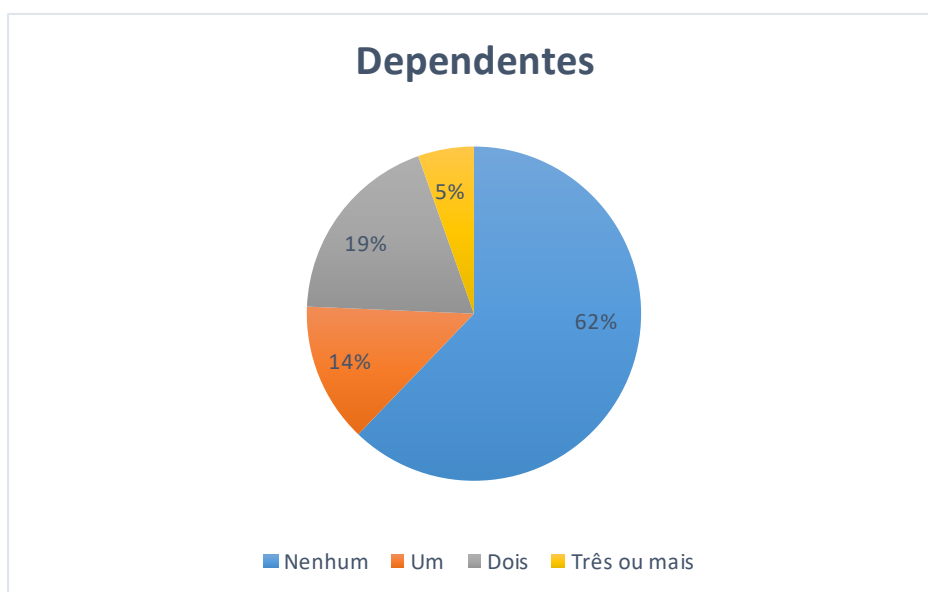
Foi questionado aos respondentes quantos dependentes (filhos) cada um possuía (Tabela 5). Dos respondentes, a maioria, com 62.2% afirmou não ter nenhum dependente; 13.5% possuem um dependente; 18.9% dois dependentes e 5.4% possuem três ou mais dependentes.

Tabela 5 - Descrição da amostra - Dependentes

Dependentes (filhos)	Nº Respostas	% Total	Cumulativa %
Nenhum	23	62.2 %	62.2 %
Um	5	13.5 %	75.7 %
Dois	7	18.9 %	94.6 %
Três ou mais	2	5.4 %	100.0 %

Fonte: Elaboração própria.

Figura 15 - Descrição da amostra - Dependentes



Fonte: Elaboração própria.

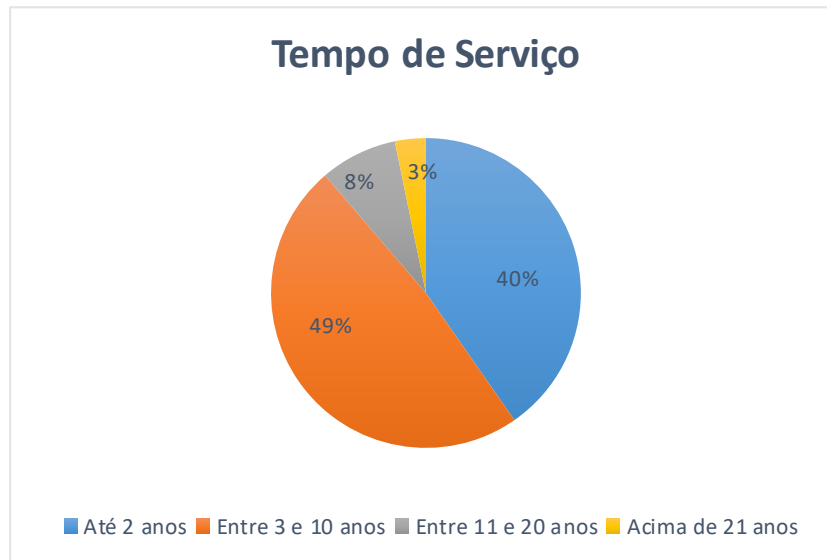
Com relação ao tempo de serviço foram considerados o número de anos completos. A amplitude foi de 21 anos (entre 0 a 21 anos completos trabalhados). Como pode ser observado na Tabela 6, quase 90% (89.2%) tem no máximo 10 anos de tempo de serviço.

Tabela 6 - Descrição da amostra - Tempo de Serviço

Tempo de serviço	Nº Respostas	% Total	Cumulativa %
Até 2 anos	15	40.5 %	40.5 %
Entre 3 e 10 anos	18	48.6 %	89.2 %
Entre 11 e 20 anos	3	8.1 %	97.3 %
Acima de 21 anos	1	2.7 %	100.0 %

Fonte: Elaboração própria.

Figura 16 - Descrição da amostra - Tempo de Serviço



Fonte: Elaboração própria.

No entanto, é importante destacar que destes, 40.5% tem no máximo 2 anos de empresa, sendo um período menor que o tempo médio de permanência em seu emprego no Brasil em 2020, que foi de 3 anos (GINEAD, 2021); 8.1% tem entre 11 e 20 anos de empresa e apenas 2.7% possui mais de 21 anos de tempo de serviço.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DOS COLABORADORES

Através da apuração dos resultados de EIR foi verificado a média de 2,2 para as intenções de rotatividade da organização, o que indica diante da escala classificada por Siqueira (2014) uma baixa intenção de rotatividade. As médias individuais foram de 2,4 para o pensamento de sair da organização; 2,2 para vontade de sair da organização e 2,1 para o planejamento em sair da organização.

