

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

FERNANDO EDUARDO KONOPATZKI

**DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO PROFISSIONAL DIANTE DE UM CENÁRIO
DE ROTATIVIDADE: ESTUDO DE CASO APLICADO À COOPERATIVA CRESOL
VANGUARDA**

CHAPECÓ

2024

FERNANDO EDUARDO KONOPATZKI

**DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO PROFISSIONAL DIANTE DE UM CENÁRIO
DE ROTATIVIDADE: ESTUDO DE CASO APLICADO À COOPERATIVA CRESOL
VANGUARDA**

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

Orientadora: Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

CHAPECÓ

2024

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Konopatzki, Fernando Eduardo

DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO PROFISSIONAL DIANTE DE UM
CENÁRIO DE ROTATIVIDADE: ESTUDO DE CASO APLICADO À
COOPERATIVA CRESOL VANGUARDA / Fernando Eduardo
Konopatzki. -- 2024.
62 f.

Orientadora: Prof.^a 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, 2024.

1. Desenvolvimento profissional. 2. Rotatividade. 3.
Cooperativismo de crédito. I. Tosta, Kelly Cristina
Benetti Tonani, orient. II. Universidade Federal da
Fronteira Sul. III. Título.

FERNANDO EDUARDO KONOPATZKI

**DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO PROFISSIONAL DIANTE DE UM
CENÁRIO DE ROTATIVIDADE: ESTUDO DE CASO APLICADO À COOPERATIVA
CRESOL VANGUARDA**

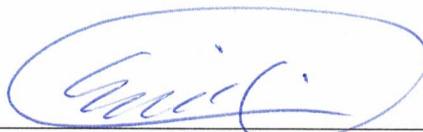
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), campus Chapecó, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 27/06/2024.

BANCA EXAMINADORA



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



Prof. Dr. Edivandro Luiz Tecchio – UFFS
Avaliador



Prof. Dr. Sérgio Begnini – UFFS
Avaliador

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar meu sincero agradecimento a todos que contribuíram para a conclusão deste trabalho de conclusão de curso. Primeiramente, agradeço profundamente a minha orientadora Kelly Tosta, cuja orientação, expertise e apoio foram inestimáveis ao longo desta jornada.

Aos professores da Universidade Federal da Fronteira Sul que me apoiaram em meu desenvolvimento durante essa jornada.

Estendo minha gratidão à minha família e amigos pelo incentivo constante e compreensão durante esta jornada desafiadora, porém gratificante.

Por fim, agradeço a Cooperativa de crédito Cresol Vanguarda por me permitir realizar essa pesquisa e apoiar a mesma.

“Se você quer chegar aonde a maioria não chega, faça o que a maioria não faz.” - Bill Gates

RESUMO

O desenvolvimento contínuo profissional é um processo vital para o crescimento e aprimoramento das habilidades e competências de um indivíduo ao longo de sua carreira. O estudo das oportunidades de aprendizado e desenvolvimento é crucial para compreender a percepção das pessoas que fazem parte da organização, pois está intimamente relacionado ao progresso da organização como um todo. Por outro lado, a intenção de rotatividade refere-se à vontade do colaborador de deixar ou permanecer na organização, e os motivos que influenciam essa intenção podem estar relacionados à percepção do ambiente organizacional quanto ao estímulo ao aprendizado contínuo para a execução das tarefas e o desenvolvimento profissional. Diante do exposto, este estudo de caso tem como objetivo principal analisar as estratégias adotadas sobre o desenvolvimento de pessoas e a rotatividade dos colaboradores da Cresol Vanguarda. Para contemplar este objetivo, realizou-se uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa e quantitativa, descritiva, sendo bibliográfica e estudo de caso, onde a coleta de dados deu-se através de entrevista semiestruturada para a supervisão da área de gestão de pessoas e aplicação de questionário para os colaboradores da unidade de estudo, o qual contém as ferramentas EPOA, EPSCR e EIR, para medir as percepções sobre oportunidades de aprendizado e desenvolvimento, e a intenção de rotatividade, respectivamente. Os resultados indicam que as oportunidades de aprendizado são perceptíveis para os colaboradores, mas ainda possuem pontos que podem ser melhorados. As intenções de rotatividade ficam entre baixa e média, evidenciando possibilidade de otimização no suporte maior no desenvolvimento. Quanto às considerações finais, pode se ressaltar que o trabalho respondeu aos objetivos propostos, e as sugestões para favorecer a intenção de permanecer giram em torno de cursos que auxiliem o dia a dia do colaborador, recompensas mais justas e programas de educação financeira para garantir o bem-estar e a produtividade.

Palavras-chave: Desenvolvimento. Rotatividade. Colaboradores.

ABSTRACT

Continuous professional development is a vital process for the growth and enhancement of skills and competencies throughout one's career. Studying opportunities for learning and development is crucial for understanding the perceptions of individuals within the organization, as it is closely related to the organization's overall progress. On the other hand, turnover intention refers to employees' willingness to leave or stay within the organization, with reasons influencing this intention often linked to perceptions of the organizational environment regarding continuous learning support for task execution and professional development. Given the above, this case study aims to primarily analyze the strategies adopted concerning personnel development and employee turnover at Cresol Vanguarda. To achieve this objective, an applied research approach was conducted, utilizing both qualitative and quantitative descriptive methods, including bibliographic research and a case study approach. Data collection involved semi-structured interviews with human resources management supervision and a questionnaire administered to employees at the study unit, incorporating the EPOA, EPSCR, and EIR tools to measure perceptions of learning and development opportunities and turnover intention, respectively. Results indicate that learning opportunities are noticeable to employees but still have areas for improvement. Turnover intentions range from low to moderate, suggesting potential for enhancement in greater development support. In conclusion, the study has addressed its objectives, with recommendations emphasizing the need for courses aiding daily tasks, fairer rewards, and financial education programs to ensure well-being and productivity.

Keywords: Development. Turnover. Employees.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Infográfico do perfil dos respondentes.....	29
Quadro 1 - Resultado da percepção de oportunidades de aprendizagem nas organizações.....	33
Quadro 2 - Resultado da Percepção de Sucesso na Carreira.....	36
Quadro 3 - Média Geral do Resultados a respeito da intenção de rotatividade.....	37
Apêndice A - Escala de Intenção de Rotatividade (EIR).....	50
ANEXO A – Roteiro de Entrevista com o Gestor de RH.....	55
ANEXO B – Questionário Dados Gerais.....	56
ANEXO C - Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações EPOA.....	58
ANEXO D - Escala de Percepção de Sucesso na Carreira – EPSC.....	59
ANEXO E - Escala de Intenções de Rotatividade EIR.....	61
ANEXO F - Escala da importância do desenvolvimento profissional para o colaborador.....	62

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.1.1 Objetivo Geral	11
1.1.2 Objetivos Específicos	11
1.2 JUSTIFICATIVA	12
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO	15
2.2 GESTÃO DE PESSOAS	17
2.3 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO	18
2.4 ROTATIVIDADE DE PESSOAL	19
3. METODOLOGIA	22
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	22
3.2 OBJETO DE ESTUDO	23
3.3 SUJEITO DA PESQUISA E POPULAÇÃO	23
3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	24
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	26
4. RESULTADOS	28
4.1 PERFIL DOS PESQUISADOS	28
4.2 DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO PROFISSIONAL DIANTE DE UM CENÁRIO DE ROTATIVIDADE DE UMA PERSPECTIVA CENTRADA NA SUPERVISÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS	30
4.3 DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO PROFISSIONAL DIANTE DE UM CENÁRIO DE ROTATIVIDADE NA VISÃO DOS COLABORADORES	33
4.3.1 Oportunidades de Aprendizado e Desenvolvimento	33
4.3.2 Percepção de Sucesso na Carreira	35
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
5.1. LIMITAÇÕES E PROPOSTAS DE ESTUDO	45
REFERÊNCIAS	46

1. INTRODUÇÃO

A complexidade do mundo contemporâneo impõe desafios inéditos aos profissionais que buscam não apenas manter-se relevantes, mas também prosperar em suas carreiras diante de um cenário marcado pela volatilidade e constante mudança. A rotatividade no mercado de trabalho, impulsionada por fatores como avanços tecnológicos, globalização e novas demandas empresariais, desencadeia uma reflexão profunda sobre a relação entre o desenvolvimento contínuo e a estabilidade profissional. A exigência pela qualificação dos profissionais em todos os postos de trabalho vem sendo acelerada à medida que a tecnologia também avança (SIQUEIRA, 2014).

O desenvolvimento profissional emerge como uma peça-chave na trajetória de indivíduos e organizações em um cenário caracterizado pela velocidade das transformações e pela incessante busca por excelência. Os profissionais “precisam reciclar-se periodicamente para manter seus conhecimentos atualizados e desenvolver novas habilidades” (HOFMEISTER, 2009, p 12).

Visto que o conceito de carreira profissional está associado ao aumento das dificuldades das empresas em satisfazer as suas necessidades de mão de obra qualificada e em particular de garantir a existência de profissionais devidamente preparados para ocupar funções hierárquicas elevadas, do qual, antes o funcionário era responsável por se desenvolver, passa a ser um papel da organização dar o apoio e orientação (TOLFO, 2022).

Buscando diminuir os impactos na estratégia organizacional, é essencial que a gestão de pessoas seja feita de maneira adequada, obtendo assim o comprometimento dos colaboradores com a organização. Levando em consideração que a organização é um conjunto de pessoas que depende das mesmas para atingir seus objetivos, é fundamental que se procure descobrir o que estas pessoas procuram para o seu futuro profissional (ALMEIDA, TEIXEIRA E MARTINELLI, 1993).

Desta forma, a gestão de pessoas é um processo importante para as organizações, independente do ramo de atuação, as pessoas precisam se desenvolver (LUZ, AULER, 2015). No entanto, essa área dispõe de alguns problemas que podem se tornar constantes e significativos, como a rotatividade de pessoal ou turnover, definida como a frequência com que os funcionários entram e saem de uma organização (PINHEIRO E SOUZA, 2013).

A atitude e comportamento de rotatividade pelos profissionais na organização (turnover) é estimulada por consequências de alguns fenômenos internos e externos (CHIAVENATO, 1999).

A rotatividade alta traz perda de produtividade, lucratividade e afeta a saúde organizacional, impactando no comprometimento e na motivação dos colaboradores. Conforme Lucena (2007), a gestão do turnover é muito importante para a organização, pois o turnover não somente pode significar investimentos perdidos, desperdiçados, que não retornam à empresa, como pode afetar o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus resultados, além do custo elevado dos processos de desligamento e novas admissões.

Para o referido estudo foi escolhida uma Cooperativa de crédito com sede administrativa localizada na cidade de Chapecó, Santa Catarina, com o objetivo de analisar e diagnosticar a relação entre as oportunidades de aprendizado e desenvolvimento com o número de demissões de colaboradores.

Sendo assim, este estudo busca contribuir com o tema e compreender: **Quais às estratégias adotadas pela Cresol Vanguarda para o desenvolvimento de pessoas e para a rotatividade de pessoal?**

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção, apresentam-se o objetivo geral e em seguida os objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as estratégias adotadas sobre o desenvolvimento de pessoas e a rotatividade dos colaboradores da Cresol Vanguarda.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a. Identificar práticas internas de desenvolvimento dos colaboradores que a Cresol oferece aos colaboradores;

- b. Verificar qual o entendimento dos colaboradores frente às oportunidades de aprendizado e desenvolvimento fornecidas internamente;
- c. Identificar os fatores que interferem sobre a intenção de rotatividade dos colaboradores;
- d. Sugerir iniciativas que contribuam para o aprendizado e desenvolvimento da equipe, promovendo a retenção.

1.2 JUSTIFICATIVA

Observa-se que tanto empresas quanto profissionais enfrentam um mercado altamente competitivo, no qual a adaptação contínua é imperativa. Nesse contexto, as empresas buscam ativamente profissionais bem qualificados, dotados de conhecimentos, habilidades e atitudes que os capacitem a impulsionar o crescimento e o desenvolvimento da organização. As organizações para serem bem sucedidas, requerem pessoas ágeis, espertas, empreendedoras, que estejam dispostas a correr riscos e façam as coisas acontecer (CHIAVENATO, 2010).

Nenhuma empresa ou operação pode existir sem a presença e participação das pessoas, seja na produção e realização de produtos ou no atendimento aos clientes. As pessoas são a essência, energia, inteligência, criatividade e racionalidade para o funcionamento e o sucesso dessas atividades (CHIAVENATO, 2005).

Nesse contexto, as organizações investem em treinamentos e desenvolvimento dos seus colaboradores, com o intuito de aprimorar suas habilidades e competências. Esses investimentos visam não apenas melhorar o desempenho individual de cada colaborador, mas também contribuir para o crescimento e sucesso da organização como um todo.

Desta forma, a gestão de pessoas emerge como um processo fundamental para todas as organizações, independentemente do setor em que operam, uma vez que necessitam de pessoas para prosperar e evoluir (LUZ, AULER, 2015). No entanto, essa área dispõe de alguns problemas que podem se tornar constantes e significativos, como a rotatividade de pessoal (*turnover*). Mobley (1992, p.93), afirma que “são os valores, expectativas e percepções do indivíduo em relação às oportunidades internas de desenvolvimento que guiam sua decisão de turnover”.

Segundo Chiavenato (2000, p. 184) “A rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados internos ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal”.

A rotatividade de pessoal é um assunto de grande relevância pois está presente no cotidiano das organizações, conforme uma pesquisa realizada por Robert Half, com dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados, o Brasil é o país com maior índice de *turnover* do mundo registrando 56% de aumento no final do ano de 2022. A pesquisa ainda afirma que as empresas mais atingidas são as das áreas de tecnologia da informação e finanças.

Em questão das cooperativas de crédito, o Banco Central do Brasil (2023) informou que as cooperativas de crédito cresceram em 2022 mais do que o restante do Sistema Financeiro Nacional (SFN), em ativos, carteiras de crédito e de depósitos, entre outros indicadores.

Diante desse cenário, a presente pesquisa se propõe a investigar a relação entre desenvolvimento contínuo com o atual índice de rotatividade dos colaboradores em uma cooperativa específica, a Cresol Vanguarda.

A escolha da Cresol Vanguarda como objeto de estudo se deve à sua relevância regional e ao seu compromisso com o desenvolvimento socioeconômico das comunidades onde está inserida, possui mais de 900 mil cooperados e está presente em 19 estados brasileiros, tem foco no atendimento personalizado, fornecendo soluções financeiras para gerar desenvolvimento dos cooperados, de seus empreendimentos e de toda a comunidade. Investigar como essa cooperativa enfrenta os desafios relacionados à rotatividade de pessoal e investe no desenvolvimento de seus colaboradores pode fornecer *insights* valiosos não apenas para o próprio setor cooperativista, mas também para outras organizações que enfrentam desafios semelhantes.

Além disso, esta pesquisa possui relevância em abordar um tema atual e importante para a gestão de pessoas, contribuindo para o avanço do conhecimento acadêmico e para o desenvolvimento de práticas mais eficazes de gestão de recursos humanos em organizações cooperativas e além.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo de caso subdivide-se em cinco capítulos.

O primeiro capítulo é a introdução, onde apresenta se a contextualização do tema a ser abordado, o problema de pesquisa, destacando o propósito da pesquisa e os objetivos destacando o objetivo geral e os objetivos específicos. Na sequência são apresentadas a justificativa da pesquisa e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, onde acontece a conceituação da gestão de pessoas, no que diz respeito ao cooperativismo de crédito, gestão de pessoas, desenvolvimento de pessoas e rotatividade.

O terceiro capítulo aborda a metodologia de pesquisa, situando sobre a classificação, as unidades da análise e os sujeitos da pesquisa e, posteriormente, destaca-se a técnica de coleta de dados, o método de análise dos dados e as limitações do estudo.

O quarto capítulo destina-se à apresentação e análise dos resultados.

Por fim, esta pesquisa se encerra no quinto capítulo, onde são expostas as considerações finais deste trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo destina-se às principais bases teóricas necessárias para a fundamentação e discussão deste estudo. Inicialmente é demonstrado um breve histórico e conceitos referentes ao cooperativismo de crédito, gestão de pessoas, desenvolvimento de pessoas na organização, e rotatividade.

2.1 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

O cooperativismo de crédito no Brasil teve seu início no ano de 1902 na cidade de Nova Petrópolis, estado do Rio Grande do Sul tendo como fundador o padre Theodore Amstad. O padre alemão e conhecedor do modelo de Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818- 1888), uniu seu trabalho missionário com experiência e ideais cooperativistas conquistando a confiança dos agricultores da região fundando a cooperativa na época chamada “Caixa de Economia e Empréstimos Amstad”.

No Brasil, o Banco Central do Brasil (2023) define as cooperativas de crédito como sendo: “instituições financeiras que oferecem aos seus associados produtos e serviços financeiros, de forma análoga a um banco comercial, contudo, com natureza societária distinta”. Outro fator importante a ser destacado é que as Cooperativas de Crédito possuem forte presença e influência junto às localidades no interior do país, enfatizando e incentivando o apoio aos micros e pequenos empreendimentos.

Conforme Etgeto (2005) As cooperativas de crédito buscam adquirir financiamentos para seus membros com taxas de juros e prazos mais favoráveis do que os oferecidos pelo setor financeiro convencional. Elas foram estabelecidas com o propósito de fornecer soluções financeiras, atuando como um meio para que os cooperados tenham acesso a produtos e serviços adaptados às suas necessidades individuais e circunstâncias, visando promover sua independência em relação às instituições financeiras públicas e privadas. Por meio da cooperação mútua, buscam administrar de maneira mais eficiente seus recursos financeiros.

Jacques e Gonçalves (2016, p. 489) complementam:

As cooperativas de crédito aparecem como instituições alternativas no fornecimento de crédito, com características distintas dos bancos, pois elas assumem os riscos de suas aplicações em prol da comunidade, promovendo o desenvolvimento local através da formação de poupança e do microcrédito direcionado a iniciativas empresariais locais.

. As cooperativas de Crédito, de acordo com o Portal do Cooperativismo Financeiro, são regulamentadas pela Lei Cooperativista nº 5.764/71 que define as questões como as características que difere uma cooperativa das outras instituições, conforme abaixo:

I - Adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;

II - Variabilidade do capital social representado por quotas-partes;

III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;

IV - Inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;

V - Singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;

VI - Quorum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;

VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;

VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;

IX - Neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;

X - Prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;

XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Dados recentes do Banco Central evidenciaram que a atuação das cooperativas de crédito tem promovido a redução da concentração bancária, destacando-se as cooperativas de crédito, que já ultrapassaram a marca de 20 milhões de cooperados.

Dessa forma, os dados apresentados reiteram que o cooperativismo de crédito está ampliando sua influência no contexto do Sistema Financeiro Nacional, contribuindo cada vez mais para aprimorar a concorrência e eficácia. Além disso, desempenha um papel crucial na promoção da inclusão financeira de uma parcela significativa da população brasileira, especialmente em áreas mais remotas (rurais), e no apoio às necessidades de crédito de pequenas empresas, atendendo tanto a cooperados individuais quanto à jurídicos.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

No contexto organizacional, Chiavenato (1999) destaca que as pessoas podem ser vistas como recursos produtivos passivos que necessitam, assim como todos os outros recursos, de planejamento, organização, direção e controle. No entanto, também podem ser encaradas como parceiros, detendo conhecimento, habilidades e poder racional de decisão. Segundo ele, as organizações que alcançaram sucesso ao longo do tempo foram aquelas que adotaram uma abordagem de parceria em relação às pessoas.

Há uma crescente pressão sobre as empresas para melhorar a utilização e a valorização das pessoas. Isso inclui mudanças significativas, como a adoção de trabalho flexível e adaptável às transformações do ambiente externo, processos decisórios mais ágeis com colaboradores comprometidos, autonomia e espírito empreendedor, profissionais atualizados com as tendências de mercado, além de equipes bem integradas e em constante aprimoramento (DUTRA, 2009).

Com o passar dos anos e diante de um cenário de mudanças constantes, a gestão de pessoas tem ganhado importância. Snell e Bohlander (2015) destacam que o capital humano nas organizações é intangível e requer uma abordagem diferente da gestão de trabalhos, produtos ou tecnologias, como era feito em modelos mais antigos.

Chiavenato (1999) define a gestão de pessoas como a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Ele também enfatiza que a gestão de pessoas visa aumentar a competitividade da organização, promover a capacitação e o treinamento dos profissionais, melhorar a satisfação dos colaboradores, garantir a qualidade de vida no trabalho, gerenciar mudanças e manter políticas e cultura organizacional.

Por outro lado, Dutra (2009) caracteriza a gestão de pessoas como um conjunto de políticas e práticas que visam conciliar as expectativas entre a organização e as pessoas a longo prazo. Esse conceito está fundamentado em premissas como o desenvolvimento organizacional ligado ao desenvolvimento das pessoas, a integração estratégica entre organização e colaborador, uma visão clara sobre a contribuição individual e o envolvimento de todos os que têm interação com a empresa.

Ao destacar a importância das pessoas para as organizações, Davel e Vergara (2009) que as pessoas não se limitam apenas à vida produtiva das organizações. Elas representam o princípio essencial de sua dinâmica, trazendo vitalidade às atividades e processos. Além disso, são capazes de inovar, criar e recriar contextos e situações que podem levar a organização a

posicionar-se de forma competitiva, cooperativa e diferenciada em relação aos clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

As pessoas são fonte verdadeira de vantagem competitiva, por causa de seu valor, sua raridade, suas inimitáveis e insubstituíveis qualidades humanas, ou seja, por causa da capacidade original de combinarem emoção com razão, subjetividades com objetividade, quando concebem situações, quando desempenham tarefas, interagem e decidem (DAVEL; VERGARA, 2009, p. 31).

Atualmente, as pessoas não são mais simplesmente consideradas recursos, mas seres humanos com inteligência, criatividade, emoções e personalidade. Elas têm aspirações e devem ser vistas não como algo insignificante, mas como elementos a serem observados e valorizados para estabelecer parcerias, não apenas vínculos empregatícios.

2.3 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO

Devido ao ambiente corporativo cada vez mais desafiador e dinâmico, as empresas estão cada vez mais buscando estratégias para garantir a constante capacitação de seus colaboradores, visando torná-los eficazes, eficientes e efetivos em suas funções. Isso é essencial para gerar uma produtividade positiva e satisfatória.

Capacitar as pessoas é uma estratégia para aumentar a produção e agilidade, além de permitir que a empresa se antecipe às mudanças e demandas do mercado. Ao investir na gestão do conhecimento, estimula-se o desenvolvimento conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores, impulsionando a competitividade da organização de maneira integrada e eficiente (EBOLI, 2002).

O treinamento é uma das principais ferramentas para o desenvolvimento dos colaboradores nas organizações. Ele oferece oportunidades para alinhar e compartilhar os valores da empresa com os valores individuais das pessoas, ao mesmo tempo em que investe no desenvolvimento de conhecimento e experiência. Segundo Bateman & Snell (1998, p. 288) “as empresas investem em treinamento para melhorar o desempenho individual e a produtividade da organização”.

Capacitar os colaboradores pode minimizar os retrabalhos e perdas, podendo potencializar os ganhos da empresa. Considerando estas perspectivas Chiavenato (2014, p. 309) destaca que:

“Para serem bem-sucedidas, as organizações precisam de pessoas talentosas, espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. São elas que fazem as

coisas acontecerem, conduzem os negócios, elaboram produtos e prestam serviços de maneira excepcional. Para conseguir isso são vitais o intenso treinamento e a preparação das pessoas. As organizações bem-sucedidas investem pesadamente em treinamento para obter um retorno garantido.”

Dentro desse contexto de desenvolvimento profissional nas organizações, Eboli (2002) explica que as universidades corporativas são importantes como um meio eficaz de promover o desenvolvimento humano alinhado aos objetivos da organização. Capacitar as pessoas é uma estratégia para aumentar a produtividade e a velocidade da produção, além de antecipar-se às mudanças e demandas do mercado.

Todos os envolvidos têm a responsabilidade de treinar e desenvolver, incluindo aqueles que recebem o treinamento, os que estão aprimorando competências essenciais, bem como os líderes do programa, como coordenadores, condutores e facilitadores. A interação contínua e sólida entre esses grupos é fundamental e deve ser mantida em todos os momentos. A falta ou fraqueza dessa interação resultará em um treinamento inadequado, o que pode impactar negativamente os resultados globais da empresa e diminuir as oportunidades de alcançar ganhos excepcionais. (ARAÚJO, 2006, p. 106).