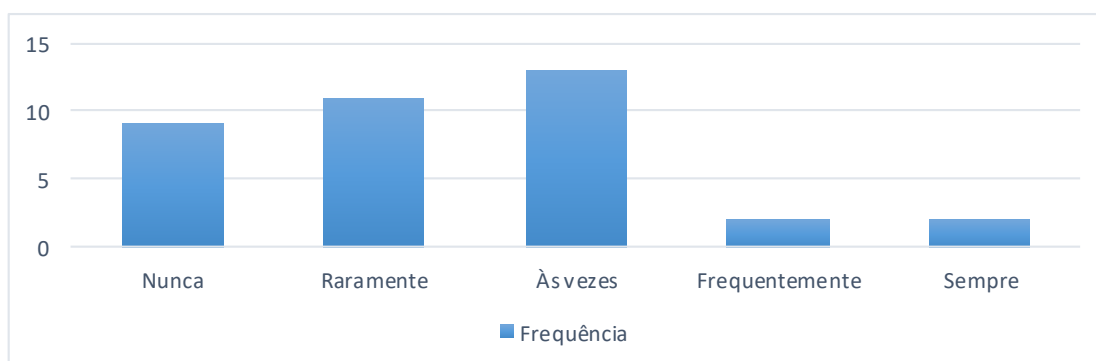
Considerando os dados da Tabela 7, 54.1% dos respondentes afirmam raramente ou nunca pensar em sair da organização, mas é importante destacar que 10.8% pensam frequentemente ou sempre em deixar a organização. A dimensão que mais se sobressaiu foi “às vezes” com 35.1% das respostas, o que evidência que mesmo com uma escala baixa, os colaboradores ainda projetam intenções de sair da organização.

Tabela 7 - Pergunta: penso em sair da organização?

Intenção	Nº	% Total	Cumulativa %
Nunca	9	24.3 %	24.3 %
Raramente	11	29.7 %	54.1%
Às vezes	13	35.1 %	89.2%
Frequentemente	2	5.4 %	94.6 %
Sempre	2	5.4 %	100.0 %

Fonte: Elaboração própria.

Figura 17 - Pergunta: penso em sair da organização?



Fonte: Elaboração própria.

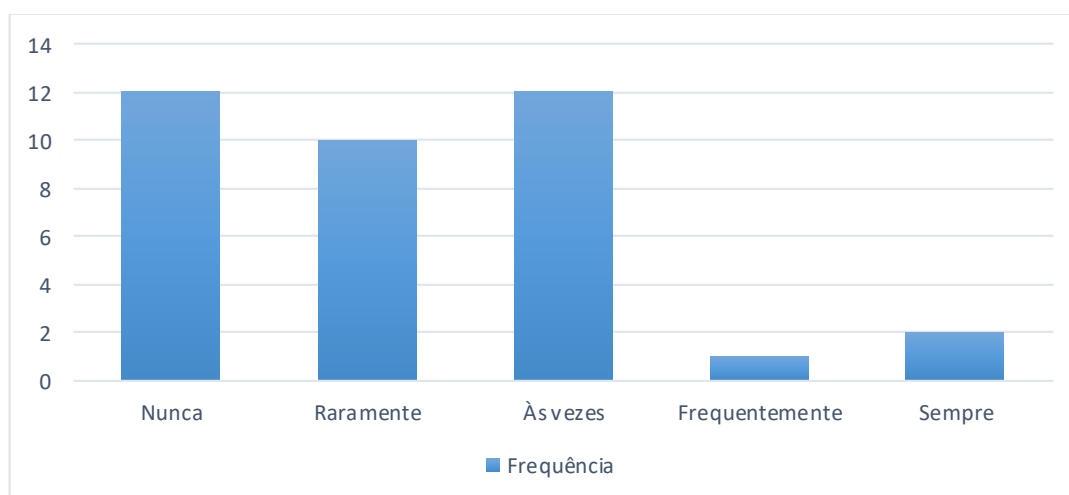
De modo semelhante, 59.5% dos empregados responderam raramente ou nunca terem vontade de sair da organização; 8.1% afirmam que frequentemente ou sempre tem vontade e mesmo sendo a menor porcentagem das respostas, ainda assim deve ser considerada extremamente importante; por fim, 32.4% afirmam que às vezes tem vontade de sair da organização.

Tabela 8 - Pergunta: tenho vontade de sair da organização?

Intenção	Nº	% Total	Cumulativa %
Nunca	12	32.4 %	32.4 %
Raramente	10	27.0 %	59.5 %
Às vezes	12	32.4 %	91.9 %
Frequentemente	1	2.7 %	94.6 %
Sempre	2	5.4 %	100.0 %

Fonte: Elaboração própria.

Figura 18 - Pergunta: tenho vontade de sair da organização?



Fonte: Elaboração própria.

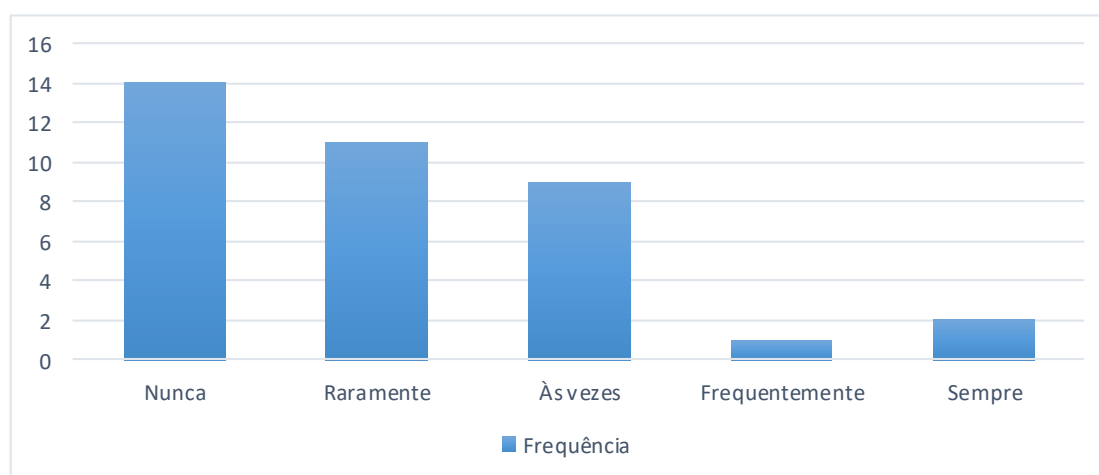
Quando perguntado aos funcionários se estes planejam sair da organização, 67.6% declaram que raramente ou nunca planejam; novamente 8.1% afirmam que frequentemente ou sempre planejam sair da organização e por último 24.3% admitem que às vezes planejam deixar a organização.