De acordo com Chiavenato (2010, p. 366) “Para conseguir isso é imprescindível treinamento e desenvolvimento das pessoas”, essa afirmativa reforça a ideia de que os colaboradores são o maior ativo de uma empresa. São eles que executam os serviços, participam dos processos de produção e contribuem para o sucesso da organização. Portanto, é a qualidade, o comprometimento e o conhecimento dos colaboradores que realmente fazem a diferença e agregam valor à empresa, mais do que apenas os produtos ou serviços em si.

2.4 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

As organizações enfrentam desafios complexos, onde há numerosas vagas disponíveis para serem ocupadas por profissionais com habilidades técnicas superiores, tanto para funcionários diretos quanto indiretos. Em outras palavras, profissionais altamente qualificados e/ou bem treinados são escassos no mercado. Como resultado, essas posições acabam sendo preenchidas por colaboradores que não estão adequadamente preparados, o que naturalmente leva a um desempenho insatisfatório no trabalho. Isso, por sua vez, contribui para a ocorrência de rotatividade de pessoal dentro das organizações.

A rotatividade de pessoal ou *Turnover*, no âmbito da Gestão de Pessoas, está ligada à saída de alguns colaboradores e à entrada de novos para ocupar seus lugares. Em resumo, a rotatividade é definida pelo movimento de entrada (admissões) e saída (desligamentos,

demissões, realocações e aposentadorias) de pessoas em uma organização. Segundo Chiavenato (2002), a rotatividade de pessoal refere-se à movimentação de colaboradores entre uma empresa e seu contexto externo. Em outras palavras, a troca de pessoas entre a organização e o ambiente é quantificada pelo fluxo de entrada e saída de funcionários da empresa.

A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas para compensar as saídas de pessoas das organizações. A cada desligamento quase sempre corresponde a admissão de um substituto como reposição. Isso significa que o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser compensado por um fluxo equivalente de entradas (admissões) de pessoas. O desligamento ocorre quando uma pessoa deixa de ser membro de uma organização, podendo ser por iniciativa do funcionário e o desligamento por iniciativa da organização. (Chiavenato, 2004, p. 87).

A entrada e saída constante de funcionários resulta em um elevado índice de rotatividade, acarretando em aumento dos custos relacionados a recrutamento, seleção e treinamento. Além de ser dispendioso para a empresa, os investimentos em contratações e demissões, juntamente com o alto índice de rotatividade, indicam que algo está fora de equilíbrio e requer monitoramento e, conseqüentemente, melhorias (ROBBINS, 2009).

O desligamento por iniciativa do funcionário acontece quando um colaborador decide, por motivos pessoais ou profissionais, encerrar a relação de trabalho com o empregador. Nesse sentido, o empregado pode optar pela rescisão do contrato através da entrega de uma carta de demissão, solicitar a rescisão indireta ou se aposentar. Por outro lado, o desligamento por iniciativa da organização (demissão) ocorre quando a empresa toma a decisão de dispensar funcionários, seja para substituí-los por outros mais adequados às suas necessidades, corrigir problemas relacionados à seleção inadequada de pessoal ou reduzir o quadro de colaboradores. Os desligamentos podem ser espontâneos ou provocados, onde, os espontâneos são aqueles que acontecem por iniciativa dos funcionários, já os provocados são aqueles que acontecem por iniciativa da empresa, afirma (PONTES, 2001).

Segundo Luz (2008) a rotatividade é benéfica quando o número de novas contratações corresponde ao número de saídas, pois isso traz novas ideias e abordagens para o trabalho, evitando a acomodação e a falta de inovação entre os colaboradores antigos. Mas para Chiavenato (2002, p.184), “[...] a rotatividade de pessoal não é causa, mas efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e comportamento das pessoas”.

Considerando o cenário onde a rotatividade parte da intenção do colaborador, Torres (2015, p. 28), explica que “a intenção serve como uma vontade do indivíduo que lhe permite

realizar cálculos e antever possíveis consequências caso tome a decisão de agir, influenciando, inclusive, a própria decisão de agir ou não”. Melo e Oliveira (2008), explica que a intenção de rotatividade é influenciada por vários fatores, incluindo clima organizacional, recompensas, apoio das lideranças e estrutura da organização, pressão no trabalho, controle exercido, bem como suporte afetivo, estrutural e operacional.

Para o planejamento da estratégia de Recursos Humanos, o turnover é avaliado por meio do cálculo do índice de rotatividade de pessoal. Esse cálculo se baseia no volume de entradas e saídas de colaboradores em determinado período, resultando em um valor percentual que representa a circulação de funcionários na organização onde Chiavenato (2002), explica que o cálculo do turnover é baseado no volume de entrada e saída de funcionários em relação aos recursos humanos disponíveis na organização, dentro de certo período de tempo e em termos percentuais.

Para efeito de planejamento de RH, utiliza-se a seguinte equação para medir o índice de rotatividade geral de pessoal: $[(A+D): 2 \times 100]: EM$

A = Admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas);

D = Desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas);

EM = Efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividido por dois.

O índice de rotatividade emerge como um indicador fundamental para que uma organização detecte eventuais falhas em seu modelo e estratégia de retenção de colaboradores.

3. METODOLOGIA

A metodologia é a parte do estudo que “responde, a um só tempo, às questões *como? com quê? onde? quanto?*” (MARCONI e LAKATOS, 2003, p. 221). Nesta parte, descrevem-se os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa. Sua organização varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa. (GIL, 2002).

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Neste estudo foi utilizada a abordagem quantitativa-qualitativa, mostrando-se qualitativa por ter um embasamento teórico que visa comparar e interpretar os fatores que influenciam e quantitativo por aplicar um questionário aos colaboradores. Freire (2013, p. 53) ressalta que a pesquisa quali-quantitativa “pode ser entendida como uma pesquisa qualitativa que busca entender o contexto pela percepção de seus participantes, mas que não abre mão da segurança oferecida pela pesquisa quantitativa e o direito de generalizar seus resultados”

A abordagem qualitativa faz o uso de linguagem em forma de texto para descrição e interpretação da pesquisa na compressão e análise de dados. Conforme Prodanov e Freitas (2013, p.69) na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo.

A pesquisa quantitativa para Prodanov e Freitas (2013, p. 68) deve considerar que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, formulando hipóteses e classificando a relação entre as variáveis para garantir a precisão dos resultados, evitando contradições no processo de análise e interpretação.

Esta pesquisa é descritiva por apresentar características dos colaboradores e estabelecer relações entre os dados coletados que segundo Vergara (2003, p. 47) explica que a pesquisa é descritiva por apresentar características de determinada população ou fenômeno, ou ainda, estabelece relações entre as variáveis. São observados os fatos, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem a interferência do pesquisador.

Para atender aos objetivos deste trabalho, a primeira etapa teve foco na produção de uma pesquisa bibliográfica abrangendo todo o tema apresentado, com o intuito de obter uma base

de conhecimentos necessários para a melhor compreensão do mesmo. Conforme Moresi (2003), pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

Em relação à predominância, o presente estudo é de natureza aplicada onde busca verificar o problema do desenvolvimento e da rotatividade, Vergara (2003 p. 47) demonstra que a pesquisa aplicada é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos.

Quanto ao procedimento técnico, a pesquisa apresenta características de um estudo de caso, que “consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa” (PRODANOV E FREITAS, 2013, p. 60).

O estudo de caso, segundo Yin (2005) é um estudo aprofundado de um ou mais objetos de pesquisa, no sentido de explorar um conhecimento empírico, baseado em uma série de métodos. Além disso, busca analisar e compreender fatos específicos desse objeto.

3.2 OBJETO DE ESTUDO

A definição do objeto de estudo pode ser caracterizada como um desdobramento da pergunta básica do estudo, ou seja, os itens que serão pesquisados para solucionar o problema de pesquisa. (PRODANOV; FREITAS. 2013, p.94). O objeto de estudo desta pesquisa corresponde à relação da cooperativa Cresol Vanguarda com o desenvolvimento e estabilidade profissional associado à intenção de rotatividade dos mesmos.

3.3 SUJEITO DA PESQUISA E POPULAÇÃO

Para definição dos sujeitos da pesquisa, foi entrevistada a pessoa responsável pelo setor de Gestão de Pessoas, por uma entrevista semiestruturada, pois além de contribuir como colaboradora, ela também oferece uma visão valiosa da organização, já que é responsável pela estratégia de retenção e desenvolvimento dos colaboradores. Conforme Lakatos e Marconi (2003, p.45) O sujeito é a realidade a respeito da qual se deseja saber alguma coisa. É o universo de referência. Pode ser constituída de objetos, fatos, fenômenos ou pessoas.

A delimitação do universo de pesquisa Segundo Marconi e Lakatos (p. 206. 2010) consiste em explicar a quantidade de pessoas, fenômenos que serão pesquisados, “enumerando suas características comuns como, sexo, faixa etária, organização a qual pertencem, comunidade etc”, nesse sentido, o universo ou população da pesquisa do estudo, compreendeu todos os colaboradores da cooperativa Cresol Vanguarda, totalizando os 180 colaboradores ativos da empresa Cresol Vanguarda no ano de 2024, porém, a população acessível foi de 68, abrangendo diferentes áreas e períodos de permanência. foi administrado um questionário que incluirá perguntas abertas e fechadas, com o objetivo de entender as percepções dos colaboradores sobre as oportunidades de desenvolvimento, bem como a intenção de rotatividade, englobando tanto a intenção de deixar a empresa quanto de permanecer e fazer uma carreira.

Para compreender a perspectiva dos colaboradores, o questionário foi aplicado de forma online e composto por quatro etapas, cada uma utilizando uma ferramenta específica. Na primeira etapa, a Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem (EPOA) é empregada para compreender as ações de Gestão de Pessoas relacionadas ao desenvolvimento. Em seguida, a segunda etapa traz a Escala de Percepção de Sucesso na Carreira (EPSC) que é usada para coletar a visão do colaborador frente a sua carreira dentro da cooperativa. Na terceira etapa, utilizará a ferramenta (EIR) para medir a intenção de rotatividade. Por fim, com o intuito de medir a importância das oportunidades de desenvolvimento e estabilidade profissional para os colaboradores, duas perguntas foram desenvolvidas, utilizadas para medir a importância do desenvolvimento e crescimento profissional, conectando assim todas as ferramentas mencionadas.

3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados constitui o procedimento no qual as ferramentas e técnicas escolhidas são empregadas com o intuito de alcançar o resultado alinhado aos objetivos da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2003).

O presente trabalho terá como base a entrevista semiestruturada, conforme Gil (2002) a entrevista, há uma certa estruturação por temas, mas também é permitido que o entrevistado traga informações relevantes relacionadas a esses temas de forma aberta. A entrevista foi elaborada pelo autor e contendo 5 perguntas e foi realizada com a pessoa responsável pela área

de Gestão de Pessoas, com o objetivo de identificar os aspectos relacionados ao desenvolvimento e estabilidade profissional da Cresol Vanguarda. Segundo Lakatos e Marconi (2003) A entrevista é basicamente uma troca de diálogo entre duas ou mais pessoas, com o objetivo principal de obter informações sobre um assunto específico.

É utilizado além da entrevista, um questionário quantitativo com todos os colaboradores da cooperativa, com o intuito de compreender o desejo de rotatividade e as percepções das oportunidades de desenvolvimento. De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 201), “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.”

O questionário foi aplicado de forma online e composto por cinco etapas, cada uma utilizando uma ferramenta específica. Na primeira etapa um formulário com perguntas de escolha única para identificar aspectos gerais dos colaboradores, como idade, gênero, tempo de empresa e escolaridade. Essas perguntas tem o intuito de correlacionar com o objetivo desta pesquisa.

A segunda etapa utiliza a ferramenta EPOA - Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações. A finalidade da ferramenta é avaliar como os colaboradores percebem as oportunidades de aprendizagem, tanto formais quanto informais, disponíveis em suas organizações, é composta por 13 itens e é medida pela escala *Likert* de 0 (discorda totalmente) a 10 (concorda totalmente). O processo de adaptação, validação e simplificação do instrumento foi realizado por Mourão et al. (2012).

Para identificarmos a interpretação do colaborador de seu sucesso dentro da cooperativa, utilizamos a ferramenta, validada Escala de Percepção de Sucesso na Carreira - EPSC. A ferramenta possui 49 questões, mas é utilizada a versão reduzida com apenas 10 questões (EPSCR), otimizando o tempo dos respondentes.

A quarta etapa, mediremos a intenção de rotatividade e a ferramenta usada é a EIR- Escala de Intenção de Rotatividade, é uma ferramenta que pode ser aplicada tanto individualmente quanto coletivamente e em conjunto com a EIR, utilizaremos o cálculo de índice de rotatividade para medir a proporção de perda de pessoal e desligamentos.

Por fim, a última etapa terá uma pergunta desenvolvida pelo autor, com o objetivo de identificar a importância do desenvolvimento profissional na cooperativa. Para metrificação, foi utilizada a Escala *Likert* de 5 pontos, onde o valor 1 corresponde a pouco importante, e o valor 5, a muito importante (SIQUEIRA, 2014).

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A metodologia de análise escolhida compreende a análise qualitativa do conteúdo e a aplicação do método de estatística descritiva para o aspecto quantitativo da pesquisa. A análise de dados é um processo no qual dados qualitativos são transformados por meio de procedimentos analíticos, resultando em informações claras, criteriosas, confiáveis e compreensíveis. (GIBBS, 2009).

A análise de conteúdo possibilita confrontar as informações coletadas com dados pré-existentes, facilitando a compreensão do passado e a investigação dos processos de mudança social e cultural. Isso contribui para a coleta de dados de forma mais eficaz, evitando constrangimentos aos participantes do estudo (GIL, 2008).

Ao utilizar ferramentas que oferecem capacidade de gravação, é possível realizar uma análise criteriosa das informações coletadas. A análise de conteúdo foi conduzida a partir da descrição e da identificação de relações de causa e efeito nas informações obtidas através dos métodos de coleta mencionados anteriormente.

A conferência dos resultados obtidos pela ferramenta EPOA é conforme os valores médios obtidos. Conforme Siqueira (2014) valores médios entre 0 e 4 indicam percepção de que as oportunidades são escassas; entre 4,1 e 7, percepção de que a organização oferece oportunidades medianas de aprendizagem; e entre 7,1 e 10, percepção de que a organização incentiva a aprendizagem formal e a informal.

Para a ferramenta EPSCR pode-se considerar um fator como baixo, quando sua média é inferior ou igual a 2,0; alto, quando sua média é igual ou superior a 4,0; e médio, o quanto sua média está entre 2,1 e 3,9. Siqueira (2014)

Após aplicada a Escala de Intenção de Rotatividade EIR, o escore é obtido somando-se os valores assinalados pelos respondentes em cada um dos três itens e, a seguir, dividindo-se esse valor por três, que representa o número de itens da escala. (SIQUEIRA, 2014). Quanto aos valores numéricos obtidos de escores médios, recomenda-se classificar como alto um escore entre 4 e 5; médio, entre 3 e 3,9, e baixo, entre 1 e 2,9 (SIQUEIRA, 2014).

Para analisarmos o índice de rotatividade, Chiavenato (2004) sugere a equação para o cálculo do turnover:

$$\frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

Sendo:

A= O número de admissões de pessoal dentro do período.

D= O número de desligamentos de pessoal (seja por iniciativa da empresa como também dos empregados), dentro do período.

EM = efetivo médio dentro do período.

Porém, Chiavenato (2005) ainda afirma que a fórmula mais utilizada é o número de pessoas que se desligaram em determinado período, com relação ao número médio de funcionários existentes. Nesse caso:

$$\text{Índice de Rotatividade} = \frac{\text{Número de funcionários desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

A partir desse preceito, este trabalho utiliza os conceitos mencionados para apresentar de forma lógica e organizada os dados coletados por meio do questionário aplicado. As informações quantitativas obtidas são essenciais para analisar a relação dos funcionários com a organização estudada, levando em conta a realidade específica investigada em cada segmento.

Além disso, foi estabelecida uma inter-relação entre a teoria apresentada, as entrevistas realizadas com os gestores e os questionários aplicados aos colaboradores. Isso possibilitará a elaboração de sugestões ou ações destinadas a aumentar a intenção de permanência e a retenção de talentos na organização, por meio do estímulo às oportunidades de aprendizado.

Por fim, após a conclusão da análise e transcrição dos dados, esta pesquisa será apresentada aos gestores da Cresol Vanguarda, buscando auxiliá-los no processo de melhoria contínua. Todos os participantes terão acesso ao estudo para leitura, e o pesquisador estará disponível para fornecer esclarecimentos adicionais, se necessário.

4. RESULTADOS

Neste capítulo, apresentamos os resultados e discussões provenientes da coleta e análise de dados. Começaremos expondo o objeto de estudo, seguido pelos resultados e considerações derivados da entrevista realizada com o responsável pela área de Gestão de Pessoas da Cresol Vanguarda.

Após isso, os resultados e discussões serão apresentados com base na aplicação do questionário, que abrange a Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações (EPOA), a Escala de Percepção de Sucesso na Carreira (EPSC), a Escala de Intenções de Rotatividade (EIR) e uma pergunta sobre o nível de importância do desenvolvimento profissional para os colaboradores.

Por fim, foi realizada uma análise que integra os resultados da revisão bibliográfica sobre oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem, juntamente com a intenção de rotatividade, visando contribuir com a elaboração de ações de apoio para o objeto de estudo.

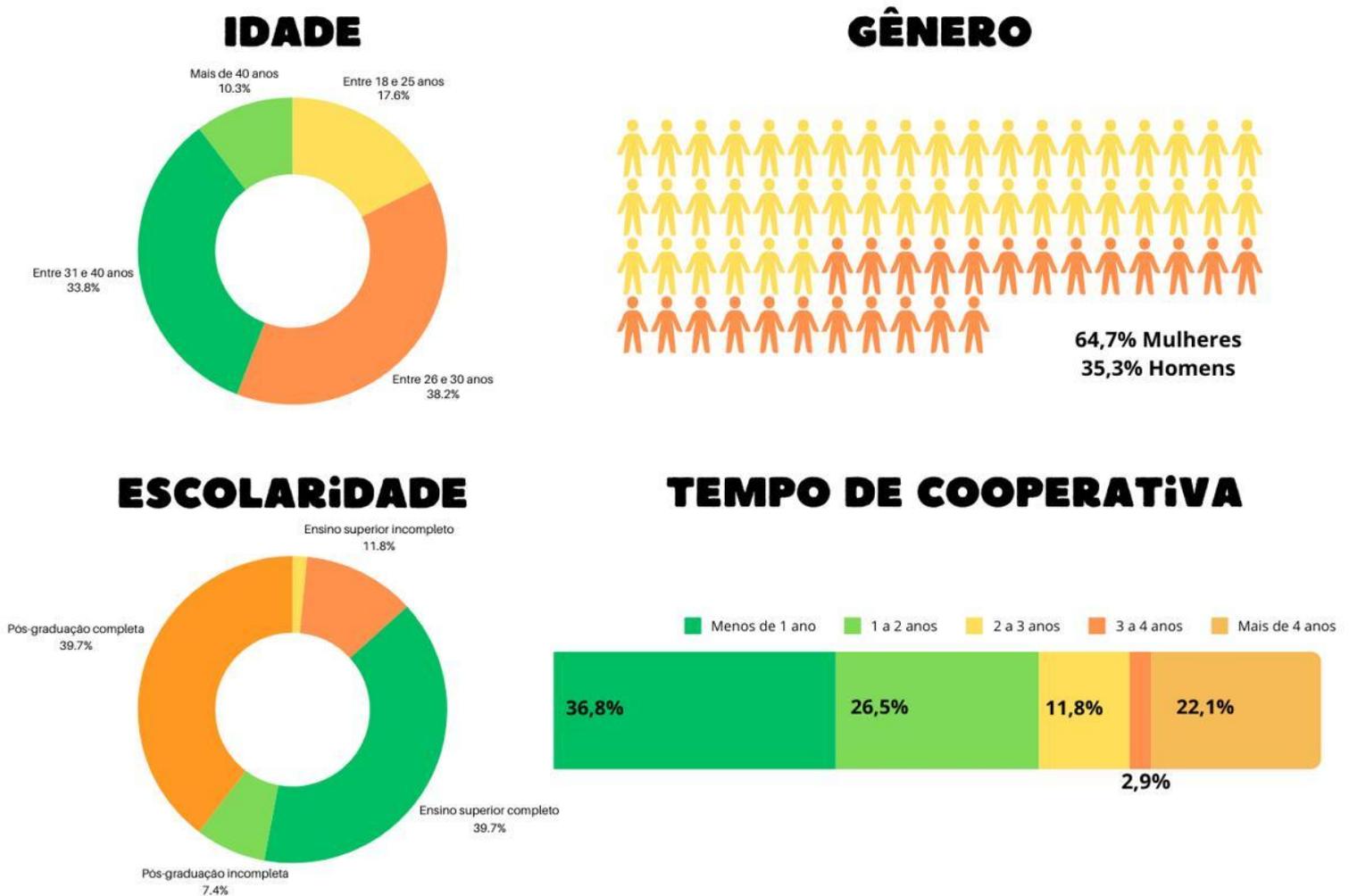
4.1 PERFIL DOS PESQUISADOS

O estudo foi realizado com uma supervisora da área de gestão de pessoas através de uma entrevista e com sessenta e oito colaboradores com vínculos CLT através de questionário.

A supervisora da área de gestão de pessoas está totalmente ligada com a parte de desenvolvimento e rotatividade dos colaboradores, agregando de forma significativa nesta pesquisa. A mesma está na cooperativa há 2 anos e 5 meses.

Foram convidados a participar da pesquisa 189 colaboradores. A participação nas respostas do questionário foi de 68 colaboradores.

Gráfico 1 – Infográfico do perfil dos respondentes



Fonte: Elaborado pelo autor.

A idade predominante entre os respondentes é entre 26 e 30 anos com 38% do total, 34% entre 31 e 40 anos, 18% entre 18 e 25 anos e 10% com mais de 40 anos.

Em relação ao gênero, a predominância é no gênero feminino com 65% de representatividade e 35% de masculino.

O tempo de cooperativa dos colaboradores que responderam ao questionário é de 36,8% com menos de 1 ano, 26,5% com 1 a 2 anos, logo em seguida 11,8% com 2 a 3 anos e por último 2,9% com 3 a 4 anos de cooperativa.

Por fim, a escolaridade dos respondentes está dividida da seguinte forma: ensino superior completo e pós-graduação completa, ambas com 39,7%, 11,8% com ensino superior incompleto, 7,4% com pós-graduação incompleta e 1,5% apenas com ensino médio completo.

4.2 DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO PROFISSIONAL DIANTE DE UM CENÁRIO DE ROTATIVIDADE NA PERSPECTIVA DA GENTE E GESTÃO

Participou da entrevista uma supervisora da área de gestão de pessoas, o primeiro questionamento foi referente como a cooperativa integra o desenvolvimento profissional com os objetivos estratégicos da cooperativa e a resposta foi:

O desenvolvimento dos colaboradores está totalmente relacionado aos objetivos estratégicos e resultados que a cooperativa espera. Além de proporcionar a evolução profissional, por consequência torna os colaboradores mais qualificados para entregar as expectativas da cooperativa. Temos ferramentas onde são estipuladas as metas individuais ou por equipe que estão relacionadas aos objetivos estratégicos. Desta forma, é possível acompanhar as entregas de forma individual, e identificar dificuldades dos colaboradores, que são trabalhadas a partir de feedbacks, acompanhamentos pontuais e também na avaliação e desempenho onde é gerado o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual).

Conforme Gonçalves (1998), o grande desafio das organizações, além de identificar as mudanças, é se ajustar às variações que ocorrem com frequência e simultaneidade. Nesse sentido é importante destacar os colaboradores dentro da organização, são eles que, através de uma gestão de pessoas, desenvolvimento pessoal e profissional vai alcançar os objetivos estratégicos e organizacionais de uma organização. Vieira (2014) explica que um sistema de gestão de pessoas que valorize o potencial humano e gere clima organizacional favorável à motivação das pessoas, levando-as a contribuir e se comprometerem com a excelência do desempenho e dos resultados organizacionais.