Tabela 9 - Pergunta: planejo sair da organização?

Intenção	Nº	% Total	Cumulativa %
Nunca	14	37.8 %	37.8 %
Raramente	11	29.7 %	67.6 %
Às vezes	9	24.3 %	91.9 %
Frequentemente	1	2.7 %	94.6 %
Sempre	2	5.4 %	100.0 %

Fonte: Elaboração própria.

Figura 19 - Pergunta: planejo sair da organização?

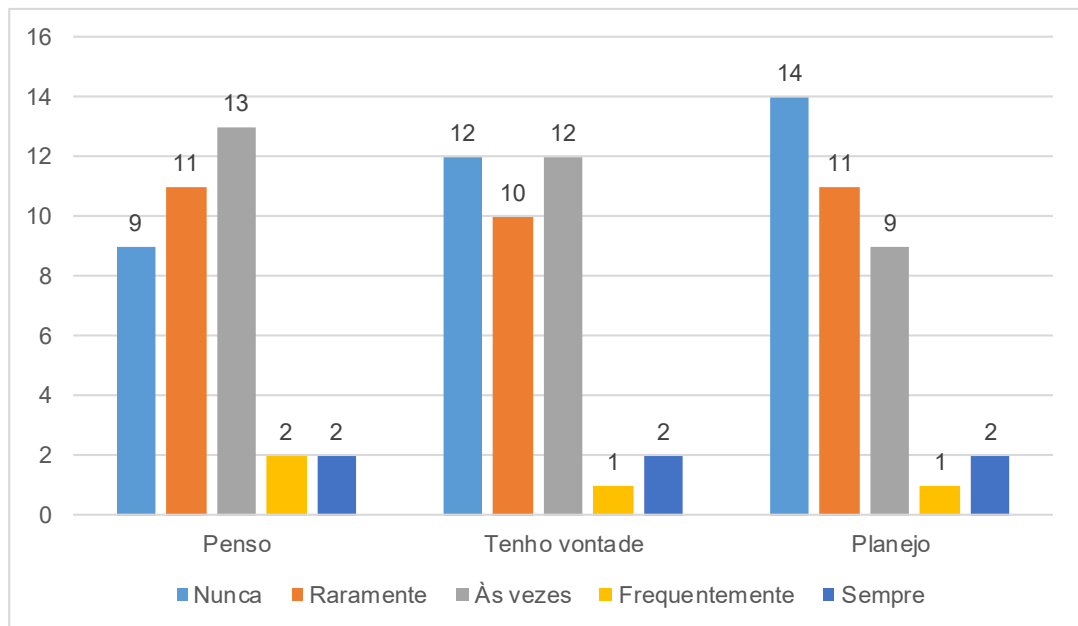


Fonte: Elaboração própria.

Observando de forma geral a Figura 20 é possível perceber que as variáveis frequentemente e sempre não ultrapassaram 2 respondentes em ambos testes da EIR, o que demonstra um ponto positivo para a empresa, visto que essas são as menores pontuações de projeção de saídas.

Quanto às dimensões mais valorizadas, observou-se um ponto bastante importante e que deve ter a atenção da organização. No teste sobre o pensamento de sair da organização a variável com maior número de respostas foi às vezes. Em outro momento, quando questionados quanto a vontade de sair da organização, novamente, a variável às vezes aparece no topo, com número igual à variável nunca. Essas projeções se não avaliadas e tradas podem evoluir para um real planejamento em deixar a organização.

Figura 20 - Intenção de rotatividade



Fonte: Elaboração própria.

Por fim, é importante avaliar a leve assimetria entre as intenções penso em sair da organização, tenho vontade de sair da organização e planejo sair da organização. Isso se deve ao fato de que o pensamento e a vontade são interpretados muito mais como intenções ou projeções de um comportamento e o planejamento em sair da organização é visto muito mais como uma atitude ou ação.

4.4 RELAÇÃO DA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE COM O PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

Com relação ao gênero e a intenção de rotatividade é possível perceber uma discrepância entre os valores, onde os homens denotam uma média significativamente maior de desejo de sair da organização que as mulheres.

Quadro 4 - Intenção de rotatividade e gênero

Intenções Gerais	Média
Penso em sair da empresa onde trabalho [.]	2,4
Planejo sair da empresa onde trabalho [.]	2,1
Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho [.]	2,2
Intenções – Gênero Feminino	Média
Penso em sair da empresa onde trabalho [.]	2,3
Planejo sair da empresa onde trabalho [.]	2
Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho [.]	2,1
Intenções – Gênero Masculino	Média
Penso em sair da empresa onde trabalho [.]	2,5
Planejo sair da empresa onde trabalho [.]	2,2
Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho [.]	2,4

Fonte: Elaboração própria.

A idade também é considerada um fator de assimetria quanto a intenção de rotatividade, visto que colaboradores com idade entre 18 e 25 anos - menor escala da pesquisa, detém a maior média de projeção.