Posterior, o questionamento teve base em ações que a Gestão de Pessoas/Cooperativa considera fundamentais para a visão e motivação dos colaboradores e afirmou:

É importante que o colaborador tenha o sentimento de que a cooperativa realmente se importa e investe no seu desenvolvimento, e este deve ser relacionado ao que o colaborador busca. A própria motivação do colaborador está relacionada ao fato dele ter visão de desenvolvimento no ambiente em que atua. Nas nossas avaliações de desempenho são tratados os objetivos do colaborador e o que ele busca profissionalmente, se o colaborador tem o desejo de conquistar um cargo de liderança, por exemplo, quais são as competências técnicas e comportamentais que precisa desenvolver, e estas são acompanhadas com seu gestor para que alcancem o desenvolvimento. Temos ainda incentivos, como a Universidade Corporativa, que disponibiliza de forma gratuita cursos que auxiliam os colaboradores no seu desenvolvimento.

Benefícios voltados à educação, bem como treinamentos e eventos que contribuem para o desenvolvimento do colaborador.

A importância na valorização do capital humano, possibilita não somente o desenvolvimento de suas potencialidades, mas também da superação dos seus limites (SERRA, 2010).

Segundo Chiavenato (1992, p.133), os principais objetivos da área de Administração de Recursos Humanos são: 1. criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização; 2. criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos, e alcance dos objetivos individuais; 3. alcançar a eficiência e eficácia através dos recursos humanos disponíveis.

Com ênfase no questionamento anterior, foi questionado saber quais as iniciativas formais e informais que a cooperativa tem para promover aprendizado e capacitação, buscando o desenvolvimento profissional do colaborador. Antonello (2005) pontua as oportunidades de aprendizagem formal e informal como não antagônicas, sendo ambas importantes como prática das organizações.

De forma informal, temos o acompanhamento dos líderes e área de gestão de pessoas com o desempenho das atividades, relacionamento com a equipe, e que são pontualmente corrigidos ou incentivados através de feedbacks pontuais. De forma formal, temos os feedbacks formais, momentos agendados e preparados para conversas com os colaboradores, bem como a avaliação e desempenho, atualmente com a metodologia 360°, que possibilita um olhar amplo de como cada colaborador está desempenhando suas atividades, e que auxilia para a construção do PDI (Plano de Desenvolvimento Individual), que é acompanhado durante o ano, traçando uma trajetória para o desenvolvimento do colaborador dentro das suas atividades, e para seus desejos de crescimento. Dentro da universidade corporativa, vem sendo desenvolvido ainda trilhas direcionadas por cargo, que ajudam o colaborador a entender suas responsabilidades, e conhecimentos técnicos que necessita para o desempenho das suas atividades.

Segundo Craide e Antunes (2004) A metodologia 360° passou a ser uma prática constante em empresas de todo o mundo com o intuito de verificar o desempenho dos empregados, auxiliando no desenvolvimento de lideranças e essa metodologia é utilizada para a criação de outra, o PDI que para Souza (2007, p. 79), “o PDI pauta-se por objetivos e metas e sua elaboração deve ser de caráter coletivo. Os seus referenciais devem levar em consideração os resultados da avaliação institucional”.

O próximo questionamento teve foco na utilização de uma das principais ferramentas de desenvolvimento do colaborador, a entrevistada ressalta a importância do *feedback* como ferramenta de desenvolvimento.

Sim. O feedback é uma das principais ferramentas de desenvolvimento, sendo ele de forma pontual, para fatos positivos ou oportunidades de melhoria, bem como feedbacks formais, onde é agendado um momento com o colaborador, onde ele e o seu gestor se preparam para esta conversa. Os feedbacks são todos registrados em uma plataforma, para que possamos acompanhar o que está sendo tratado, e se foram atingidas as expectativas dos assuntos tratados no feedback.

No processo de aprimoramento da competência interpessoal, o *feedback* é uma ferramenta fundamental para promover mudanças comportamentais. Ele consiste na comunicação direcionada a uma pessoa ou grupo, oferecendo informações sobre como suas ações estão influenciando os outros. *Feedback* eficaz ajuda o indivíduo a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos (MOSCOVICI, 2011).

Para Missel (2012) o momento mais favorável para fazer o *feedback* é logo após o acontecimento, se possível, quando o outro estiver disponível para ouvir, muito mais do que quando o gestor estiver com vontade de falar, ainda segundo Missel (2012) o *feedback* positivo deve ser fornecido em público e o corretivo nunca deve ser feito diante de outras pessoas.

O último questionamento foi sobre a rotatividade dentro da cooperativa e quais as razões que podem desencadear essa situação.

A rotatividade pode estar ligada a diferentes motivos. É possível perceber que o mercado financeiro é uma área super aquecida, onde bons funcionários são visados por outras instituições. Então questões ligadas à remuneração são sempre um desafio. Porém, é possível perceber que na maioria dos casos não é o principal motivo para demissão. Os desligamentos na sua maioria estão relacionados à identificação da pessoa com a forma de trabalho da cooperativa, sua cultura, e também ao relacionamento que é cultivando entre a equipe e principalmente com o líder. As lideranças possuem um peso grande quando se trata de retenção de colaboradores, pois tem a capacidade direta de motivar e incentivar a permanência do colaborador, bem como o contrário. Apesar de termos áreas diretamente ligadas ao desenvolvimento e gestão de pessoas, é o papel do líder, a forma como exerce sua liderança que irá pesar na permanência do colaborador. Outro motivo que vem sendo identificado, é na sua maioria, a nova geração que vem com muita pressa de subir de cargos, e que muitas vezes não respeitam seu próprio tempo para desenvolvimento, e são atraídos pelo mercado com ofertas de cargos maiores.

Pode-se afirmar que a rotatividade de pessoal exerce uma influência significativa nos processos e resultados das empresas, sendo um elemento crucial na dinâmica organizacional. (CHIAVENATO, 2010). É fundamental compreender os aspectos e as causas determinantes

que levam à rotatividade de pessoas, dado que esse fenômeno acarreta custos e desgastes nas empresas.

Ao contrário do turnover, a Intenção de Rotatividade (sair) reflete a percepção e a avaliação individual sobre possíveis alternativas de trabalho e para Medeiros et al. (2010) a rotatividade nem sempre é necessariamente negativa ou prejudicial para uma organização. Pode apresentar diversas vantagens, como quando trabalhadores problemáticos, ineficientes ou não essenciais deixam a empresa. Isso pode abrir espaço para a contratação de novos talentos mais adequados e contribuir para a melhoria do desempenho organizacional.

4.3 DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO PROFISSIONAL DIANTE DE UM CENÁRIO DE ROTATIVIDADE NA VISÃO DOS COLABORADORES

Neste capítulo contém a apresentação dos resultados obtidos através do questionário aplicado com os colaboradores da Cresol Vanguarda.

4.3.1 Oportunidades de Aprendizado e Desenvolvimento

De acordo com Gil (2010), o ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem, Siqueira (2014, p.231) explica que “[...] as necessidades de aprendizagem no trabalho estão forçando uma transformação no perfil da área de treinamento, desenvolvimento e educação [...]”.

A Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações (EPOA) foi construída e validada com o intuito de verificar a percepção das oportunidades de aprendizagem formal e informal que os colaboradores têm em sua organização (SIQUEIRA, 2014, p.233). O quadro 1 permite visualizar a classificação desse intuito na Cresol Vanguarda:

Quadro 1 - Resultado da percepção de oportunidades de aprendizagem nas organizações

GRAU DE PERCEPÇÃO DE OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES	
Questão	Média geral por questão
Incentiva a participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem.	9,4
Cria oportunidades de avaliar a aprendizagem.	9,1
Estimula o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes no trabalho.	9,1
Avalia se as ações de treinamento contribuem para o desempenho no trabalho.	8,8
Cria situações de aprendizagem que motivam o funcionário.	8,9
Preocupa-se em levantar necessidades de desenvolvimento de equipes.	9,0
Projeta necessidades futuras de treinamento.	9,0
Oferece cursos conduzidos por instrutores/professores bem qualificados.	9,3
Estimula o funcionário a escolher eventos de treinamento dos quais ele necessita	8,7
Incentiva a escolarização dos funcionários.	9,2
Desenvolve programas de educação continuada.	9,2
Estimula o compartilhamento de conhecimentos na organização.	9,2
Prepara o funcionário para exercer atividades mais complexas e de maior responsabilidade.	8,9
TOTAL GERAL	9,1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como já mencionado anteriormente, a escala consiste em 13 perguntas, avaliadas numa escala *Likert* de 0 a 10. Quanto maior a média das respostas, mais positiva é a percepção em relação à aprendizagem contínua dos colaboradores. A escala é uni fatorial, o que significa que o score médio é calculado a partir da média das respostas em todos os 13 itens. Valores médios entre 0 e 4 indicam percepção de poucas oportunidades de aprendizado; entre 4,1 e 7, percepção de acesso moderado ao aprendizado; e entre 7,1 e 10, percepção de que a organização incentiva tanto a aprendizagem formal quanto a informal. (SIQUEIRA, 2014).

O escore total geral de 9,1 representa que para os colaboradores, **a organização incentiva a aprendizagem formal e informal**, conforme escala utilizada. Isso mostra que a cooperativa investe de várias maneiras no desenvolvimento e aprendizagem dos colaboradores. Essa afirmação vai de encontro na entrevista realizada com a supervisora de gestão de pessoas, onde explica o sentimento de que o colaborador precisa de se sentir importante na organização e as ferramentas de desenvolvimento que utilizam.

Verificando de forma separada as respostas nas questões dispostas na EPOA, os principais pontos a serem observados na gestão de pessoas, com potencial para atingir um nível de excelência maior do índice de oportunidades de aprendizagem, são os seguintes:

- Avalia se as ações de treinamento contribuem para o desempenho no trabalho;
- Estimular o funcionário a escolher eventos de treinamento dos quais ele necessita;
- Cria situações de aprendizagem que motivam o funcionário;
- Prepara o funcionário para exercer atividades mais complexas e de maior responsabilidade;

Dutra (2002) define o desenvolvimento profissional como a capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade.

Ao relacionar os pontos mencionados com a percepção da gestora durante as entrevistas e a bibliografia pesquisada, é possível observar a existência de práticas de aprendizagem e desenvolvimento, tanto formais quanto informais. Embora todas sejam reconhecidas pelos colaboradores, nota-se uma falta de alinhamento entre essas práticas e as atividades diárias dos funcionários. Isso sugere a necessidade de uma análise mais detalhada das práticas em relação às tarefas cotidianas dos colaboradores.

4.3.2 Percepção de Sucesso na Carreira

A percepção de sucesso na carreira vai variar de pessoa para pessoa e pode ser influenciada por diversos fatores, como valores pessoais, objetivos profissionais, satisfação no trabalho e equilíbrio de vida profissional e pessoal. Costa (2010) afirma que, para alguns indivíduos, essa percepção está ligada à flexibilidade no trabalho, buscando alcançar um equilíbrio maior entre vida pessoal e profissional. Para outros, as oportunidades de desenvolvimento são prioritárias. E para um terceiro grupo, a possibilidade de trabalhar para

duas organizações pode proporcionar uma sensação de empregabilidade e segurança, permitindo que liberem todo o seu potencial criativo.

Conforme descrito no item 3.3 deste estudo, a EPSC identifica a percepção do colaborador no seu sucesso dentro da organização. A ferramenta foi construída e validada por Luciano Venelli Costa, em sua tese de doutorado, depositada em 2010 e defendida em 2011, na FEA-USP, sob orientação do professor Dr. Joel de Souza Dutra, estudioso do tema desde os anos de 1990 (SIQUEIRA, 2014).

No referido estudo utilizamos a EPSCR que se trata da versão reduzida pelo fato de ser acompanhada de outras ferramentas e conforme Siqueira (2014) Se o objetivo é avaliar a percepção de sucesso na carreira como antecedente ou consequente de outras variáveis, recomenda-se o uso da versão reduzida.

No quadro a seguir é possível compreender a média geral da percepção de sucesso na carreira dos colaboradores da Cresol Vanguarda:

Quadro 2 - Resultado da Percepção de Sucesso na Carreira

Escala de Percepção de Sucesso na Carreira Reduzida	
Questão	Média geral por questão
Tenho recebido recompensas justas comparadas com as de outras pessoas que conheço (não só na minha área).	3,9
A remuneração que recebo por minhas atividades profissionais é justa, pelo que já investi na carreira.	4,1
Tenho orgulho do que faço profissionalmente.	4,8
Estou tranquilo sobre meu futuro quanto às minhas necessidades financeiras e materiais.	4,0
Os trabalhos que executo compreendem grande variedade de tarefas.	4,7
Estou constantemente aprendendo e me desenvolvendo em minha carreira.	4,6
Tenho criado inovações importantes durante minha carreira profissional.	4,3
Os trabalhos que desenvolvo atualmente em	4,6

minha carreira exigem um alto nível de competência.	
O prestígio (ou status) profissional da minha posição hierárquica está de acordo com meus interesses.	4,2
Minha renda supre as minhas necessidades e as de meus dependentes.	3,8
TOTAL GERAL	4,3

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a escala proposta na EPSCR, as médias resultantes sobre cada questão, representa o grau de percepção que os colaboradores têm sobre o sucesso de suas carreiras na organização. Quanto aos valores obtidos de escores médios da EPSCR, pode-se considerar um fator como baixo, quando sua média é inferior ou igual a 2,0; alto, quando sua média é igual ou superior a 4,0; e médio, o quanto sua média está entre 2,1 e 3,9 (SIQUEIRA, 2014).

Ao analisar o Quadro 3, percebe-se que os colaboradores possuem visão de sucesso na carreira dentro da Cresol Vanguarda, porém, em alguns pontos não estão de acordo totalmente com a sua carreira, são eles:

- Tenho recebido recompensas justas comparadas com as de outras pessoas que conheço (não só na minha área);
- Estou tranquilo sobre meu futuro quanto às minhas necessidades financeiras e materiais.;
- Minha renda supre as minhas necessidades e as de meus dependentes.

Esses pontos destacam que os colaboradores podem não se sentir completamente satisfeitos e confiantes em relação ao sucesso de suas carreiras na Cresol Vanguarda

Com o intuito de aprofundar a pesquisa e relacionar a visão do colaborador de desenvolvimento profissional e de sucesso na carreira com a intenção de rotatividade, foi aplicada a Escala de Intenção de rotatividade (EIR) que conforme Siqueira (2014), é uma ferramenta que busca medir a intenção de rotatividade de profissionais. Sua apuração baseia-se no escore médio de cada respondente, o qual foi obtido com a soma dos valores assinalados em cada uma das 3 perguntas contidas nesta etapa do formulário e dividindo por 3.

No quadro a seguir é possível visualizar o grau de intenção de rotatividade dos colaboradores pesquisados da Cresol Vanguarda:

Quadro 3 - Média Geral do Resultados a respeito da intenção de rotatividade

Escala de Intenção de Rotatividade (EIR)			
Questões	Penso em sair da empresa onde trabalho.	Planejo sair da empresa onde trabalho.	Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho.
Média Geral	1,8	1,8	1,8

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a escala proposta na EIR, as médias resultantes para cada colaborador respondente, representa o grau de intenção de sair da organização. Quanto aos valores numéricos obtidos de escores médios da EIR, recomenda-se classificar como alto um escore entre 4 e 5; médio, entre 3 e 3,9, e baixo, entre 1 e 2,9 (SIQUEIRA, 2014, p.214).

Sendo assim, ao analisar o apêndice A, vemos que 41% (28 colaboradores) dos colaboradores pensam em **nunca** sair da empresa que trabalham, 40% (27 colaboradores) pensam **raramente** em sair da empresa que trabalham, 18% (12 colaboradores) **às vezes** pensam em sair da empresa que trabalham e 1% (1 colaborador) **frequentemente** pensa em sair da empresa que trabalha; 43% (29 colaboradores) **nunca** planeja sair da da empresa que trabalha, 41% **raramente** (28 colaboradores) planeja sair da empresa que trabalha, 13% (9 colaboradores) **às vezes** planeja sair da empresa que trabalha e 3% (2 colaboradores) **frequentemente** planeja sair da empresa que trabalha; 46% (31 colaboradores) **nunca** tem vontade de sair da empresa onde trabalha, 38% (26 colaboradores) **raramente** tem vontade de sair da empresa onde trabalha, 13% (9 colaboradores) **às vezes** tem vontade de sair da empresa onde trabalha e 3% (2 colaboradores) **frequentemente** tem vontade de sair da empresa onde trabalha, sendo assim, percebemos que a predominância na intenção de rotatividade dos colaboradores é **baixa**, onde 56 colaboradores se mantiveram entre inferior ou igual a 2; médio, onde 12 colaboradores mantiveram a média entre 2,1 e 3,9; alta, onde 1 colaborador teve sua média igual ou superior a 4.

Juntamente com a EIR, foram coletados os números de colaboradores no total, as admissões e desligamentos tanto por iniciativa da empresa quanto por iniciativa dos empregados dentro do período de 2023 e 2024(até a data atual deste trabalho) para aplicar na equação de índice de rotatividade

Conforme mencionado no item 3.4 deste trabalho, segue dados:

Número de funcionários: 149 no ano de 2023; 189 no ano de 2024;

Admissões no período de um ano: 52 no ano de 2023; 40 no ano de 2024;

Demissões no período de um ano: 21 no ano de 2023; 22 no ano de 2024;

Efetivo Médio no período de um ano: 123 no ano de 2023; 169 no ano de 2024;

Porém, como descreve o autor Chiavenato (2005) utilizamos a fórmula:

$$\text{Índice de Rotatividade} = \frac{\text{Número de funcionários desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

No ano de 2023:

$$\text{IR} = (21: 123) * 100$$

$$\text{IR} = 0,17 * 100$$

$$\text{IR} = 17\%$$

No ano de 2024:

$$\text{IR} = (22: 169) * 100$$

$$\text{IR} = 0,13 * 100$$

$$\text{IR} = 13\%$$

Para Silva (2001) é importante enfatizar que o processo vai além do simples cálculo de índices. É essencial realizar análises internas regulares e sistemáticas, que englobam medidas amplas como as relações estabelecidas, o desempenho e o potencial organizacional. Além disso, é fundamental avaliar as percepções, atitudes e expectativas dos colaboradores, bem como conduzir entrevistas de desligamento de forma abrangente. O autor ainda explica que a taxa nunca deve ser zero, pois na prática é um endurecimento da organização. A taxa ideal é aquela que permite à empresa manter profissionais de alta qualidade, substituindo aqueles cujo desempenho distorce o panorama e que certamente precisam ser corrigidos dentro da organização.

4.4 OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO E SUCESSO NA CARREIRA ALIADAS À INTENÇÃO DE PERMANECER

As oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento referem-se às práticas de treinamento e desenvolvimento formais e ao suporte para a aprendizagem informal (SIQUEIRA, 2014), capacitar as pessoas é uma das maneiras das pessoas se manterem atualizadas das mudanças e exigências do mercado e garantir os resultados profissional e

organizacionais. Planos de desenvolvimento a médio e longo prazo são formas de estimular a motivação na aprendizagem e na permanência na organização (MARRAS, 2007).

Todas as organizações devem priorizar o desenvolvimento e aprimoramento dos processos de gestão de pessoas para mitigar a rotatividade. Além do considerável custo financeiro que a rotatividade acarreta para a empresa, há um custo incalculável nos processos de trabalho. Com a saída de funcionários, a empresa perde o conhecimento especializado do colaborador e a familiaridade com as tarefas diárias. Novos funcionários precisam de tempo para se integrar eficientemente e compreender suas obrigações e responsabilidades dentro de cada setor. O índice de rotatividade considerado ideal é aquele em que a organização consegue reter seu pessoal bem qualificado e substituir aqueles que apresentam deficiência no desempenho (Silva, 2001).

Associando a intenção de rotatividade com o desenvolvimento do colaborador dentro da cooperativa, o último questionamento foi “Referente as oportunidades de desenvolvimento profissional (treinamentos, cursos, capacitações, mentoria, *feedbacks*, etc) são importantes para você como colaborador?”. Conforme descrito no item 3.3, para validação foi utilizada a Escala *Likert* de 1 a 5, onde o valor 1 corresponde a pouco importante, e o valor 5, a muito importante. O resultado obtido foi de 4,9, o que significa que as ações de desenvolvimento para os colaboradores participantes da pesquisa são **muito importantes**, a ausência de práticas de treinamento e desenvolvimento, “pode afetar a motivação das pessoas para se capacitarem, o vínculo que estabelecem com a instituição que trabalham, a satisfação com a ocupação” (SIQUEIRA, 2014, p.230).

O resultado obtido na EPOA expõe a percepção dos colaboradores em relação às oportunidades de aprendizagem propostas pela Cresol Vanguarda. Ainda que a intenção de sair esteja classificada de forma geral como baixa e a intenção de permanência apresenta escore alto, oportunizando melhorias no planejamento de gestão de pessoas. Visando que o desenvolvimento é um fator importante para os profissionais pesquisados, podem-se identificar potenciais melhorias nesse processo, visando fortalecer a intenção de permanência.

Já o resultado obtido na EPSCR, apesar do escore médio estar alto, 30% das respostas que envolvem recompensas, remunerações e necessidades, individualmente estão entre baixa - média, segundo Lacombe (2005) é necessário analisar a política de remuneração e os benefícios, pois se forem deficitários podem favorecer o turnover. A intenção de saída aumenta quando o indivíduo não sente que está recebendo um salário justo (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005).

Outra relação a ser explorada é com o tempo de cooperativa e a idade, onde o mapeamento de perfil dos respondentes é necessário. Os colaboradores que sentem vontade **às vezes e frequentemente** de sair da empresa onde trabalham possuem mais de 1 ano de cooperativa e mais de 25 anos de idade. Esse fato pode ser considerado pela equipe de Gestão de Pessoas para trabalhar de maneira proativa nesse público, diminuindo ainda mais a intenção de rotatividade.

Diante do exposto, as sugestões a seguir vão de encontro às práticas descritas pela supervisão da Gestão de Pessoas e os resultados obtidos através dos questionários mencionados no item 4.3.1.

A primeira sugestão é realizar um levantamento com os colaboradores sobre quais práticas fazem mais sentido para o desenvolvimento deles, tanto do ponto de vista técnico quanto comportamental. A partir disso, torna-se possível compreender o ponto de partida para a estruturação de um plano de incentivo à aprendizagem de cada cargo dentro da cooperativa. Essa primeira sugestão é com o intuito de contribuir nos pontos mencionados após resultado da EPOA, onde os colaboradores sentem maior necessidade de avaliação e preparação para um desempenho maior em atividades mais complexas.

É importante mencionar que as avaliações de desempenho após o processo de aprendizagem são ferramentas essenciais para verificar se o colaborador realmente aplicou o conhecimento adquirido nos desafios práticos que lhe foram atribuídos.

A segunda sugestão é um plano de cargos e salários estruturados e abertos aos colaboradores, onde os mesmos conseguem visualizar o caminho do desenvolvimento para o crescimento pessoal na cooperativa.

As sugestões a seguir vão no caminho dos resultados obtidos a partir da EPSCR, onde a maior baixa de resultado foi em relação às recompensas e necessidades financeiras dos colaboradores:

Revisão e reajuste salarial regular: Implementar revisões salariais periódicas com base no desempenho, mercado e custo de vida para garantir que as recompensas sejam competitivas e justas.

Recompensas justas comparadas com outras pessoas: A percepção de justiça salarial é crucial para a satisfação e o engajamento dos colaboradores. Se os colaboradores sentem que estão sendo menos compensados em relação aos outros, isso pode levar a sentimentos de injustiça e insatisfação;

Tranquilidade sobre o futuro financeiro e material: A preocupação com o futuro financeiro e material é comum entre os colaboradores e pode afetar significativamente seu bem-

estar e desempenho no trabalho, sendo assim, oferecer programas de educação financeira, planos de aposentadoria e suporte para emergências pode ajudar os colaboradores a lidar com situações financeiras imprevistas sem comprometer seu bem-estar ou produtividade no trabalho.