Quadro 5 - Intenção de rotatividade e idade

Intenções Gerais	Média
Penso em sair da empresa onde trabalho [.]	2,4
Planejo sair da empresa onde trabalho [.]	2,1
Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho [.]	2,2
Intenções – Entre 18 e 25 anos	Média
Penso em sair da empresa onde trabalho [.]	2,8
Planejo sair da empresa onde trabalho [.]	2,3
Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho [.]	2,6
Intenções – Entre 26 e 35 anos	Média
Penso em sair da empresa onde trabalho [.]	2,1
Planejo sair da empresa onde trabalho [.]	1,9
Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho [.]	2

Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao número de dependentes (filhos) e a intenção de sair da organização, a maior projeção foi evidenciada pelos empregados que não possuem nenhum filho. Esse fator pode ser explicado pelo sentimento de responsabilidade que os funcionários que possuem filhos sentem com relação ao emprego.

Quadro 6 - Intenção de rotatividade e dependentes

Intenções Gerais	Média
Penso em sair da empresa onde trabalho [.]	2,4
Planejo sair da empresa onde trabalho [.]	2,1
Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho [.]	2,2
Intenções – Nenhum filho	Média
Penso em sair da empresa onde trabalho [.]	2,6
Planejo sair da empresa onde trabalho [.]	2,2
Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho [.]	2,4
Intenções – Um, Dois, Três ou mais filhos	Média
Penso em sair da empresa onde trabalho [.]	2
Planejo sair da empresa onde trabalho [.]	1,9
Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho [.]	1,9

Fonte: Elaboração própria.

Confirmando as percepções de que cada vez mais as empresas buscam profissionais melhores capacitados e, devido as oportunidades propostas, acabam por tornar os colaboradores mais exigentes, o índice de intenção de rotatividade da organização dos empregados especializados é consequentemente superior à média dos empregados com graduação.

Quadro 7 - Intenção de rotatividade e formação

Intenções Gerais	Média
Penso em sair da empresa onde trabalho [.]	2,4
Planejo sair da empresa onde trabalho [.]	2,1
Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho [.]	2,2
Intenções – Graduação	Média
Penso em sair da empresa onde trabalho [.]	2,2
Planejo sair da empresa onde trabalho [.]	1,9
Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho [.]	2,1
Intenções – Especialização	Média
Penso em sair da empresa onde trabalho [.]	2,5
Planejo sair da empresa onde trabalho [.]	2,3
Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho [.]	2,5

Fonte: Elaboração própria.

Por último, também é possível visualizar no Quadro 8 uma disparidade entre a média de intenção de rotatividade com relação ao tempo de serviço.

Quadro 8 - Intenção de rotatividade e tempo de serviço

Intenções Gerais	Média
Penso em sair da empresa onde trabalho [.]	2,4
Planejo sair da empresa onde trabalho [.]	2,1
Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho [.]	2,2
Intenções – Até 2 anos	Média
Penso em sair da empresa onde trabalho [.]	2,7
Planejo sair da empresa onde trabalho [.]	2,3
Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho [.]	2,5
Intenções – 3 a 10 anos	Média
Penso em sair da empresa onde trabalho [.]	2,2
Planejo sair da empresa onde trabalho [.]	1,9
Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho [.]	2,1

Fonte: Elaboração própria.

Empregados com menor tempo de serviço, que possuem no máximo 2 anos de empresa esboçam maior intenção de sair da organização do que empregados com maior tempo de serviço.

4.5 IDENTIFICAÇÃO DAS PERCEPÇÕES POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Neste capítulo serão apresentadas as percepções dos respondentes da pesquisa quanto as políticas e práticas de recursos humanos da empresa, inicialmente de forma geral e comparativa, e posteriormente, será analisado cada política separadamente. Para esse procedimento, utilizou-se das respostas obtidas das perguntas 9 a 48 do questionário fechado ao qual os colaboradores foram submetidos, estes foram questionados quanto ao recrutamento e seleção, envolvimento, treinamento, desenvolvimento, educação, condições de trabalho, avaliação de desempenho e competências, remuneração e recompensas da empresa.

Quando analisadas as médias gerais de cada política, 5 das 6 denominações resultaram em valores entre 3 e 3,9 que através da EPRRH denotam que os

colaboradores não concordam e nem discordam das afirmações, entretanto, avaliando as respostas obtidas foram constatados que a indiferença com relação as respostas, apareceu apenas 2 vezes em todos os questionários aplicadas, e, por isso os valores não serão considerados.

Quadro 9 - Percepção das políticas e práticas de recursos humanos

Denominação	Média	Questões	Índice de precisão
Recrutamento e seleção	3,7	9, 10, 11, 12, 13, 14	0,84
Envolvimento	3,9	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26	0,93
Treinamento, desenvolvimento e educação	3,9	27, 28, 29, 30, 31, 32	0,88
Condições de trabalho	4,2	33, 34, 35, 36, 37, 38	0,84
Avaliação de desempenho e competências	3,8	39, 40, 41, 42, 43	0,86
Remuneração e recompensas	3,7	44, 45, 46, 47, 48	0,81

Fonte: Elaboração própria.

A pesquisa identificou, como é possível visualizar no Quadro 8, que os maiores níveis de concordância das percepções das políticas e práticas de recursos humanos pelos empregados foram com relação as condições de trabalho resultante da média de 4,2; seguido por treinamento, desenvolvimento, educação e envolvimento com as respectivas médias de 3,9; no que diz respeito as piores médias de percepção, foram encontradas decorrentes das percepções de recrutamento, seleção, remuneração e recompensas com 3,7; e em seguida, avaliação de desempenho e competências com média de 3,8.

Avaliando as percepções no que se refere as políticas e práticas de recrutamento e seleção é possível verificar que apenas a questão 12 ultrapassou a média, que nesse caso comprova que os colaboradores percebem a utilização de vários instrumentos de seleção; as menores médias encontradas foram quanto a divulgação das vagas e a comunicação do desempenho ao final do processo de seleção com a média de 3,5.

Quadro 10 - Percepções de recrutamento e seleção

Questões	Média
9 - Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados. [.]	3,5
10 - Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes. [.]	3,7
11- Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais. [.]	3,7
12- A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas, etc.). [.]	4,0
13- A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo. [.]	3,9
14- A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo. [.]	3,5

Fonte: Elaboração própria.

Com relação ao envolvimento, os valores máximos foram encontrados nas questões 16 e 17 com médias de 4,0 e 4,2 respectivamente, o indica que os colaboradores percebem a preocupação com seu bem-estar, o respeito e a atenção que a organização dedica a eles. Em contraposição, a menor média de 3,7 foi encontrada nas questões 15, 18 e 26 demonstrando menor concordância quanto ao acompanhamento da adaptação aos seus cargos, a procura da empresa em conhecer as necessidades e expectativas de cada um, e uma questão bem preocupante, a coerência entre o discurso e as práticas gerencias.

Quadro 11 - Percepções de envolvimento

Questões	Média
15 - A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos. [.]	3,7
16 - A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar. [.]	4,0
17 - A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção. [.]	4,2
18 - A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais. [.]	3,7
19 - A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas. [.]	3,8
20 - A organização onde eu trabalho incentiva a integração dos seus colaboradores (p. ex., confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.). [.]	3,9

21 - A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p. ex., elogios, matérias em jornais internos, etc.). [.]	3,8
22 - Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções. [.]	3,8
23 - Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores. [.]	3,9
24 - Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho. [.]	3,9
25 - A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões. [.]	3,8
26 - Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais. [.]	3,7

Fonte: Elaboração própria.

Enquanto isso, as médias das percepções de treinamento foram consideravelmente altas, destacando-se a média 4,1 na questão 30 onde os respondentes concordam que a empresa estimula o aprendizado e a produção de conhecimento. Em contrapartida, a menor média de 3,8 é visualizada na questão 32 onde eles denotam maior discordância das avaliações de treinamentos pelos participantes.

Quadro 12 - Percepções de treinamento

Questões	Média
27 - A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (p. ex, treinamentos, participação em congressos, etc.). [.]	4,0
28 - A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.). [.]	3,9
29 - Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo. [.]	3,9
30 - A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento. [.]	4,1
31 - Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente. [.]	4,0
32 - Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes. [.]	3,8

Fonte: Elaboração própria.

A condição de trabalho foi a política de recursos humanos melhor avaliada segundo os respondentes, sendo a única com média total maior de 4. Avaliando as questões individualmente, a melhor colocação foi da questão 34 com a média de 4,4, onde os respondentes evidenciaram a concordância de que a empresa oferece os benefícios básicos como plano de saúde e outros. Paralelamente, a questão menor avaliada foi a 38 com média de 3,9 onde os colaboradores deveriam avaliar as condições físicas da empresa como a iluminação, ventilação e outros.

Quadro 13 - Percepções da condição de trabalho

Questões	Média
33 - A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida. [.]	4,1
34 - A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (p. ex., plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.). [.]	4,4
35 - A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academia, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc.). [.]	4,2
36 - Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes. [.]	4,2
37 - A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa. [.]	4,2
38 - As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis). [.]	3,9

Fonte: Elaboração própria.

Quanto às dimensões mais percebidas da avaliação de desempenho e competências, destaca-se a questão 39 atribuída a média de 3,9 em que os respondentes concordam que a empresa realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente. Entretanto, as questões 40, 41 e 43 empatadas na média de 3,7 evidenciam que apesar de perceberem a realização dessas avaliações não concordam tanto que essas subsidiam as promoções, aumentos salariais, a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores e que os resultados dessas avaliações são divulgados para eles.

Quadro 14 - Percepções de avaliação de desempenho e competências

Questões	Média
39 - A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente. [.]	3,9
40 - Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salários. [.]	3,7
41 - Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores. [.]	3,7
42 - Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores. [.]	3,8
43 - Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores. [.]	3,7

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, com relação as percepções da política e prática de recursos humanos de remuneração e recompensa, tida como uma das menores médias de concordância, distingue-se a questão 44 com a média de 4,1 em que os respondentes demonstram maior concordância com a percepção de que a empresa oferece a eles remuneração compatível com as oferecidas no mercado.

Quadro 15 - Percepções de remuneração e recompensas

Questões	Média
44 - A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função. [.]	4,1
45 - A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade. [.]	3,9
46 - Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (p. ex., promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.). [.]	3,6
47 - Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores. [.]	3,6
48 - Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados. [.]	3,1

Fonte: Elaboração própria.

Contudo, estes demonstram maior discordância de percepção quanto aos incentivos que recebem e as considerações da empresa com relação as suas expectativas e sugestões na definição do seu sistema de recompensas, evidenciadas nas questões 46 e 47 de média 3,6. A menor média de concordância de percepção dos respondentes é proveniente das respostas obtidas na questão 48 com a média de 3,1 onde os respondentes manifestam maior discordância de que suas remunerações são influenciadas pelos seus resultados.

4.6 PRINCIPAIS ASPECTOS LEVANTADOS NA PESQUISA

Os dados observados quanto a intenção de rotatividade da empresa, apontam para um baixo nível de projeção, entretanto, analisando cada item individualmente é possível perceber que o pensamento de sair da organização aproximou-se bastante do índice médio de intenção.

Foi possível evidenciar diante das perguntas de perfil que houve variância de intenção de rotatividade significativa com relação ao gênero, idade, número de dependentes, tempo de serviço e formação. Com isso é possível constatar que o perfil de colaborador com maior intenção de rotatividade são homens, com idade entre 18 e 25 anos, que não possuem nenhum filho, com especialização e no máximo 2 anos de empresa.

A pesquisa buscou também caracterizar as políticas e práticas de recursos humanos da cooperativa. Através das respostas obtidas, foi possível demonstrar que a política com maior aderência dos colaboradores, foi com relação as condições de trabalho, sendo um ponto muito positivo e de orgulho para a organização. É notável através das médias, a percepção dos colaboradores quanto aos benefícios oferecidos pela empresa, a existência de ações e programas de prevenção de acidentes e a preocupação da empresa com a segurança de seus empregados.

Remuneração e recompensas, juntamente com recrutamento e seleção foram as políticas de RH com menor média de concordância, sendo esses os fatores que mais interferem na retenção dos talentos e na intenção da rotatividade. Os pontos críticos identificados nas respostas de remuneração e recompensas, foram que segundo os respondentes, eles não percebem que sua remuneração é influenciada pelos seus resultados, para resolver esse problema é necessário que a cooperativa

reveja sua política salarial e seu plano de cargos salários, cabendo incluir indicadores de produtividade individuais na definição da remuneração.

Nas percepções de recrutamento e seleção foram identificados 2 fatores de insatisfação dos respondentes, segundo eles, os processos de recrutamento não são amplamente divulgados e a organização não comunica aos candidatos o seu desempenho ao final do processo seletivo. Essas referências foram significativas, tendo em vista, que nos dados que a empresa possuía nunca haviam evidenciado essa adversidade. Para resolução desse contratempo e melhora na aderência de satisfação as políticas de RH, se faz necessário uma melhora na divulgação de suas vagas, aderindo a murais dentro da organização e outros meios, como carros de som, empresas de recrutamento terceiras, sites, cabendo realizar uma pesquisa com os colaboradores para identificar os melhores meios de acesso as divulgações de vagas.

Quanto a comunicação do desempenho dos candidatos, é necessário fazer um ajuste interno, redefinindo a finalização do processo seletivo somente após todos os candidatos terem recebido seus *feedbacks*, é fundamental realizar uma orientação aos colaboradores responsáveis por essas atividades para que se preocupem em retornar os candidatos ao final do processo de seleção.

No fim, cabe a empresa avaliar os dados obtidos, realizar os ajustes necessários para melhorias e continuar na busca por uma melhor média de percepção, pois conforme Siqueira (2014) “enquanto a média não chegar a 5, há espaço para melhorias na gestão de políticas de RH. ” Para ajudar nas melhorias e ajustes necessários, através de uma análise 5W2H, é proposto um plano de ação como sugestão para a empresa:

Quadro 16 - Plano de ação para melhorias

O que	Por que	Como	Quem	Quando	Onde	Quanto
Ajustar a política salarial e plano de cargos e salários da empresa.	Para garantir que os colaboradores percebam que seus resultados influenciam na sua remuneração.	Incluindo indicadores de desempenho individual na definição dos salários.	Departamento pessoal juntamente com gerência e supervisões.	10/07/2022	Gestão de pessoas	Valor de 10 horas de trabalho dos empregados envolvidos
Elaborar uma pesquisa de meios de comunicação mais utilizados pelos colaboradores	Para verificar quais os meios de comunicação são mais utilizados, e assim, readequar as divulgações de vagas da empresa	Elaborando um questionário simples e rápido, onde os colaboradores informem quais os meios de comunicação acessam com mais frequentemente e por quais locais geralmente ficam sabendo das vagas em aberto.	RH – Recrutamento e seleção	10/05/2022	Todos os setores da cooperativa	Valor de 1 hora de trabalho do empregado que elaborará o questionário
Realizar divulgações das vagas mais amplamente.	Para que mais pessoas tenham ciência das vagas em aberto e possam se inscrever para os processos seletivos.	Incluindo meios de comunicação mais respondidos nos questionários aplicados, utilizando de murais e e-mails para ampliar a divulgação das vagas.	RH – Recrutamento e seleção	10/06/2022	Todos os setores da cooperativa	Valor dos orçamentos de terceiros
Acertar a finalização dos processos seletivos	Para que todos os colaboradores recebam retorno da seleção	Realizando uma orientação aos colaboradores responsáveis pelos processos seletivos, para que façam as devolutivas da seleção aos candidatos e implementando pesquisas de satisfação quanto aos processos seletivos, para que a empresa possa sempre aprimorar esse procedimento.	RH – Recrutamento e seleção	10/05/2022	Gestão de pessoas	Valor de 3 horas de trabalho dos empregados envolvidos

Fonte: Elaboração própria

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar os fatores que interferem na retenção de talentos e na intenção de rotatividade dos colaboradores em uma cooperativa do Oeste Catarinense. Através da análise de políticas e práticas de RH foi possível identificar que os fatores que mais influenciam na retenção de talentos e na intenção de rotatividade são as políticas de remuneração e recompensa, juntamente com recrutamento e seleção. Sinteticamente, aspectos de definição dos salários, e a condução e finalização dos processos seletivos são os fatores que mais interferem na retenção e intenção de rotatividade.

Quanto aos objetivos específicos, o primeiro deles foi caracterizar as políticas de gestão de pessoas da cooperativa no que se refere à retenção de talentos, que foi evidenciada através das médias obtidas da EPRRH, definindo as melhores e piores políticas de RH percebidas da empresa. O segundo objetivo específico foi verificar a intenção de rotatividade dos colaboradores na cooperativa, que foi facilmente alcançado através da EIR e identificado uma baixa projeção de saída na média geral, contudo, foi possível verificar discrepâncias de intenções com relação ao perfil dos respondentes, o que favorece a organização focar no perfil com maior número de projeção de deixar a organização. O terceiro deles foi identificar os fatores que levam os colaboradores a querer sair da cooperativa e que foi a base para desenvolver o objetivo geral do trabalho, os fatores identificados foram a remuneração e recompensa, acompanhado de recrutamento e seleção. Por fim, o ultimo objetivo específico foi propor ações para retenção de colaboradores da cooperativa, após a identificação das insatisfações foi possível sugerir que a empresa faça melhorias nos processos identificados com menores índices de concordância, ações como redefinição da política salarial e da condução dos processos seletivos, evidenciados no plano de ação sugerido, irão melhorar consideravelmente as percepções.

Considera-se que a pesquisa apresentou um resultado satisfatório, mostrando a intenção de rotatividade dos colaboradores estratégicos e quais as políticas e práticas de RH que são melhores e piores percebidas por eles. A pesquisa analisou somente uma das unidades da cooperativa, portanto para uma visão geral da empresa, seria interessante realizar uma pesquisa do mesmo gênero em outras, ou até em todas as unidades.

Recomenda-se estudos com todos os colaboradores da cooperativa para evidenciar de fato as percepções das políticas de RH e as projeções de intenção de rotatividade e para realização de estudos comparativos, entre os funcionários da área gerencial/administrativa e funcionários de fábrica. Há a possibilidade de estudos comparativos entre cooperativas, abrangendo segmentos diferentes ou até do mesmo setor.

E, para terminar, cabe destacar que todo o esforço no desenvolvimento desta pesquisa, proporcionou avanços na percepção da cooperativa quanto aos seus dados, podendo auxiliar na resolução de seus problemas de rotatividade e melhora da satisfação dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- ALI, Riaz; KASHIF, Muhammad. The Role of Resonant Leadership, Workplace Friendship and Serving Culture in predicting Organizational Commitment: the mediating role of compassion at work. **Review Of Business Management**, [S.L.], v. 22, n. 4, p. 799-819, 1 out. 2020. FECAP Fundação Escola de Comercio Alvares. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v22i4.4085>.
- BALDISSARELLI, Juciele Marta et al. A percepção dos docentes de universidades catarinenses acerca das políticas e práticas de recursos humanos. **Ágora: revista de divulgação científica**, v. 25, p. 112-132, 2020.
- BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de empresas**, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.
- BASTOS, Antonio Virgilio. **O conceito de comprometimento** - sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. *Organização e Sociedade*, v. 1, n. 2, p. 77-106, 1994.
- BASTOS, Antonio Virgilio; MENEZES, Igor Gomes. Intenção de permanência na organização: um constituinte ou consequente do comprometimento organizacional? **Estudos de Psicologia (Natal)**, [S.L.], v. 15, n. 3, p. 299-307, dez. 2010. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-294x2010000300010>.
- BELLO, Janine da Silva Alves. 2017. 202 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/180905/348488.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 nov. 2021.
- BROWN, P. FRASER, K., WONG, C. A, MUISE, M., CUMMINGS, G. **Factors Influencing Intentions to Stay and Retention of Nurse Managers: a Systematic Review**. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 459–72. 2013
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. 1. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- CERIBELI, Harrison Bachion; GONÇALVES, Dinara Cássia Silveira. Uma análise da relação entre valores organizacionais, motivação e intenção de abandono da organização. **Reuna**, Belo Horizonte, p. 1-16, 19 dez. 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed, Rio de Janeiro, Elsevier, 2009 C.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

CHITERO, Flaviane Forti. **Atração e retenção de talentos**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

CHOWDHURY, Subir. **A era do talento: obtendo alto retorno sobre o talento**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

DA SILVA, Ana Paula Barros; MARQUES, Camila Salles; PIRAN, Raphaela; BUENO, Rose Ângela Passos. **De recursos humanos à gestão de pessoas: na era dos talentos**. Simpósio de Produções Acadêmicas em Psicologia do Univag, n. 1, 2018. Disponível em: <https://www.periodicos.univag.com.br/index.php/psicologia/article/download/572/818> Acesso em: 19 jul. 2021.

DAFT, Richard L. **Administração**, Tradução da 12ª edição norte-americana. Disponível em: Minha Biblioteca, (3rd edição). Cengage Learning Brasil, 2017.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIRIGIDA, Folha. **50% das indústrias não encontram profissional qualificado**. 2020. Disponível em: <https://folhadirigida.com.br/mais/noticias/empregos/50-das-industrias-nao-encontram-profissional-qualificado>. Acesso em: 05 jul. 2021.

DUTRA, Joel Souza (org.). **Gestão de Carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

FIUZA, Gisela Demo *et al.* **Escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP): validação fatorial exploratória**. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2011

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

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/>. Acesso em: 2021 jul. 30.

GINEAD, Redação. **Recolocação profissional**. 2021. Disponível em: <https://www.ginead.com.br/blog/recolocacao-profissional-como-dar-o-primeiro-passo>. Acesso em: 13 fev. 2022.

HEIZER, Ionara Houry; GARCIA, Fernando Coutinho; VIEIRA, Adriane. **Intenções comportamentais de comprometimento organizacional: um estudo de caso**. Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 3-28, jun. 2009.

KASZNAR, Istvan Karoly; GONÇALVES, Bento Mario Lages. **Regressão múltipla: uma digressão sobre seus usos**. Rio de Janeiro: IBCI, 2011.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: lbpex, 2008.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MANPOWERGROUP. **Fechando o gap das competências: o que os trabalhadores querem**. 2020. Disponível em: <https://blog.manpowergroup.com.br/wp-content/uploads/2020/01/mpg-escassez-de-talentos-2020.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2021.

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

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. Rio de Janeiro: GEN, 2017. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010770/>. Acesso em: 2021 jul. 30.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MEDEIROS, A. C. F.; ALBUQUERQUE, L.G; MARQUES, G.M.; SIQUEIRA, M. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 1-22, jan.-fev. 2005.

MOBLEY, William H. **Turnover: Causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Editora Ortiz, 1992.

NISGOSKI, Luiz Fernando. **ASPECTOS DETERMINANTES PARA A ATRAÇÃO, FORMAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS NA EMPRESA**. 2012. 55 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Industrial, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2012.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL. **Cooperativismo no Brasil**: Ramos. 2020. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/numeros>. Acesso em: 07 jul. 2021.

PAIVA, Vera Lúcia Menezes de Oliveira e. A pesquisa narrativa: uma introdução. **Revista Brasileira de Linguística Aplicada**, [S.L.], v. 8, n. 2, p. 261-266, 2008. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1984-63982008000200001>.

PEDRINI, Vanuza do Amaral. **CAPITAL HUMANO NA EMPRESA COMO FATOR ESTRATÉGICO PARA O SUCESSO**: a importância do reconhecimento e valorização dos talentos. 2011. 46 f. Monografia (Especialização) - Curso de Pedagogia Empresarial, Universidade Candido Mendes, Niterói, 2011. Disponível em: https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/N204398.pdf. Acesso em: 01 dez. 2021.

PELOSO, Ayslan Cavalcante; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. **Atração, desenvolvimento e retenção de talentos**. ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498, v. 6, n. 6, 2010.

PINHEIRO, Ana Paula; SOUZA, Dercia Antunes. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/*turnover*: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. **X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia–SEGeT**, v. 20, 2013.

PRESNO, Nora. As cooperativas e os desafios da competitividade. **Estudos Sociedade e Agricultura**, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de pesquisa em Administração**. 3ª. Ed. Ed. Atlas, São Paulo, 2005.

SILVA, E. E da C.. Consentimento Organizacional: uma proposta de medida para o construto. Dissertação de mestrado. Universidade Federal da Bahia. Instituto de Psicologia. 2009

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SOUSA, Wádja Batista de; BARRETO, Mercia Cristilely. A IMPORTÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS PARA A RETENÇÃO DE TALENTOS. **Raunp**, Natal, p. 9-15, maio 2015. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/2183>. Acesso em: 19 jul. 2021.

STEIL, Andrea Valéria; PENHA, Mariana Mateus; BONILLA, Maria Alejandra Maldonado. Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: uma revisão de literatura. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, [S.L.], v. 16, n. 1, p. 88-102, 2016. GN1 Genesis Network. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2016.1.542>.

STEIL, Andrea Valéria; FLORIANI, Eduarda Vieira; ZILLI, Marcos Benedet; RUBIO, Marcela Albuquerque. Intenção de sair da organização: definições, métodos e citações em publicações nacionais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, [S.L.], v. 19, n. 2, p. 580-587, 2019. GN1 Genesis Network. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.2.14080>.

TAMAYO, Alvaro; SOUZA, Maíra G. S. de; VILAR, Luciana S.; RAMOS, Juliana L.; ALBERNAZ, Janaína V.; FERREIRA, Nadia P.. Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, [S.L.], v. 17, n. 1, p. 27-35, abr. 2001. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0102-37722001000100006>.

TOMAZZONI, Gean Carlos; COSTA, Vânia Medianeira Flores. Vínculos organizacionais de comprometimento, entrincheiramento e consentimento: explorando seus antecedentes e consequentes. **Cadernos Ebape.Br**, [S.L.], v. 18, n. 2, p. 268-283, jun. 2020. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395175056>.

TORRES, Ricardo Vasconcelos Borges Soveral. **Rotatividade no Poder Executivo Federal: uma análise das intenções de sair e de permanecer dos servidores comissionados**. 2015.

TRINDADE, Paulo Sergio da Silva. **RETENÇÃO DE TALENTOS**. 2007. 54 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/14172>. Acesso em: 15 nov. 2021.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter melhores resultados. São Paulo: Futura, 1999.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática**: Os desafios e as soluções. São Paulo, editora Gente, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO

Pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso

Meu nome é Amanda Gnoatto, sou graduanda do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), e estou realizando a coleta de dados para a minha monografia de TCC, sob orientação da Prof.^a Dr^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta. O estudo em questão tem como objetivo analisar a retenção de talentos e a intenção de rotatividade dos colaboradores da empresa. O estudo tem cunho estritamente acadêmico e os dados da pesquisa serão analisados sem a identificação dos respondentes, de forma totalmente anônima. O tempo médio de preenchimento é de 5 minutos.

Desde já agradeço

1 - Gênero *

☐ Masculino

☐ Feminino

2 - Idade *

☐ Entre 18 e 25 anos

☐ Entre 26 e 35 anos

☐ Entre 36 e 45 anos

☐ Entre 46 e 60 anos

☐ Acima de 61 anos

3 - Escolaridade*

☐ Ensino Fundamental

☐ Ensino Médio

☐ Graduação

☐ Especialização

☐ Mestrado/Doutorado

4 - Dependentes (filhos) *

- ☐ Nenhum
- ☐ Um
- ☐ Dois
- ☐ Três ou mais

5 - Tempo de empresa *

- ☐ Até 2 anos
- ☐ Entre 3 e 10 anos
- ☐ Entre 11 e 20 anos
- ☐ Acima de 21 anos

6 - Penso em sair da empresa onde trabalho*

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Nunca | Raramente | Às vezes | Frequentemente | Sempre |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

7 - Planejo sair da empresa onde trabalho*

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Nunca | Raramente | Às vezes | Frequentemente | Sempre |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

8 - Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho*

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Nunca | Raramente | Às vezes | Frequentemente | Sempre |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

9 - Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados. *

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Não se aplica | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

10 - Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes. *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

11 - Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais. *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

12 - A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas, etc.). *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

13 - A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo. *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

14 - A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo. *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

15 - A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos. *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

16 - A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar. *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

17 - A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção. *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

18 - A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais. *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

19 - A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas. *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

20 - A organização onde eu trabalho incentiva a integração dos seus colaboradores (p. ex., confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.). *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

21 - A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p. ex., elogios, matérias em jornais internos, etc.). *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

22 - Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções. *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

23 - Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores. *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

24 - Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho. *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

25 - A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões. *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

26 - Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais. *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

27 - A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (p. ex, treinamentos, participação em congressos, etc.). *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

28 - A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.). *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

29 - Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo. *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

30 - A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento. *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

31 - Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente. *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

32 - Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes. *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

33 - A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida. *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

34 - A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (p. ex., plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.). *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

35 - A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academia, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc.) *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

36 - Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes. *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

37 - A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa. *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

38 - As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis). *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

39 - A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente*

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

40 - Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salários. *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

41 - Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores. *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

42 - Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores. *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

43 - Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores. *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

44- A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função. *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

45 - A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade. *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

46 - Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (p. ex., promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.). *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

47 - Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores. *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

48 - Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados. *

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