Renda adequada para cobrir necessidades pessoais e de dependentes: Garantir que os colaboradores recebam uma renda adequada para cobrir suas necessidades pessoais e as de seus dependentes é fundamental para promover seu bem-estar e satisfação no trabalho, fornece uma política salarial competitiva, revisões salariais regulares e cultura de apoio financeiro.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após considerar todos os pontos discutidos no estudo, torna-se evidente a relevância e a importância da área de gestão de pessoas para o desenvolvimento de uma organização. O papel desempenhado por essa área vai além das funções essenciais básicas; ela está intrinsecamente ligada a todos os setores organizacionais, integrando conceitos, técnicas, procedimentos e atitudes que orientam todos os indivíduos dentro da estrutura empresarial. Isso permite direcionar suas ações, monitorar e colaborar no desenvolvimento das habilidades e competências das pessoas. As organizações e as pessoas dependem uma das outras para prosperar, destacando a necessidade de uma constante harmonia entre ambos os lados. As organizações precisam de colaboradores engajados e em crescimento contínuo para alcançar seus resultados e objetivos organizacionais.

Diante do exposto, a pesquisa em questão buscou como objetivo geral, analisar as estratégias adotadas sobre o desenvolvimento de pessoas e a rotatividade dos colaboradores da Cresol Vanguarda. Para alcançar este objetivo foi utilizada a entrevista com uma supervisora da área de Gestão de pessoas e as ferramentas Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações EPOA e a Escala de Intenção de Rotatividade EIR, ambas validadas por Siqueira (2014). Ao utilizar esses métodos, conseguimos obter as estratégias fornecidas pela cooperativa e a validação dos colaboradores sobre o desenvolvimento e a intenção de rotatividade. Assim sendo, o objetivo geral deste trabalho foi alcançado. Por meio dos resultados obtidos pode-se perceber que as dimensões demonstraram índices positivos, onde alguns são medianos, mas nunca negativos.

Com o intuito de complementar e encontrar maiores explicações para a questão do desenvolvimento de pessoas e a rotatividade dos colaboradores da Cresol Vanguarda, foram desenvolvidos cinco objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico foi identificar práticas internas de desenvolvimento dos colaboradores que a Cresol oferece aos colaboradores, que de acordo com a supervisora da área de gestão de pessoas existem práticas formais e informais, sendo elas: Acompanhamento dos líderes com *feedbacks*, avaliações de desempenho com metodologia 360 e universidade corporativa com trilhas.

O segundo objetivo específico era verificar qual o entendimento dos colaboradores frente às oportunidades de aprendizado e desenvolvimento fornecidas internamente. Pode-se perceber através da EPOA que a percepção dos colaboradores é de que a organização incentiva

o aprendizado com um escore total geral de 9,1 e também pode se visualizar através da média ponderada que todas as perguntas apresentaram valores superiores a 9,0, valores este que evidencia o grau alto de percepção das oportunidades de aprendizado. Nas questões que abordam mais o desenvolvimento da parte prática do dia a dia do funcionário, a média diminui, não significativamente, mas são pontos que através de uma melhora podem influenciar diretamente nos resultados das atividades diárias.

O terceiro objetivo específico foi identificar os fatores que interferem sobre a intenção de rotatividade dos colaboradores. Ao aplicar a ferramenta de escala EIR, se evidencia a baixa intenção de rotatividade dos colaboradores onde 80% apresentaram uma média igual ou menor que 2 demonstrando a satisfação de trabalhar na cooperativa. Com o intuito de aprofundar mais os fatores que podem influenciar sobre a intenção de rotatividade, foi aplicada a escala EPSCR que trouxe dados sobre a percepção de sucesso na carreira e apesar da média geral estar na classificação alto, alguns pontos específicos estão na classificação médio, sendo eles relacionados a salários e recompensas fornecidos pela cooperativa.

Por fim, o último objetivo específico é sugerir iniciativas que contribuam para o aprendizado e desenvolvimento da equipe, promovendo a retenção. As sugestões para promover o aprendizado e a retenção dos colaboradores são referentes aos pontos onde a média geral está abaixo das demais, realizar uma pesquisa com os colaboradores para identificar quais práticas são mais relevantes para o desenvolvimento deles, tanto em termos técnicos quanto comportamentais. Com base nisso, é possível entender o ponto de partida para elaborar um plano de incentivo à aprendizagem adaptado a cada cargo dentro da cooperativa, outra sugestão é a implementação de um plano de cargos e salários bem descritos para o crescimento na carreira dos colaboradores. Outras iniciativas são a revisão e reajuste salarial regular, recompensas mais justas comparadas à outras pessoas, oferecer programas de educação financeira e suporte para garantir o bem-estar e a produtividade.

Diante do exposto pode se ressaltar a importância de manter seus colaboradores engajados para desempenhar suas atividades diárias, buscando alcançar as metas e os objetivos traçados pela cooperativa na busca de seus resultados, para isso necessita estar atenta ao seu contexto laboral, criando e gerando formas de desenvolver os colaboradores, demonstrando que a organização se preocupa com seu bem-estar organizacional pelos seus serviços dedicados à organização.

5.1 LIMITAÇÕES E PROPOSTAS DE ESTUDO

No decorrer do estudo em questão se percebeu uma limitação, mais especificamente na fase de coleta de dados, à aplicação do questionário não foi totalmente efetiva, onde apenas 36% dos colaboradores responderam o mesmo, no entanto, a análise ainda foi realizada com sucesso, trazendo resultados para a pesquisa. Essa limitação pode ser em decorrência do tempo pré-determinado de aplicação dos questionários, não podendo ser maior, para não prejudicar a análise, com isso, alguns colaboradores não tiveram a oportunidade de expressar suas respostas, diminuindo o número de respondentes consequentemente.

Para estudos futuros nesta cooperativa de crédito e nas demais, sugere-se uma aplicação priorizando um prazo maior para os respondentes, com o intuito de verificar a percepção de todos os colaboradores e a partir disso utilizar as ferramentas validadas e disponíveis.

Outro ponto a ser proposto para estudo é as práticas de gestão de cooperativas internacionais com o intuito de avaliar e comparar com o atual método utilizado e fomentar o desenvolvimento das praticas caso possam agregar.

REFERÊNCIAS

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Novas Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

HOFMEISTER, Deise Leia Farias. **Plano e Desenvolvimento da Carreira**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.

TOLFO, Suzana da Rosa. **A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças**. Revista Psicologia, Organizações e Trabalho. Online vol.2, n.2, p. 39-63, jul./dez 2002. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/6847/6328>. Acesso em 09 de março de 2024.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Por que administrar estrategicamente recursos humanos?** Revista de Administração de Empresas, v. 33, p. 12-24, 1993. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/QkPTdLcYPYb8NHHRjQwPzKN/>. Acesso em 09 de março de 2023.

FREIRE, Patrícia de Sá. **Aumente a qualidade e a quantidade de suas publicações científicas: Manual para elaboração de projeto e artigos científicos**. 1. ed. Curitiba: CRV, 2013.

LUZ, Moanne; AULER, Daniel Pedro. **Rotatividade de pessoal em prestadores de serviços: um estudo de caso em uma associação desportiva**. Revista Eletrônica de Gestão e Serviços, São Bernardo do Campo, v. 6, n. 1, p. 1058-1083, jan. / jun.2015. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/REGS/article/view/5248/4800>. Acesso em 09 de março de 2024.

MOBLEY, Willian H. **Turnover: Causas, Consequências e Controle**. Porto Alegre: Editora Ortiz, 1992.

Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. 1. ed. São Paulo: Gente, 2002, p. 185-216.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7.ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Manole, 2014.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de recursos humanos**. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral Da Administração Compact**. Elsevier Brasil, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.

ARAÚJO, Luis César G. De. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

EBOLI, Marisa. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**, Maria Tereza Leme (org.). As pessoas na organização. 1. ed. São Paulo: Gente, 2002, p. 185-216.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2003.

SCHMIDT, Derli; PERIUS, Vergílio. Cooperativismo – cooperativa. In: CATTANI, Antonio (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003, p. 63-71.

Banco Central do Brasil. (s.d.). Detalhe da Notícia: **Cooperativismo de crédito cresce a passos largos no Brasil**. Disponível em: <www.bcb.gov.br/detalhenoticia/716/noticia> Acesso em 30 de março de 2024.

JACQUES, Elidecir Rodrigues; GONÇALVES, Flávio de Oliveira. **Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros**. Economia e Sociedade, [S.L.], v. 25, n. 2, p.489-509, ago. 2016. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ecos/a/M8BYFxtzZBpg8Bj6qKvTB7C/?format=html>>. Acesso em: 01 de julho de 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Modelo de negócios de cooperativas de crédito**. Estudo especial nº 83/2020 - Divulgado originalmente como boxe do relatório de economia bancária (2019). Brasília, DF, 2019. 8 p. Disponível em:

<https://aprendervalor.bcb.gov.br/conteudo/relatorioinflacao/EstudosEspeciais/EE083_Modelo_de_negocios_de_cooperativas_de_credito.pdf> Acesso em: 10 de junho de 2024.

Portal do cooperativismo financeiro. **Cooperativismo financeiro**. Disponível em <<http://cooperativismodecredito.coop.br/>> acesso em: 10 de junho de 2024

ETGETO, A. A.; SILVA, G. C. B. VICENTE, F. C.; GIROTTO, M. W. MIRANDA, I. T. P. **Os princípios do cooperativismo e as cooperativas de crédito no Brasil**. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p. 7-19, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2005.

DAVEL, E; VERGARA, S. (Org) **Gestão com pessoas e subjetividade**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão de pessoas**/Ricardo Silveira Luz. – Rio de Janeiro: LTC, 2008. P.150.

EBOLI, Marisa. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). As pessoas na organização. 1. ed. São Paulo: Gente, 2002, p. 185-216.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTr, 2001.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo, Atlas, 1998.

Torres, R. V. B. S. **Rotatividade no Poder Executivo Federal**: uma análise das intenções de sair e de permanecer dos servidores comissionados. Universidade de Brasília, 2015.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3.ed. São Paulo, SP: Bookman, 2005.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

MOURÃO, Luciana; MENESES, Pedro PM. **Medidas de impacto de TD&E: o nível do valor final.** Medidas de Avaliação em TD&E, p. 177-188, 2012.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Novas Medidas do Comportamento Organizacional.** Porto Alegre: Artmed, 2014

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo, SP: Editora Atlas, 2002.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **A necessidade de reinventar as empresas.** Revista de administração de empresas, v. 38, p. 6-17, 1998.

PEDRO, Wilson José Alves. **Gestão de pessoas nas organizações.** Revista Brasileira Multidisciplinar, v. 9, n. 2, p. 81-86, 2005.

VIEIRA, Lidiane. **A importância da gestão de pessoas nas organizações.** Humanidades & Inovação, v. 1, n. 2, 2014.

SERRA, Floriano. **Gestão de Pessoas: todos ou ninguém.** Disponível em: <<https://www.portaldafamilia.org/artigos/artigo182.shtml>>, acesso em 08 de jun. de 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** Ed. Compacta. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CRAIDE, Aline; ANTUNES, Elaine Di Diego. **Avaliação de competências 360°: os impactos na gestão de pessoas.** READ: revista eletrônica de administração. Porto Alegre. Edição 40, vol. 10, n. 4 (jul./ago. 2004), documento eletrônico, 2004.

SOUZA, J. S. C. **Gestão universitária em instituições particulares: Os documentos institucionais como indicadores do modelo de gestão.** 208 f. 2007. Doutorado - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2007.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo.** 20ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.

MISSEL, S. **Feedback Corporativo: como saber se está indo bem.** São Paulo: Saraiva, 2012

MEDEIROS, C.R.G; JUNQUEIRA, A.G.W; SCHWINGEL, Glademir, et al. **A rotatividade de enfermeiros e médicos: um impasse na implementação da estratégia de saúde da família.** Revista Ciências & Saúde Coletiva, v. 15, n. sup.1, jan. 2010, p. 1521-1531.

ANTONELLO, C. S. **Articulação da aprendizagem formal e informal**: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. *Alcance*, v.12, n.2, p.183-209, 2005.

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

COSTA, Luciano Venelli. **A Relação entre a Percepção de Sucesso na Carreira e o Comprometimento Organizacional**: Um Estudo entre Professores de Universidades Privadas Seleccionadas da Grande São Paulo. 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: Princípios e Tendências. 1 Ed, 1 tiragem. São Paulo: Saraiva, 2005.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa e. **Controle do Turnover**: como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de intenção de rotatividade**: estudo de um modelo psicossocial. *Revista Organizações em Contexto*, v. 1, n. 2, p. 47-67, 2005. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/21987/antecedentes-de-intencao-derotatividade--estud>> Acesso em: 13 de junho de 2024.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo, SP: Editora Futura, 2007.

Apêndice A - Escala de Intenção de Rotatividade (EIR)

Escala de Intenção de Rotatividade (EIR)				
Colaboradores	Questão 1	Questão 2	Questão 3	Média
	Penso em sair da empresa onde trabalho.	Planejo sair da empresa onde trabalho.	Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho.	
Colaborador 1	2	2	2	2
Colaborador 2	2	2	1	1,7
Colaborador 3	1	1	1	1
Colaborador 4	2	2	2	2
Colaborador 5	2	2	1	1,7
Colaborador 6	1	1	1	1
Colaborador 7	2	2	2	2
Colaborador 8	3	4	4	3,7
Colaborador 9	2	1	1	1,3
Colaborador 10	1	1	1	1
Colaborador 11	1	1	1	1
Colaborador 12	1	1	1	1
Colaborador 13	1	1	1	1

Colaborador 14	1	1	1	1
Colaborador 15	3	3	3	3
Colaborador 16	1	1	1	1
Colaborador 17	2	2	2	2
Colaborador 18	2	2	2	2
Colaborador 19	2	2	2	2
Colaborador 20	1	1	2	1,3
Colaborador 21	2	2	2	2
Colaborador 22	2	2	2	2
Colaborador 23	1	1	1	1
Colaborador 24	3	3	3	3
Colaborador 25	1	1	1	1
Colaborador 26	2	2	2	2
Colaborador 27	3	3	3	3

Colaborador 28	2	2	2	2
Colaborador 29	2	3	2	2,3
Colaborador 30	1	1	1	1
Colaborador 31	2	2	2	2
Colaborador 32	1	1	1	1
Colaborador 33	1	1	1	1
Colaborador 34	2	2	2	2
Colaborador 35	3	2	2	2,3
Colaborador 36	1	2	1	1,3
Colaborador 37	3	3	3	3
Colaborador 38	1	1	1	1
Colaborador 39	4	4	4	4
Colaborador 40	3	3	3	3
Colaborador 41	1	1	1	1

Colaborador 42	1	1	1	1
Colaborador 43	1	1	1	1
Colaborador 44	1	1	1	1
Colaborador 45	1	1	1	1
Colaborador 46	2	2	2	2
Colaborador 47	2	2	2	2
Colaborador 48	3	2	2	2,3
Colaborador 49	1	1	1	1
Colaborador 50	2	2	2	2
Colaborador 51	2	2	2	2
Colaborador 52	1	1	3	1,7
Colaborador 53	2	2	2	2
Colaborador 54	3	3	3	3
Colaborador 55	3	3	3	3

Colaborador 56	2	2	2	2
Colaborador 57	2	2	2	2
Colaborador 58	3	3	3	3
Colaborador 59	1	1	1	1
Colaborador 60	2	2	2	2
Colaborador 61	1	1	1	1
Colaborador 62	1	1	1	1
Colaborador 63	2	2	2	2
Colaborador 64	2	1	1	1,3
Colaborador 65	1	1	1	1
Colaborador 66	3	2	2	2,3
Colaborador 67	2	2	1	1,7
Colaborador 68	1	1	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor

ANEXO A – Roteiro de Entrevista com o Gestor de RH.

1. Como a Cooperativa integra o desenvolvimento profissional dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização?
2. Quais ações vocês consideram fundamentais para manter a visão de desenvolvimento e a motivação dos funcionários? E por que vocês as consideram importantes?
3. Atualmente, quais são as iniciativas, formais ou informais, que estão em vigor para promover o aprendizado dos colaboradores e capacitá-los para suas responsabilidades?
4. Costumam fornecer feedback aos funcionários e incentivá-los a utilizá-lo para aprimorar seu desempenho e desenvolver suas habilidades de forma mais eficaz?
5. Quais são as razões que vocês consideram que podem levar à rotatividade na cooperativa?

ANEXO B – Questionário Dados Gerais

Aspectos Gerais

Nesta primeira etapa, serão colhidas as informações pessoais relevantes para o estudo e que contribuirão para os objetivos do mesmo.

sw.konopatzki@gmail.com [Mudar de conta](#)



Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Idade *

- Entre 18 e 25 anos
- Entre 26 e 30 anos
- Entre 31 e 40 anos
- Mais de 40 anos

Gênero *

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não responder

Tempo de cooperativa *

- Menos de 1 ano
- 1 a 2 anos
- 2 a 3 anos
- 3 a 4 anos
- Mais de 4 anos

Escolaridade *

- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós-graduação incompleta
- Pós-graduação completa
- Mestrado incompleto
- Mestrado completo
- Doutorado incompleto
- Doutorado completo

Enviar

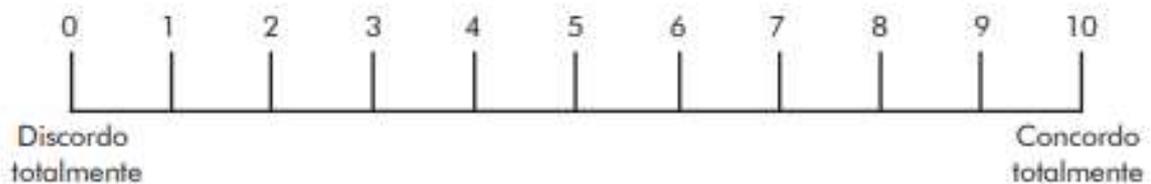
Limpar formulário

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

ANEXO C - Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações (EPOA)

ESCALA DE PERCEÇÃO DE OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES – EPOA

As frases abaixo falam das oportunidades de aprendizagem que as organizações podem ou não oferecer a seus funcionários. Leia cada item com atenção e, pensando em sua organização de trabalho atual, avalie o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve a sua opinião e registre o número correspondente nos parênteses antes de cada frase.



1. () Incentiva a participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem.
2. () Cria oportunidades de avaliar a aprendizagem.
3. () Estimula o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes no trabalho.
4. () Avalia se as ações de treinamento contribuem para o desempenho no trabalho.
5. () Cria situações de aprendizagem que motivam o funcionário.
6. () Preocupa-se em levantar necessidades de desenvolvimento de equipes.
7. () Projeta necessidades futuras de treinamento.
8. () Oferece cursos conduzidos por instrutores/professores bem qualificados.
9. () Estimula o funcionário a escolher eventos de treinamento dos quais ele necessita.
10. () Incentiva a escolarização dos funcionários.
11. () Desenvolve programas de educação continuada.
12. () Estimula o compartilhamento de conhecimentos na organização.
13. () Prepara o funcionário para exercer atividades mais complexas e de maior responsabilidade.

ANEXO D - Escala de Percepção de Sucesso na Carreira - EPSC

ESCALA DE PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA – EPSC

Todas as questões a seguir devem ser respondidas levando em consideração a **SUA** interpretação sobre as **SUAS** realizações em relação à carreira, ou seja, à sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados até este momento em sua vida profissional. Portanto, responda levando em consideração:

- Todo o seu progresso profissional e todos os trabalhos que você desenvolveu até hoje;
- Incluindo trabalhos voluntários;
- Sem se prender a um tipo de trabalho específico que você desenvolve hoje;
- Ou a uma organização específica para a qual você trabalha hoje.

A seguir estão listadas várias frases com percepções que você pode ter em relação a sua carreira, seu trabalho e sua vida pessoal ligada ao trabalho. Para cada item, você deve escolher e escrever, entre os parênteses, um grau entre 1 e 5 conforme você discorda totalmente (1) ou concorda totalmente (5).

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Nem discordo nem concordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
-----------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

1. () Encontro soluções criativas para os problemas que aparecem em minhas atividades profissionais.
2. () Tenho recebido recompensas justas comparadas com as de outras pessoas que conheço (não só na minha área).[®]
3. () Apresento ideias fora do comum.
4. () A remuneração que recebo por minhas atividades profissionais é justa, pelo que já investi na carreira.[®]
5. () Minha carreira me permite desfrutar a vida fora do trabalho.
6. () Os trabalhos que tenho desenvolvido são cada vez mais complexos.
7. () Coopero com a gestão dos negócios em que estou envolvido.
8. () Minha carreira é ética.
9. () Tenho uma vida equilibrada.
10. () Tenho orgulho do que faço profissionalmente.[®]
11. () Tenho uma clara identidade profissional construída ao longo da minha carreira.
12. () Meu(s) trabalho(s) é(são) importante(s) para a(s) organização(ões) onde atuo.
13. () Minha carreira é reconhecida pelos meus amigos e familiares.

14. () Tenho construído bons relacionamentos durante a carreira.
15. () Tenho atingido as metas de desempenho com competência.
16. () Hoje atuo em níveis hierárquicos coerentes com minha capacidade.
17. () Estou tranquilo sobre meu futuro quanto às minhas necessidades financeiras e materiais.[®]
18. () Ajudo meus colegas de trabalho.
19. () Sinto-me feliz com minha vida profissional.
20. () Posso ser considerado um profissional de competência diferenciada.
21. () Os desafios que enfrento no trabalho são coerentes com minhas competências.
22. () Tenho estabilidade em minha vida profissional.
23. () Os trabalhos que executo compreendem grande variedade de tarefas.[®]
24. () Estou constantemente aprendendo e me desenvolvendo em minha carreira.[®]
25. () Tenho criado inovações importantes durante minha carreira profissional.[®]
26. () Não tenho violado meus valores enquanto exerço minha carreira.
27. () Estou tranquilo quanto a ter emprego ou trabalho no futuro.
28. () Tenho uma boa rede de contatos profissionais.
29. () Eu e as equipes com quem trabalho temos alcançado resultados de sucesso juntos.
30. () Minha carreira é compatível com minhas vocações.
31. () Tenho sucesso nas avaliações da minha competência.
32. () As oportunidades de promoção que vejo pela frente são coerentes com meus interesses.
33. () Sou feliz com minha vida pessoal/familiar.
34. () Sou competente na realização das minhas atividades profissionais.
35. () Os clientes das minhas atividades profissionais reconhecem meu trabalho.
36. () Meu trabalho gera efeitos positivos na sociedade.
37. () Tenho alcançado minhas metas de nível hierárquico (ou cargos) em minha carreira.
38. () Os trabalhos que desenvolvo atualmente em minha carreira exigem um alto nível de competência.[®]
39. () Tenho controle sobre as fronteiras entre o meu tempo pessoal, da família e do trabalho.
40. () Sou reconhecido pelos meus superiores.
41. () Minha carreira tem impacto positivo na comunidade.
42. () Sou reconhecido pelos colegas de trabalho.
43. () O prestígio (ou status) profissional da minha posição hierárquica está de acordo com meus interesses.[®]
44. () Meu(s) trabalho(s) é(são) útil(eis) para a vida das outras pessoas.
45. () Tenho várias oportunidades de trabalho disponíveis.
46. () Meus colegas de trabalho me ajudam.
47. () Sou importante onde atuo.
48. () Minha renda supre as minhas necessidades e as de meus dependentes.[®]

[®]: Itens da versão reduzida.

ANEXO E - Escala de Intenções de Rotatividade EIR**ESCALA DE INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE – EIR**

A seguir estão três frases que podem representar alguns pensamentos seus. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1 Nunca	2 Raramente	3 Às vezes	4 Frequentemente	5 Sempre
--------------------------	------------------------------	-----------------------------	-----------------------------------	---------------------------

- () Penso em sair da empresa onde trabalho.
- () Planejo sair da empresa onde trabalho.
- () Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho.

ANEXO F - Escala da importância do desenvolvimento profissional para o colaborador

Classificação do desenvolvimento

Na escala abaixo, será classificado de 1 a 5 o quanto o colaborador considera importante o desenvolvimento profissional.

dragongamexd@gmail.com [Mudar de conta](#) 

 Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Referente as oportunidade de desenvolvimento profissional (treinamentos, cursos, capacitações, mentorias, feedbacks, etc) são importantes para você como colaborador? *

1 2 3 4 5

Pouco importantes Muito importantes

[Enviar](#) [Limpar formulário](#)

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários