

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**MAURÍCIO ELVINO DOS SANTOS**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA A RETENÇÃO  
DE TALENTOS E DIMINUIÇÃO DA ROTATIVIDADE NA SUINOCULTURA**

**NOVA PRATA**

**2023**

MAURÍCIO ELVINO DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA A RETENÇÃO  
DE TALENTOS E DIMINUIÇÃO DA ROTATIVIDADE NA SUINOCULTURA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração de Empresas da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de empresas.

Orientador TCC I: Prof. Leonardo C. Bagattini

Orientador TCC II: Prof Esp. Alzeri Luis Branco

NOVA PRATA

2023

MAURÍCIO ELVINO DOS SANTOS

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA A RETENÇÃO  
DE TALENTOS E DIMINUIÇÃO DA ROTATIVIDADE NA SUINOCULTURA

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Curso de Administração de  
Empresas da Universidade de Caxias do Sul,  
como requisito parcial para a obtenção do grau de  
Bacharel em Administração de empresas.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Dr. Carlos Eduardo Roehe Reginato  
Examinador  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

---

Prof. Me. Mario Coser  
Examinador  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

---

Prof. Esp. Alzeri Luis Branco  
Orientador  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

## **AGRADECIMENTOS**

Quero expressar minha sincera gratidão à minha família, por ser meu pilar e fonte constante de apoio durante esta jornada acadêmica. Seu amor e compreensão foram fundamentais para o meu sucesso.

Aos colegas de faculdade, agradeço pela amizade e colaboração. Cada desafio superado e triunfo compartilhado contribuíram para o nosso crescimento coletivo.

Um agradecimento especial ao meu orientador, cuja orientação sábia e comprometimento foram fundamentais. Suas contribuições moldaram não apenas este trabalho, mas também meu percurso acadêmico. Sou grato pela inspiração e exemplo de excelência que proporcionou.

Com gratidão, dedico este trabalho à  
minha família, cujo apoio constante foi a  
força propulsora por trás de cada  
conquista.

## RESUMO

Dentro das organizações, o papel dos Recursos Humanos está cada vez mais à prova, sendo que cabe à administração dos Recursos humanos o posicionamento de suas equipes, como orientadores. A gestão de pessoas serve para dar apoio estratégico, sendo uma ferramenta de aperfeiçoamento do desempenho organizacional, a qual deve identificar talentos, treinar, desenvolver e explorar a criatividade. A partir disso, o objetivo da elaboração do presente trabalho é o de ressaltar a importância do setor de Recursos Humanos dentro das empresas, principalmente no ramo da suinocultura, indo ao encontro do seu papel no que tange a auxiliar na motivação dos colaboradores, diminuindo taxas de rotatividade, o que vai ao encontro da retenção de talentos. Para tanto, para o presente trabalho utilizou-se da pesquisa bibliográfica através de livros, artigos e outros, embasando o tema, bem como, na sequência, utilizar-se-á de entrevistas, buscando pela troca de experiências com profissionais da área, engrandecendo o conteúdo. Em relação à pesquisa, a natureza será qualitativa, sobre a qual o autor Malhotra (2019) comenta que se caracteriza por ser exploratória e embasada em pequenas amostras utilizando-se de entrevistas em grupos ou individuais, a fim de proporcionar ideias de entendimento do problema em questão.

Como resultados, espera-se afirmar a importância do setor em questão, bem como verificar alternativas que contribuam na retenção dos talentos nas empresas.

**Palavras-chave:** Recursos humanos; Motivação; Rotatividade; Retenção de talentos; Suinocultura.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo Motivacional.....	19
------------------------------------	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Respostas das entrevistas.....	36
---	----



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1	TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO.....	10
1.2	OBJETIVOS.....	11
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>11</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	11
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	13
2.2	IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	15
2.3	LIDERANÇA E FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A MOTIVAÇÃO..	15
2.4	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	22
2.5	O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS.....	22
2.6	ROTATIVIDADE.....	27
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>30</b>
3.1	DELINEAMENTO.....	30
<b>3.1.1</b>	<b>Natureza.....</b>	<b>30</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Níveis.....</b>	<b>31</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Estratégias.....</b>	<b>31</b>
3.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	32
3.3	PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	32
3.4	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....	33
3.5	CRONOGRAMA.....	33

<b>4</b>	<b>DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS.....</b>	<b>35</b>
4.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	37
4.2	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	38
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>39</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>41</b>
	<b>ANEXO A – ENTREVISTA.....</b>	<b>45</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho por objetivo tratar sobre a importância da gestão de Recursos Humanos, sua contextualização e os processos envolvidos para obtenção de bons resultados as empresas em um mercado altamente competitivo. Para tanto, realiza-se uma pesquisa e conceituação sobre o assunto, através da revisão bibliográfica, tratando de aspectos indispensáveis relacionados à gestão de pessoas.

As pessoas estão presentes em todas as empresas, devendo ser vistas e valorizadas, sendo que tal assunto sempre está presente nas pautas de reuniões e reclamações de colaboradores, sendo coerente e atual, visando promover a motivação, capacitação e retenção de talentos nas empresas.

Sendo assim, optou-se inicialmente, pela revisão de literatura, visando embasar a parte teórica e, em seguida, realizou-se entrevista com profissionais para obter informações práticas do dia a dia das empresas, mostrando suas características e dificuldades.

Ainda, o foco da pesquisa será quanto à rotatividade e dificuldade de retenção de talentos, especialmente em alguns setores, buscando preencher lacunas quanto ao entendimento do setor de Recursos Humanos, bem como apontar para seu papel, fundamental nas estratégias e resultados das empresas.

A gestão de pessoas, tal como qualquer outra área do ramo que a gestão de equipes e liderança buscam estudar, acompanha as profundas mudanças do cenário socioeconômico, histórico, político e cultural das nações. Neste sentido, é importante dar destaque a esse tema tão importante.

### 1.1 TEMA

O tema do trabalho resume-se em trazer a importância do setor de Recursos Humanos, suas atividades relacionadas e, como delimitação para tal, busca-se enfatizar no que tange à rotatividade nas empresas, mostrando alternativas que possibilitam auxiliar na retenção de talentos.

### 1.2 PROBLEMA DO ESTUDO

Como problema de pesquisa, a questão norteadora definida para a elaboração do trabalho é: Quais as alternativas que podem ser seguidas pelas empresas para buscar pela retenção de talentos.

## 1.2 OBJETIVOS

Segundo Odgen e Crescitelli (2007 p. 48): Objetivos são simplesmente itens que precisam ser realizados e marcos que devem ser alcançados.” Sendo assim, os objetivos foram divididos em geral e específicos, conforme segue.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é apontar para a importância dos Recursos Humanos e mostrar a dificuldade da retenção de talentos nas empresas.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos definidos para a elaboração do trabalho são os seguintes:

- a) Tratar da importância do setor de Recursos Humanos;
- b) Apresentar os principais motivos que levam à rotatividade de colaboradores;
- c) Buscar alternativas para reter talentos.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A elaboração do trabalho se justifica visto que é importante compreender as atividades relacionadas ao setor de Recursos Humanos, sendo que o enfoque se dá no que tange à rotatividade nas empresas e dificuldade de reter talentos.

Para tanto, busca-se entender os motivos e buscar alternativas para que tais situações possam ser amenizadas, valorizando os colaboradores e indo ao encontro das necessidades das empresas.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Severino (2017), a fundamentação teórica é um componente essencial no processo de pesquisa científica, sendo responsável por fornecer um arcabouço conceitual sólido que sustenta e orienta a investigação. O autor destaca que a fundamentação teórica não apenas apresenta as teorias e conceitos relevantes ao tema em estudo, mas também estabelece conexões significativas entre o conhecimento existente e a problemática investigada. Ela funciona como um alicerce intelectual, oferecendo ao pesquisador um conjunto de princípios, ideias e perspectivas que direcionam a formulação de hipóteses, a coleta de dados e a análise dos resultados. A adequada fundamentação teórica contribui para a construção do conhecimento científico ao contextualizar o problema de pesquisa em uma base teórica sólida e permitir a interlocução crítica com as contribuições já existentes na área de estudo.

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A gestão estratégica de uma empresa diz respeito à sua administração em todas as esferas, no entanto, para o presente trabalho, interessa a gestão estratégica de pessoas, voltada ao público interno das mesmas.

[...] a valorização dos trabalhadores nas organizações assume relevância especial na atual era do conhecimento e em tempos de competitividade recrudescente. Nesse sentido, a gestão de pessoas nas organizações assume papel especialmente estratégico, uma vez que suas políticas e práticas devem criar capacidades organizacionais que levem à obtenção de melhores resultados (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018, p. 250).

A gestão estratégica de pessoas pode ser tanto em relação aos clientes e público-alvo de uma empresa como com relação ao seu público interno e colaboradores. Tem-se que de várias abordagens que se pode lançar mão, a abordagem estratégica é a que mais se utiliza na gestão de pessoas nas empresas, conforme destaca Coelho Júnior (2003), o qual ainda aponta que:

A gestão estratégica pode ser definida como um sistema de indicadores de desempenho que delinea os caminhos a ser desenvolvidos pela administração quantos às iniciativas e ações estratégicas previamente definidas. O pilar da gestão estratégica encontra-se, não no trabalho

realizado em departamentos isolados, mas sim por processos, tornando as atividades organizacionais integradas, sistêmicas e interdependentes (COELHO JUNIOR, 2003, p. 81).

Segundo Palombino Primo (2014), quanto à Gestão de Pessoas, alinhar estrategicamente os interesses individuais e grupais aos objetivos da organização tem sido o maior desafio das organizações para que seus objetivos sejam atingidos.

O autor ainda afirma que apesar de, por muito tempo, as empresas terem valorizado somente seu relacionamento com clientes, com o passar do tempo foi sendo criada uma conscientização no sentido de que a valorização do seu público interno, ou seja, seus colaboradores deveriam ser igualmente importantes. Essas mudanças se deram por vários motivos, entre eles a mudança no mercado, transformações no mercado de trabalho e na mão de obra, mudanças econômicas e financeiras, políticas e de cunho social, entre outras.

Segundo Fonseca (2013), a abordagem estratégica de gestão de pessoas se delineou a partir da década de 1980, com o crescente reconhecimento da importância do capital humano na consecução de estratégias organizacionais. Indo ao encontro disso, de acordo com Silva (2013):

A gestão de pessoas é representada pela íntima interdependência das organizações e das pessoas. Pessoas e organizações variam intensamente. A gestão de pessoas dependerá da mentalidade predominante na organização, sendo que atualmente, as organizações estenderam seu conceito de parceria incluindo nele, os funcionários, passando a tratá-los como parceiros, onde cada um está disposto a investir seus recursos na organização na medida em que obtiver retornos adequados. As pessoas deixaram de ser o recurso humano para serem tratados como parceiros e colaboradores. Os objetivos dos Recursos Humanos (RH) passaram a ser estratégicos para as empresas com o intuito de agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas. (SILVA, 2013, p.25).

Segundo Palombino Primo (2014), as organizações contemporâneas exigem cada vez mais que a gestão de pessoas esteja estrategicamente alinhada aos objetivos de seus negócios. Prossegue o autor afirmando que o capital humano tem sido o diferencial competitivo para o sucesso das organizações, pois é dele que surgem as inspirações para o pensamento e todos os níveis organizacionais, tático, estratégico ou operacional.

A diversidade vem sendo aplicada pelas empresas na gestão estratégica de pessoas com relação ao seu público interno e tem se mostrado uma importante

ferramenta no sentido de se formar uma boa equipe de trabalho e que apresente resultados otimizados e que contribuam para o crescimento da empresa.

## 2.2 IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

A importância da motivação no ambiente de trabalho é um dos principais fatores que devem ser levados em consideração ao se pensar na eficiência dos funcionários, pois estes só responderão de maneira adequada quando estimulados e motivados de maneira completa e interessante. Teixeira (2003, p. 73) afirma que o ato de motivar “significa proporcionar um motivo a uma pessoa (ou a um grupo) para que ela se comporte de forma considerada ideal para o exercício de uma tarefa ou função”.

Dessa forma, é interessante que os empregadores motivem seus funcionários para que eles nunca fiquem desanimados, pois funcionários desanimados atendem de maneira pior os clientes, fazendo os donos de empresa perderem capital e prestígio. Conforme Maximiano (2005, p. 258), “motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa”.

Para evitar situações relacionadas à falta de motivação é necessário que a liderança dos colaboradores trabalhe ao máximo para que se sintam motivados em produzir o seu trabalho de maneira que transborde qualidade e atenção, fazendo com que esses tenham o trabalho como um fator motivador de mudanças.

## 2.3 LIDERANÇA E FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A MOTIVAÇÃO

Liderança não é sinônimo de administração. O administrador é responsável pelos recursos organizacionais e por funções como: planejar, organizar, dirigir e controlar a ação da organização no sentido de alcançar objetivos. Isso inclui muita coisa. O administrador deve ser, também, um líder, para lidar adequadamente com as pessoas que com ele trabalham. O líder, por seu lado, pode atuar em grupos formais e informais e nem sempre é um administrador. O administrador pode apoiar-se totalmente na autoridade de seu cargo ou pode adotar um estilo de comportamento mais participativo, que envolva decisão conjunta com seus subordinados (SILVA, 2013).



Pode-se afirmar que cada vez mais se exige uma liderança que tenha uma capacidade de moldar com rapidez pelo posicionamento do líder diante das situações e com seguidores mais ativos e responsáveis perante as atividades do cotidiano.

Para Bennis (1996, p. 78), “a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições”. O exercício da autoridade seria suficiente em épocas de estabilidade, mas para um ambiente em constante transformação faz-se necessária a presença de uma liderança, pois é a força incentivadora e direcionadora que torna possível o desenvolvimento e a permanência das organizações nesse contexto.

A teoria das relações humanas fez surgir teorias sobre a liderança, pois a mesma passou a dar ênfase ao estudo dos grupos informais, a satisfação do empregado, as tomadas de decisões do grupo. Em outras palavras, a teoria das relações humanas passou a estudar os aspectos que faziam com que as pessoas se sentissem valorizadas no ambiente de trabalho, nas organizações. Na teoria das relações humanas, o foco recai mais sobre o grupo do que sobre o indivíduo e sua forma de funcionamento se dá mais pela liderança democrática do que a liderança autocrática. Assim, percebe-se que esta teoria teve papel significativo para a construção de outras formas de liderança, que se baseavam num tratamento mais democrático nas organizações (STONER; FREEMAN, 2004).

Salientam Stoner e Freeman (1999) que a teoria das relações humanas tem suas origens nos Estados Unidos, como resultado das experiências de Elton Mayo, denominadas Experiência de Hawthorne. Foi a partir desse trabalho que Mayo percebeu a necessidade de tornar a administração mais humana e democrática. Essas experiências fizeram Mayo concluir que, com a liderança democrática, os funcionários participavam mais do processo de decisão e, conseqüentemente, isso os motivava a ponto de aumentarem cada vez mais a produção da organização.

Dentro desse raciocínio, Chiavenato (2010) destaca que a abordagem humanista da administração considera que o comportamento no trabalho é consequência de fatores motivacionais, sendo que as pessoas são motivadas por necessidades humanas e alcançam sua satisfação por meio dos grupos sociais com quem interagem. Ainda que a motivação seja apenas um dos fatores internos que influenciam o comportamento humano, a ela é dada tanta importância por operar,

em geral, sobre as necessidades dos indivíduos a fim de supri-las para atingir os objetivos, tanto pessoais como organizacionais.

Enfatiza Chiavenato (2010) que a liderança é indispensável em todos os tipos de organização humana, esteja nos empreendimentos, esteja em todos seus setores. Ela é eficaz em todos os desempenhos da administração, já que o administrador necessita reconhecer a índole humana e ter ciência de como administrar as pessoas, isto é liderar.

Dentro da visão humanista, Chiavenato (2008) ainda ressalta que a liderança pode ser vista sob óticas diferentes, apontando quatro itens importantes:

a liderança como fenômeno de influência interpessoal – o poder mantido por meio de uma força psicológica, de poder de uma pessoa sobre a outra, sendo capaz de influenciar e mudar seus comportamentos. A liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo onde o líder é a pessoa capaz de tomar decisões de forma solitária e ou mesmo em grupos (CHIAVENATO, 2008, p. 122).

Neste contexto, Chiavenato (2008) expõe duas óticas para ver a liderança, sendo uma delas ligada à questão da tomada de decisões, independentemente de ser em grupo ou de forma isolada, e a outra é entendida como um fenômeno que influencia o comportamento das pessoas, sendo que esta influência se dá pela interação interpessoal.

Nesta teoria, os empregados são recompensados por atingir as metas estabelecidas pela organização, mas é papel do líder ensinar os meios para atingi-las e oferecer o apoio necessário. Para esse modelo, quando os líderes são mais participativos do que diretivos, os empregados acabam ficando mais satisfeitos. Na prática, este modelo enfatiza mais a satisfação do empregado do que a produtividade da organização. Segundo Ferreira (2013), a motivação se baseia no relacionamento entre a pessoa e a situação que a mesma vivencia em seu cotidiano. Percebemos que são muitas as variáveis que terão influência dentro da motivação; assim, não podemos citar a mesma como forma constante ou contínua, pois sempre haverá variações de acordo com a situação.

Taniguchi e Costa (2009) apontam que a motivação se trata do ato de motivar, expor motivos ou causas relacionados a isso. Dentro de uma organização fatores internos estão relacionados a motivação, que é um dos principais aspectos

que influenciam o comportamento dos colaboradores. O motivo é aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada maneira, ou responsável pela origem de determinado comportamento. Tal motivo pode ser originário de um estímulo que vem do ambiente ou também por processos internos da própria pessoa.

Tendo em vista que motivação deverá sempre partir de uma força interna do colaborador, e que não é uma tarefa de fácil aplicação trabalhar com fator humano entendendo seus propósitos, e indagações que cada ser necessita para ativar a motivação dentro de si, acarretando, assim em um melhor desempenho em suas tarefas, ideias e realizações dentro da organização.

Cada indivíduo tem suas necessidades, particularidades e fatores que os diferenciam, trazendo comportamentos e reações a situações de diferentes formas. Tendo esse foco em estudo, remete diretamente a um ponto também necessário, intitulado liderança, que tem papel fundamental, pois colaboradores que se sentem ouvidos e motivados por seus líderes terão sempre um bom desenvolvimento dentro da organização.

Taniguchi e Costa (2009) reafirmam que cada indivíduo é diferente quanto a sua motivação, sendo as necessidades variáveis de uma pessoa para outra, o que resulta em diferentes padrões de comportamento, diferentes valores sociais e objetivos. Entretanto, os processos que geram padrões de comportamento são, de forma geral, semelhantes para todas as pessoas, sendo que podem ser explicados a partir de três conceitos:

- a) O comportamento é causado, ou seja, existem estímulos internos e externos.
- b) O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano.
- c) O comportamento é orientado por objetivos, ou seja, em todo comportamento existem expressões que servem para designar os motivos do comportamento (TANIGUCHI; COSTA, 2009, p. 210).

Desta forma, a motivação depende de três variáveis. No contexto organizacional, a motivação está relacionada a realização e reconhecimento profissional, que é manifestado através de exercícios de tarefas e atividades que são capazes de oferecer desafio suficiente para o trabalho. Pode ser considerada como uma força interna que regula as ações realizadas pelos indivíduos (CHIAVENATO, 1999).

Na Figura 1, a seguir, pode-se ver uma imagem que representa o ciclo motivacional.

Figura 1 – Ciclo Motivacional



Fonte: Ferreira (2013, p. 16).

Entende-se, portanto, que a motivação no ambiente de trabalho depende das duas partes, empregado e empresa, cabendo a cada uma delas cumprir seu papel na criação de condições favoráveis à produção. Entretanto, este trabalho objetiva analisar, em detalhes, os esforços que a empresa pode empreender para tanto.

Segundo Bergamini (1997), estudos sobre a motivação podem ser aplicados em qualquer tipo de atividade humana, entretanto, o foco da maioria das pesquisas é a área organizacional, e a busca pela resposta a questão do porquê o homem trabalha. A motivação enquanto uma das principais forças capazes de impulsionar comportamento, é o que determina o desempenho do indivíduo no trabalho. No contexto organizacional a motivação tem relação com um sentimento de pertencer, de fato, aquela equipe, produtividade, valorização, colegas, entre outros aspectos.

As empresas têm buscado cada vez mais pessoas com diferentes capacidades, que estejam aptas a lidar com diferentes situações e que sejam criativas, íntegras, motivadas, eficientes e compreensivas. Associada a estas características, também é preciso que as pessoas tenham uma boa capacidade de se relacionar, coragem, e capacidade para lidar com as mudanças tão necessárias no ambiente organizacional devido as mudanças na sociedade e no perfil de

consumo. Apesar disso, as empresas também precisam ter consciência de seu papel no alcance de bons resultados, não se deixando convencer que a contratação destas pessoas basta por si só (TANIGUCHI; COSTA, 2009).

Para os mesmos autores, o papel da empresa é promover aspectos de motivação em seus funcionários para que estes possam realizar seu trabalho da melhor maneira possível, para que isso ocorra é preciso que os gestores definam bem seus objetivos, metas e filosofia, pois estas definições contribuem de forma positiva para o desenvolvimento da empresa e se traduz em melhores resultados.

Motivação para o trabalho depende de qual sentido cada indivíduo dá às atividades que realiza.

Taniguchi e Costa (2009), colocam que:

Acredita-se que a ligação do trabalhador com a empresa seja um elo habitual. Portanto, já não faz mais sentido negar que, em condições favoráveis, cada pessoa exerça com naturalidade seu poder criativo, buscando aí seu próprio referencial de auto-identidade e auto-estima. A motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele. (TANIGUCHI e COSTA, 2009, p. 211).

De acordo com o que apresenta Mayo (2003) é possível mensurar os níveis de motivação dos funcionários de diferentes formas, através da observação dos resultados da empresa, ou no modo como os funcionários se comportam e realizam suas atividades. É mais fácil fazer uma avaliação coletiva ao invés de individual. O autor ainda afirma que aspectos como satisfação do cliente, níveis de qualidade e retrabalho, sugestão e melhorias, pesquisas, absenteísmo e perda de pessoal são indicadores de resultados que são afetados pela motivação.

Silva (2013) indica que a qualidade de vida no trabalho é um fator motivacional, sendo que não são somente as condições físicas que são importantes neste aspecto; condições sociais e psicológicas influenciam na qualidade de vida e no ambiente de trabalho. A qualidade de vida tem relação com a capacidade da empresa de fornecer condições para que os funcionários tenham suas necessidades satisfeitas.

Segundo alguns estudiosos, é possível conceituar o termo Qualidade de Vida no Trabalho como um conjunto de ações adotadas por uma organização, envolvendo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerais, com o objetivo de proporcionar condições plenas de

desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho (SILVA, 2013, p. 13).

Além disso, as recompensas também se configuram como um fator de motivação, representa os benefícios oferecidos pela empresa aos funcionários e o sistema de distribuição destas. É o fator mais básico que motiva o funcionário a realizar o trabalho, sendo salário, promoções, benefícios sociais, e outros. Neste contexto cabe ressaltar que existem as recompensas intrínsecas e extrínsecas, e o dinheiro se encaixa na última. É válido aceitar que as recompensas econômicas não são capazes de atender a todas as necessidades dos indivíduos, portanto, é importante que os gestores consigam integrar recompensas intrínsecas e extrínsecas, tarefa que pode não ser tão simples porque os colaboradores apresentam diferenças com relação a quantidade destas recompensas que desejam, o que também depende do cargo e da função executada (SILVA, 2013).

Outro problema ocorre quando os empregadores começam a pagar adicionalmente seus colaboradores por um trabalho que estes julgavam anteriormente gerador de satisfação, já que existem sinais de que a concessão de uma recompensa extrínseca reduz a satisfação intrínseca experimentada. Assim sendo, torna-se difícil a administração de recompensas intrínsecas de uma maneira sistemática, o que sugere uma abordagem contingencial que leve em consideração as necessidades dos colaboradores, o tipo de trabalho executado, o ambiente organizacional e os diferentes tipos de recompensas, sustentam os autores (SILVA, 2013, p. 15).

Por conta disso, é importante considerar a motivação como um capital para a empresa, sendo este, um elemento essencial na diferenciação entre as organizações, e no sucesso ou fracasso destas. Os recursos materiais e financeiros são importantes, porém, são os recursos humanos que são os principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso das organizações (TANIGUCHI; COSTA, 2009).

A remuneração entra em outra categoria de fator relacionado a motivação, sendo definida pelo valor pago aos indivíduos pelo trabalho realizado, é um tipo de recompensa. O funcionário que se compromete com uma empresa desenvolve suas atividades diariamente dentro de uma rotina, e recebe sua recompensa em troca disso, e é através deste valor que o empregado se mantém empenhado em cumprir sua função.

## 2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Taniguchi e Costa (2009), cada vez mais as organizações têm se preocupado com a gestão dos Recursos Humanos e questões subjetivas intrínsecas ao ambiente de trabalho, de forma que tem sido cada vez mais necessário voltar seu trabalho para o desenvolvimento de modelos que foquem neste aspecto. A gestão dos Recursos Humanos tem sido considerada como o elemento vital para o bom desempenho das organizações. Tais mudanças na forma de compreender a gestão empresarial são frutos de uma mudança na sociedade como um todo, a partir de processos como a globalização, que traz diversos benefícios para a sociedade, porém, transforma o que é conhecido em obsoleto, e demanda respostas inovadoras.

O clima da organização é um tema de muita importância para os gestores pois as relações que se estabelecem dentro da empresa influenciam o trabalho de todos e, conseqüentemente, os resultados da empresa; o estabelecimento do clima organizacional determina as condições motivadoras no ambiente de trabalho. De forma geral, a eficácia da organização depende do clima organizacional, sendo que um clima capaz de satisfazer as necessidades das pessoas que ali atuam favorece os bons resultados (MOREIRA, 2008).

Atualmente, grandes companhias e aquelas que são consideradas referência utilizam uma gestão focada em Recursos Humanos como diferencial para manter-se no mercado altamente competitivo, observando aspectos como criatividade, capacidade de interação, comunicação, ética e outras coisas. Desta forma, o que as empresas objetivam é utilizar ferramentas de recursos humanos para alcançar um clima organizacional satisfatório (TANIGUCHI; COSTA, 2009).

## 2.5 O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS

Dentro das organizações, o papel dos Recursos Humanos está cada vez mais à prova, como dizem Lacombe e Heiltorn (2003), cabe a cada gestor a administração dos Recursos Humanos e posicionamento de suas equipes como orientadores e educadores desses gestores, para que eles, por sua vez, atuem como educadores de suas respectivas equipes. Para Gil (2017), gestão de pessoas

é o cargo gerencial que administra a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

Para Reichel (2008), a gestão de pessoas serve para dar apoio estratégico, sendo uma ferramenta de aperfeiçoamento do desempenho organizacional por excelência, deve identificar talentos, treinar e desenvolver, explorar a criatividade e o empreendedorismo e provocar avaliações.

Conforme Milkovich e Boudreau (2010), administrar a gestão de pessoas pode ser definido por tomar decisões integradas que formam as relações de trabalho, podendo sua qualidade influenciar diretamente na capacidade da organização e de seus funcionários para atingir os objetivos estabelecidos.

Para Gil (2001), gestão de pessoas é uma convergência que se manifesta de maneira mais forte no meio acadêmico do que nas próprias empresas, visto que a expressão mais presente tem sido dada por revisões feitas a partir de obras relativas à gestão de Recursos Humanos. Assim, algumas organizações estão aderindo à gestão de pessoas a fim de abordar os seus empregados como parceiros, e não apenas como partes do procedimento, estimulando a participação deles nos processos de decisão, utilizando o máximo potencial para se obter uma maior sinergia.

Em sua obra, Marras (2001) descreve uma pesquisa realizada em 1997 pela professora Tose, da Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, na qual demonstra a possibilidade de destacar cinco fases na evolução do perfil de gestão de pessoas: a fase contábil, que se caracteriza pela preocupação com custos; a fase legal, que concentra na manutenção das recém criadas leis trabalhistas; a fase tecnicista, na qual passou-se a operacionalizar os serviços como treinamentos, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança, benefícios e outros; a fase administrativa, que passou do procedimento burocrático e operacional para as responsabilidades mais humanísticas voltadas para os indivíduos e suas relações; e a fase estratégica, na qual deixa-se de ser apenas operacional, passando a atuar de forma mais tática.

Gil (2001) diz que para esclarecer as atividades de capacitação no âmbito da gestão de pessoas, convém não apenas definir conceitos básicos, mas também estabelecer um sistema conceitual que lhes confira coerência, portanto, se passa a definição do conceito de treinamento, que se refere ao conjunto de obras de experiências de aprendizagem na posição atual da organização, assim, se trata um



processo educacional de curto prazo e que envolve todas as ações que visam ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam.

Marras (2001) também salienta que o setor de gestão de pessoas, responsável pelos treinamentos, é de suma importância na empresa, pois através dele são aplicados os devidos treinamentos dentro da organização que, por sua vez, tem como foco resultados a curto, médio e longo prazos, sendo que é dessa forma que as maiores empresas se mantêm ativas num mercado tão competitivo. Como desafio, a gestão de pessoas deve fazer com que os empregados tenham como objetivo se desenvolver, despertando a vontade de adquirir conhecimento e mostrando a elas o retorno que estes treinamentos trarão, tanto para a organização quanto para a própria pessoa.

A administração e o posicionamento da equipe devem ter um objetivo, e, para Chiavenato (2008), o grande objetivo da gestão de pessoas é formar e consolidar equipes que sejam cada vez mais produtivas e comprometidas com os objetivos e estratégias estabelecidos pela organização. Sempre é importante ressaltar que para conseguir ajustar uma equipe deve-se utilizar estratégias como: processos seletivos, atividades de treinamentos, cursos de aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades individuais.

Portanto, está cada vez mais evidente o papel dos Recursos Humanos dentro de uma organização, sua função não é somente gerir os recursos disponíveis, mas também orientar e posicionar as equipes e os gestores, havendo um sincronismo entre as partes.

Já para Oliveira (2014), a gestão de pessoas é dever e parte integrante das funções gerenciais de toda a empresa, principalmente dos líderes. O mais importante dentro das organizações é ter uma equipe que busque o desenvolvimento. Dutra (2009) diz que as organizações devem criar o espaço, estimular o desenvolvimento e a competitividade das pessoas, comprometendo-se com elas, respeitando-as individualmente, como diferenciais competitivos. Para que ocorram mudanças qualitativas, os colaboradores devem estar em constante aprendizado e evolução.

Assim, a gestão de Recursos Humanos e os líderes de equipe devem andar juntos, para desenvolver e estimular a equipe, pois nenhuma das partes será efetiva

sozinha, deve haver uma harmonia entre as partes para que haja êxito neste desafio.

Manter a motivação juntamente com a capacitação humana é um mérito a ser buscado nas organizações e, também, um grande desafio na atualidade. A sociedade como um todo está sempre mudando, bem como seu nível de exigência, interferindo diretamente nas organizações.

Para Siqueira (2008), a satisfação no trabalho é decorrência da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu resultado ou realização de seus valores por meio de suas atividades, que traz sentimentos positivos e de bem-estar. A satisfação com o trabalho pode ser vista como a atitude geral de uma pessoa em relação ao que ela realiza.

Robbins (2002) diz que o trabalho não se refere apenas à tarefa exercida pelo empregado, mas sim tem relação com todo o ambiente que o cerca, o que engloba colegas e superiores, obediência às regras e políticas organizacionais, alcance de padrões de desempenho, a aceitação das condições de trabalho, entre outros. Além disso, a baixa satisfação no ambiente de trabalho e a falta de motivações pessoais e coletivas interferem negativamente e diretamente no clima organizacional, tanto na realização pessoal como nos resultados da empresa.

Diante desse fato, as empresas precisam estar preparadas para encarar estas situações novas e mutáveis e prever medidas gerenciais que possam amenizar estes conflitos. Assim, há a necessidade de investigar, identificar e analisar as percepções das colaboradoras femininas quanto ao grau de satisfação e motivações nesta empresa, seguido de um planejamento com programas que visam capacitar o capital humano e agregar valor aos resultados da empresa.

O treinamento e a capacitação dos colaboradores é a melhor forma de desenvolver a equipe, para Carvalho e Nascimento (1999), treinamento é uma forma de educação especializada, com o propósito de preparar o indivíduo para o desempenho eficiente de uma tarefa que lhe é confiada. Assim, haverá um desenvolvimento pessoal e profissional da pessoa, possibilitando o melhor desempenho de suas funções.

De acordo com Marras (2001), treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Para Carvalho e Nascimento (1999), treinamento é uma forma de educação especializada, com o propósito de preparar o indivíduo para o desempenho eficiente de uma tarefa que lhe é confiada. Assim, haverá um desenvolvimento pessoal e profissional, possibilitando o melhor desempenho de suas funções.

Mourão, Borges-Andrade e Salles (2006) alegam que os treinamentos devem contribuir para o alcance de objetivos na organização e que se deve entender também o processo de mudança de comportamento pela experiência, que o treinamento pode ser visto como um processo sistemático e propositalmente conduzido pela empresa. Assim, pode-se ter três pontos de vista dentro de um treinamento: a intenção de se aperfeiçoar um desempenho específico, o desenho refletido da tática instrucional, que apontará a eficácia do treinamento, e a avaliação onde os níveis de complexidade podem variar de circunstâncias simples até as mais formais, a nível de certificação.

Em outro momento, Mourão, Borges-Andrade e Salles (2006) falam que o treinamento pode ser definido como um procedimento, de iniciativa da organização, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros, propiciando uma melhoria de desempenho no trabalho, podendo ser um esforço planejado a fim de facilitar a aprendizagem dos comportamentos relacionados ao trabalho, tornando o treinamento uma aquisição de atitudes, conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultarão na melhoria do desempenho de sua função.

Para Robbins (2002), a maioria dos treinamentos visa a modernização e a aprimoramento das capacidades técnicas dos funcionários.

Assim, nota-se a importância dos treinamentos dentro de uma organização, pois, se tivermos profissionais bem treinados, preparados e qualificados, isto resultará num melhor resultado, não somente produtivo, mas também quanto à motivação do colaborador, pois obtendo-se uma melhor bagagem de conhecimento, conseqüentemente ele terá uma melhor performance na realização de suas tarefas, contribuindo no crescimento produtivo e cooperando efetivamente para os resultados da organização.

Segundo Chiavenatto (2008), o treinamento determina um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada colaborador, uma vez que modifica a bagagem particular de cada um.

Alinhado a este processo de desenvolver os seres humanos, temos que desenvolver uma sistemática, um planejamento, e, como diz Chiavenato (2010),

treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais.

Para Milkovitch e Boudreau (2010), treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

Assim, o conceito de treinamento está ligado aos conceitos de educação e desenvolvimento, o que difere um do outro é a finalidade a que se presta a ação educacional a ser analisada. O treinamento prepara o colaborador para aperfeiçoar o desempenho no cargo que ocupa naquele momento.

## 2.6 ROTATIVIDADE

Neto (2004) coloca que a satisfação no trabalho está relacionada com motivação:

A satisfação no trabalho é extremamente importante. Muitos estudos têm demonstrado que ela está relacionada ao comportamento individual de participação e ao comprometimento organizacional. Ou seja, ela é responsável pela boa vontade para continuar trabalhando no dia a dia. Ainda que a satisfação não tenha impacto direto no desempenho do trabalho da maioria dos indivíduos, ela pode ser importante no desempenho organizacional, devido aos efeitos na rotatividade do pessoal e no absenteísmo. Por outro lado, quando os empregados afirmam que não estão satisfeitos com o trabalho, significa que eles não vêem consequências positivas associadas ao fato de continuarem fazendo parte da organização (NETO, 2004, p. 7).

Segundo Las Casas (1999):

Para a empresa, além de otimizar os investimentos, permite a formação de uma equipe mais coesa, que desenvolva seu trabalho de acordo com as orientações recebidas pela administração que a prática tenha demonstrado ser eficiente. Consequentemente aumenta os lucros e o faturamento, e diminui a rotatividade. Para os vendedores, o treinamento é importante fator motivacional, pois, recebendo orientação adequada, conseguem melhores resultados tanto no desempenho do trabalho, quanto no nível de rendimento. (LAS CASAS, 1999, p. 150).

Segundo Chiavenato (2010, p. 88), a rotatividade de funcionários é o resultado da saída de alguns funcionários e da entrada de outros para substituí-los no trabalho.

Também nesse contexto, Chiavenato (2010, p. 89) descreve que a rotatividade se refere à entrada de pessoas que saem para uma organização, ou seja, entradas para compensar as pessoas que saem das organizações. Marras (2001, p. 50) define rotatividade como o número de funcionários que saem da empresa em um determinado período em comparação com a força de trabalho média. “A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas de pessoas para compensar as saídas de pessoas das organizações.” Chiavenato (1999, p. 69). Já quando se trata de absenteísmo, “Absenteísmo ou ausentismo é a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido quando os empregados não comparecem ao trabalho.” Chiavenato (1999, p. 68).

A rotatividade é expressa por um número de índice, chamado índice de rotatividade. O fenômeno da rotatividade de pessoal é motivo de preocupação para as empresas em um cenário de concorrência globalizada. Assim, a competitividade implica oferecer serviços e produtos de qualidade, reforçando a importância da política de gestão de pessoas que possibilite a permanência dos profissionais na empresa, desenvolvendo o trabalho de forma eficiente e eficaz. Assim, a ocorrência de rotatividade pode ser a ponta do iceberg de distorções na política de recursos humanos (FERREIRA; FREIRE, 2001).

As razões para a demissão podem ser diversas, por exemplo: os indivíduos podem se demitir por descontentamento com qualquer política da empresa, falta de motivação ou procurar um melhor emprego. Por outro lado, a empresa também tem o direito de buscar profissionais mais qualificados para integrar sua equipe ou buscar a inovação e a reforma profissional de seus funcionários.

As pessoas são movidas pela satisfação, algumas financeiras e outras pessoais, com o local de trabalho é a mesma situação. Através de vários autores e suas pesquisas, pode-se concluir que colaboradores satisfeitos são os menos problemáticos, bem como os menos propensos a entrar no rol da rotatividade. Conseqüentemente pessoas menos satisfeitas ou que sintam falta da realização profissional, com pouco reconhecimento no cargo e até mesmo vivem em constantes conflitos com seus chefes e colegas, tendem a estar regularmente no rol

da rotatividade de colaboradores, na área da saúde bem como de todas as demais áreas de atuação (MEDEIROS; JUNQUEIRA; SCHWINGEL, 2010).

### **3 METODOLOGIA**

Neste Capítulo será abordado sobre como esta pesquisa foi realizada quanto aos métodos utilizados e as pessoas envolvidas. Serão apresentados os procedimentos adotados, os instrumentos de coleta de dados utilizados e as etapas seguidas para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

O presente trabalho busca estudar a questão da rotatividade nas empresas trazendo a importância da gestão de Recursos Humanos e da motivação dos colaboradores para que haja a retenção de talentos. Visto isso, para atingir os objetivos do trabalho foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, de nível exploratório e descritivo, a fim de descobrir características quanto ao assunto em questão, tendo como estratégia o estudo de caso.

##### **3.1.1 Natureza**

Em relação à pesquisa, a natureza será qualitativa, sobre a qual o autor Malhotra (2019) comenta que se caracteriza por ser exploratória e embasada em pequenas amostras utilizando-se de entrevistas em grupos ou individuais, a fim de proporcionar ideias de entendimento do problema em questão.

Conforme Minayo (2007), a pesquisa de natureza qualitativa refere-se a um tipo de investigação que se concentra na compreensão profunda e contextual de fenômenos complexos. Ao contrário da pesquisa quantitativa, que se baseia em números e estatísticas, a pesquisa qualitativa explora significados, interpretações e experiências dos participantes. Ela frequentemente utiliza métodos como entrevistas, observações participativas e análise de conteúdo para capturar nuances e detalhes das experiências humanas. A natureza qualitativa da pesquisa é essencial para explorar perspectivas individuais, contextos sociais e culturais, proporcionando insights valiosos em campos como sociologia, psicologia e antropologia.

### 3.1.2 Níveis

Para o trabalho em questão o nível da pesquisa foi exploratório. Gil (2017) determina a fase exploratória aquela com o objetivo de investigação para ao longo da pesquisa analisar a leitura do problema enquanto a descritiva busca a coleta de dados para análise e interpretação sem interferência do pesquisador, que serão consideradas a partir de entrevistas semiestruturadas.

A pesquisa exploratória é uma investigação conduzida para explorar um problema ou fenômeno com o qual há pouco conhecimento. Ela visa formular questões, identificar variáveis e desenvolver hipóteses para pesquisas futuras mais detalhadas. Métodos comuns incluem revisão bibliográfica, entrevistas não estruturadas, grupos focais ou estudos de caso preliminares (GIL, 2001).

A pesquisa descritiva é realizada para descrever as características de uma população ou fenômeno. Seu objetivo é retratar com precisão as características de um grupo ou fenômeno, como comportamentos, opiniões, atitudes ou condições presentes. Métodos comuns incluem questionários padronizados, entrevistas estruturadas e observações sistemáticas (OLIVEIRA, 2014).

### 3.1.3 Estratégias

Para o desenvolvimento deste trabalho será realizado um estudo de caso. Yin (2015) define o estudo de caso como o desejo de entender alguns fenômenos sociais complexos, aqueles que retenham a perspectiva do mundo real.

Gil (2017) define o estudo de caso como a ferramenta mais adequada para entender os fenômenos, uma vez que explora situações e limites que não foram claramente pré-determinados. O autor complementa afirmando que a utilização de estudos de caso desempenha um papel fundamental no campo da pesquisa, proporcionando uma compreensão aprofundada e contextualizada de fenômenos complexos. Ao mergulhar em situações do mundo real, os pesquisadores podem analisar variáveis em um ambiente controlado, permitindo uma investigação minuciosa de causas e efeitos. Além disso, os estudos de caso oferecem uma abordagem holística para a análise, incorporando múltiplas fontes de dados, como entrevistas, observações e documentos, enriquecendo assim a qualidade e a validade das descobertas. Eles não apenas ajudam a validar teorias existentes, mas



também a desenvolver novas teorias, oferecendo *insights* práticos e aplicáveis para resolver problemas do mundo real. Portanto, a utilização cuidadosa de estudos de caso é essencial para a pesquisa, proporcionando uma base sólida para tomada de decisões informadas e avanço do conhecimento científico.

### 3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Para o presente estudo foram realizadas entrevistas com 4 proprietários, das seguintes empresas: Granja Suínos Pilotto, Granja Gastaldo, Agropriogol e Seara Alimentos Ltda.

Os participantes selecionados para as entrevistas são todos suinocultores, proprietários de granjas de matrizes criadeiras. A razão pela escolha de entrevistar pessoas do mesmo ramo é porque, em conversas informais, percebe-se que todos compartilham de desafios semelhantes na gestão de seus negócios. Essa homogeneidade no contexto profissional não apenas facilita uma compreensão mais profunda e contextualizada dos problemas enfrentados, mas também proporciona uma base mais sólida para comparar experiências e estratégias. Ao focar em suinocultores, é possível aprofundar questões específicas que afetam esse setor, permitindo uma análise mais detalhada para o estudo de caso em questão.

### 3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Para Stewart e Cash (2015) a entrevista é a forma mais frequente de comunicação para obter respostas a determinado assunto. Segundo Stewart (2015, p. 8) a comunicação é um “processo contínuo, complexo e colaborativo de um fazer sentido verbal e não verbal”.

Sendo assim, para a elaboração do trabalho foram realizadas entrevistas descritivas com os 4 participantes, sendo que o roteiro da entrevista pode ser visto no Anexos A.

De acordo com Thiessen, Vieira e Nitschke (2014), a utilização de entrevistas em trabalhos de estudo de caso desempenha um papel fundamental na obtenção de *insights* profundos e contextuais dos participantes, enriquecendo a compreensão do fenômeno em estudo. As entrevistas em estudos de caso permitem aos pesquisadores explorarem as percepções, opiniões e experiências dos participantes,

oferecendo uma compreensão detalhada e rica do contexto investigado. Além disso, Günther e Jacobi (2014) ressaltam que as entrevistas em estudos de caso são vitais para a coleta de dados qualitativos, fornecendo informações valiosas para análises aprofundadas e interpretações significativas, contribuindo assim para a validade e relevância dos resultados obtidos.

### 3.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a aplicação das entrevistas, as mesmas foram enviadas via *e-mail* para os proprietários das empresas, após contato prévio realizado via telefone. A entrevista conta com 3 questões, a saber:

- 1) Qual o nome da empresa? Qual o segmento? Há quanto tempo está na atividade?
- 2) Está conseguindo encontrar mão de obra que supra as necessidades do negócio? Qual o perfil de candidato procura, necessita de curso técnico ou curso superior?
- 3) Quais são os principais desafios para encontrar estes talentos?

### 3.5 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Para Martins (2008) a análise de dados consiste em examinar e categorizar as informações coletadas e resultados encontrados para que sejam capazes de esboçar uma teoria que auxilie a entender o fenômeno sobre o estudo. Sendo assim, para a elaboração da análise de dados, utilizou-se de análise de conteúdo.

A análise deste trabalho foi realizada através da avaliação do estudo, visando identificar as atividades realizadas pelo setor, bem como entender o motivo da alta rotatividade e da dificuldade em reter talentos.

A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa qualitativa que tem como objetivo identificar e analisar padrões nos dados textuais, visuais ou de áudio. Esta abordagem é amplamente utilizada para extrair significados, temas e padrões subjacentes presentes em diferentes tipos de materiais, como entrevistas, textos, imagens ou vídeos. Durante o processo de análise de conteúdo, os pesquisadores codificam e categorizam o conteúdo de maneira sistemática, permitindo a interpretação e a compreensão mais profundas dos dados (MEDEIROS, 2008).



#### 4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

Neste momento será apresentada a análise dos resultados obtidos através da entrevista realizada com os gestores das quatro empresas participantes do estudo, através da interpretação das respostas das 3 questões semiestruturadas. Ressalta-se que esses apontamentos são resultados da percepção dos entrevistados.

As respostas podem ser vistas no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Respostas das entrevistas

	<b>Pergunta 1</b>	<b>Pergunta 2</b>	<b>Pergunta 3</b>
<b>Respondente 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa: Granja Suínos Pilotto/ Projeto Piloto Consultoria.</li> <li>- Segmento: Suinocultura.</li> <li>- Tempo de Atividade: 30 anos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mão de obra é a principal dificuldade do meu negócio. Seja no negócio próprio seja nas consultorias. Resultados se obtém com pessoas.</li> <li>- Procuramos pessoas com iniciativa, responsáveis, capacidade de relacionamento, espírito de equipe e aspiração de crescimento.</li> <li>- Curso técnico é suficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escolas agrícolas não focam na área;</li> <li>- Suinocultura exige presença de mão de obra 24 horas por dia, 365 dias do ano;</li> <li>- Os profissionais optam por outros setores devido implementação de altas tecnologias;</li> <li>- Concorrência com outros setores, os mais diversos.</li> </ul>
<b>Respondente 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agroprigol - Tiago Stella Prigol.</li> <li>Segmento: Suinocultura.</li> <li>Tempo de atividade: 23 anos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não. Perfil que se enquadre na área, proatividade, trabalho em equipe, disponibilidade de horários, para trabalhar fins de semana e feriados e para morar no interior, não é necessário nenhum tipo de formação.</li> </ul>	<p>Muitas pessoas preferem ganhar menos e ficar no conforto da cidade, não concordam em trabalhar finais de semana e feriados, dificuldade de adaptação ao ambiente de trabalho da suinocultura.</p>

<b>Respondente 3</b>	Empresa: Seara Alimentos Ltda.  Segmento: Suinocultura.  Tempo de atividade: Três anos e meio.	Hoje está escasso encontrar profissionais tanto para a empresa quanto para o produtor rural.  Falando do lado empresa, buscamos profissionais de grau de escolaridade técnico e superior. Que tenham disponibilidade, atitude de dono e visão crítica.	Pessoas que se comprometam com o trabalho e busquem melhores resultados.
<b>Respondente 4</b>	Empresa: Granja Gastaldo.  Segmento: Produção de leitões.  Tempo de atividade: Treze anos	Na sua totalidade não. Com a cabeça aberta para absorver as mudanças que o processo pede. Não é indispensável.	Comunicação Conversas de valor. Estar atuante no meio do agro.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Quanto à pergunta 1 (qual o nome da empresa? qual o segmento? há quanto tempo está na atividade?), todos os participantes respondentes afirmaram ser do ramo da Suinocultura. Quanto ao tempo de atividade, verifica-se que há uma variação de 3 anos e meio a 30 anos, sendo que Granja Suínos Pilotto está no ramo a 30 anos, Agropriogol está na suinocultura a 23 anos, Seara Alimentos Ltda à 3 anos e meio e Granja Gastaldo com 13 anos de atividade.

Quanto à segunda pergunta (Está conseguindo encontrar mão de obra que supra as necessidades do negócio? Qual o perfil de candidato procura, necessita de curso técnico ou curso superior?), todos os respondentes informaram ter dificuldade em encontrar mão de obra. Alguns devido ao fato de abrangerem cargas horárias nos finais de semana, outros pelo fato de exigirem curso técnico ou ensino superior. Quanto ao perfil, os respondentes afirmam que não há necessidade de ter uma formação específica, sendo que somente um deles apontou para uma necessidade de grau técnico ou superior (respondente 3), o respondente 1 apontou para a

necessidade de curso técnico. Os outros respondentes (2 e 4) afirmaram que não há necessidade de formação específica, mas citaram fatores como “cabeça aberta” e disponibilidade de horários. Os respondentes 1 e 3 citaram responsabilidade, iniciativa, visão e atitude.

Quanto à terceira questão (Quais são os principais desafios para encontrar estes talentos?)

O primeiro respondente trouxe a informação de que as escolas agrícolas não focam na área, sendo que a suinocultura, de forma específica, exige presença de mão de obra 24 horas por dia, 365 dias do ano, com isso, os profissionais optam por outros setores. O respondente também traz que há bastante concorrência com outros setores, dos mais diversos tipos. Ou seja, a alta demanda de mão de obra em tempo praticamente integral, faz com que não haja interesse pelo público no ramo específico da suinocultura.

O segundo respondente também trata do assunto afirmando que as pessoas preferem ganhar menos e ficar no conforto da cidade, não concordam em trabalhar finais de semana e feriados, ou seja, novamente vem à tona a dificuldade de adaptação ao ambiente de trabalho da suinocultura e da alta necessidade de mão de obra humana.

Para o terceiro respondente, a dificuldade está em encontrar pessoas que se comprometam com o trabalho e busquem melhores resultados, sendo assim, a falta de comprometimento e interesse por parte da mão de obra é novamente citada.

O quarto respondente traz a dificuldade de comunicação e conversas de valor por parte dos funcionários. Além disso, ressalta que estar atuante no meio do agronegócio é interessante ao ingressar no setor, o que também é difícil de encontrar no momento.

#### 4.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Embora este estudo proporcione visões significativas sobre a gestão de recursos humanos, é importante reconhecer algumas limitações inerentes à sua abordagem. Primeiramente, a pesquisa baseou-se em uma amostra específica e limitada, o que pode limitar a generalização dos resultados para contextos organizacionais mais amplos.

Além disso, a natureza dinâmica do ambiente de trabalho e das práticas de Recursos Humanos implica que as conclusões obtidas refletem um momento específico e podem não capturar completamente a constante evolução desse campo.

A dependência de métodos como revisão bibliográfica e entrevistas, embora valiosa, também apresenta suas próprias limitações, como possíveis vieses de seleção e interpretação. Reconhecer essas limitações não apenas destaca a necessidade de cautela na interpretação dos resultados, mas também sugere áreas potenciais para futuras pesquisas e aprimoramentos metodológicos.

#### 4.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Para ampliar a validade e abrangência deste estudo, sugere-se a realização de pesquisas futuras que contemplem uma amostra mais diversificada de cidades, abrangendo diferentes regiões geográficas que atuem no campo da Suinocultura. A inclusão de múltiplas localidades pode fornecer uma visão mais abrangente das práticas de gestão de recursos humanos e das dinâmicas de rotatividade e retenção de talentos nesses ambientes.

Aumentar a amostra de entrevistados permitirá uma análise mais aprofundada das experiências e percepções, enriquecendo a compreensão sobre as práticas eficazes e os desafios enfrentados. Entrevistar profissionais da área, mas de níveis hierárquicos diferentes, também pode proporcionar uma perspectiva diferenciada das estratégias de gestão de recursos humanos e das possíveis soluções para mitigar os problemas de rotatividade no setor.

Dessa forma, a ampliação geográfica e a diversificação da amostra poderão contribuir para uma pesquisa mais abrangente e representativa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste estudo, explorou-se a fundamental importância da gestão de Recursos Humanos no contexto empresarial, reconhecendo as pessoas como ativos essenciais para o sucesso das organizações. A revisão bibliográfica, juntamente com as entrevistas realizadas com os proprietários de 4 empresas que participaram da pesquisa, proporcionaram uma compreensão mais aprofundada dos processos, desafios e impactos que permeiam a gestão de pessoas.

A gestão de Recursos Humanos está intrinsecamente ligada à promoção da motivação, capacitação e retenção de talentos. Este tema destaca-se como um elemento-chave para o êxito organizacional.

A opção por uma abordagem metodológica que combina revisão bibliográfica e entrevistas com profissionais permitiu uma análise abrangente, incorporando tanto a perspectiva teórica quanto as experiências práticas do cotidiano empresarial. Esse método revelou informações importantes, demonstrando características e desafios enfrentados pelas organizações.

Os proprietários das 4 suinoculturas participantes informaram ter dificuldade de reter talentos em suas propriedades, dado o tipo de trabalho e a necessidade de um horário de trabalho ampliado. Para tanto, destaca-se, especialmente, a ênfase dada à rotatividade e à dificuldade de retenção de talentos, áreas de preocupação crítica em muitos setores.

Investir em práticas eficazes de gestão de pessoas não apenas promove um ambiente de trabalho saudável, mas também emerge como um fator diferenciador no sucesso competitivo das empresas em um mercado dinâmico e desafiador.

Ao encerrar este estudo sobre a gestão de Recursos Humanos no contexto da suinocultura, é relevante abordar uma questão premente que se revelou durante a pesquisa: a escassez de pessoal na indústria suinícola. A demanda por profissionais qualificados nesta área específica apresenta desafios únicos que influenciam diretamente a eficácia das práticas de gestão de pessoas.

Novamente, ressalta-se a urgência de enfrentar a escassez de mão de obra especializada na suinocultura. Esta situação não apenas intensifica a competição por profissionais qualificados, mas também destaca a necessidade de estratégias inovadoras para atrair e manter talentos no setor.



A dinâmica específica da suinocultura, com suas exigências técnicas e peculiaridades operacionais, torna a gestão de pessoas ainda mais importante.

Diante desse cenário, é imperativo que as empresas no setor suinícola reconheçam a necessidade de estratégias proativas de recrutamento, investimento em capacitação e programas de retenção de talentos. Além disso, parcerias com instituições educacionais e a promoção de iniciativas que despertem o interesse na suinocultura como uma carreira promissora podem ser consideradas como parte integrante de uma abordagem abrangente para lidar com a escassez de pessoal.

Em suma, a gestão de Recursos Humanos na suinocultura não apenas desempenha um papel vital na eficiência operacional e na cultura organizacional, mas também emerge como uma resposta estratégica essencial diante do desafio da escassez de pessoal. O sucesso futuro da indústria suinícola dependerá, em grande parte, da capacidade de inovação e adaptação das práticas de gestão de pessoas para superar esses desafios específicos do setor.

Conclui-se que para conseguir resultados positivos dentro de qualquer empresa, a mão de obra é de grande importância. Para fazer com que exista um melhor aproveitamento de colaboradores deve-se investir em capacitação, buscar conhecer melhor cada colaborador e suas perspectivas, ajustar os modelos de remuneração e também aderir ao uso de *feedbacks*.

## REFERÊNCIAS

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. 2006.

CARVALHO, Antônio V; NASCIMENTO, Luiz P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio. Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. **Psico-USF**, Itatiba, v. 8, n. 1, p. 81-89, 2003. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-82712003000100011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712003000100011&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 16 mar. 2022.

DEMO, Gisela; FOGACA, Natasha; COSTA, Ana Carolina. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. Cad. **EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 250-263, June 2018. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512018000200250&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512018000200250&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 04 abr. 2022.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, Mário César e FREIRE, Odaléa Novais; Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista. **RAC**, v. 5, n. 2, 2001.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FONSECA, Diogo Ribeiro da *et al.* Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 6, p. 1451-1475, 2013. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122013000600006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000600006&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 17 mar. 2022.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais** São Paulo: Atlas, 2001.

GÜNTHER, Hans Peter; JACOBI, Renate. **Métodos de Pesquisa para Internet**. Penso Editora, 2014.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Grupo A, 2019.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARTINS, Gilberto de A. **Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2005.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MEDEIROS, C.; JUNQUEIRA, A.; SCHWINGEL, G. A rotatividade de enfermeiros e médicos: um impasse na implementação da estratégia de saúde da família. **Ciência & Saúde Coletiva**, 2010.

MEDEIROS, Laureano Alves de Oliveira. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. Hucitec, 2007.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2008.

MOURÃO, L., Borges-Andrade, J. E. & Salles, S. T. J. **Medidas de valor final e retorno de investimento em avaliação de TD&E.** In J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad & L. Mourão (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação corporativa: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 489-504). Porto Alegre: Artmed, 2006.

NETO, M. T. R. **A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho.** 2004. Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração. Disponível em: [http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-9BFH7E/tese\\_m\\_rio\\_teixeira\\_reis\\_netto.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-9BFH7E/tese_m_rio_teixeira_reis_netto.pdf?sequence=1). Acesso em: 10 mai. 2022.

ODGEN, James, CRESCITELLI, Edson. **Comunicação Integrada de Marketing: conceitos, técnicas e práticas.** Pearson Prentice Hall, 2007.

OLIVEIRA, Carlos Alberto Alves de. **Pesquisa Descritiva em Ciências Sociais.** São Paulo: Editora Nacional, 2014.

PALOMBINO PRIMO, Paschoal; OLIVA, Eduardo de Camargo; KUBO, Edson Keyso de Miranda. *Gestão estratégica de pessoas para pesquisadores em administração nas universidades privadas.* **REAd. Rev. eletrôn. adm.** Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 371-396, 2014. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112014000200371&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112014000200371&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 17 mai. 2022.

REICHEL, Harduin. **Treinamento e Desenvolvimento.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 24. ed. Cortez Editora, 2017.

SILVA, Mônica de Aguiar Mac-Allister da. *Gestão do espaço organizacional.* **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 54, n. 6, p. 719, 2013. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902014000600719&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902014000600719&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 17 jun. 2022.

SIQUEIRA, Mirlene M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

STEWART, Charles J.; CASH, William B. **Técnicas de entrevista.** São Paulo: Grupo A, 2015.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração.* 5ª Ed. LTC, Rio de Janeiro: 1999.

TANIGUCHI, Kenji; COSTA, André Luiz Almeida. Clima organizacional: uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em recursos humanos. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 8, n. 18, 2009. Disponível em: <http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/2620>. Acesso em: 06 abr. 2022.

TEIXEIRA, Elson Adalberto. **Teoria Geral da Administração e Prática: TGA & P**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

THIESSEN, Vera Lúcia., VIEIRA, Marília Morosini; NITSCHKE, Régis Kovacs. **Pesquisa Qualitativa em Administração: Teoria e Prática**. Atlas, 2014.  
YIN, Robert K. **Estudo de Caso**. Porto Alegre: Grupo A, 2015.

## **ANEXO 1 – ENTREVISTA**

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL - POLO NOVA PRATA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**TCC II – O DESAFIO DE ENCONTRAR TALENTOS NO AGRONEGÓCIO**  
**MAURÍCIO ELVINO DOS SANTOS**

O setor agropecuário é uma das áreas que mais contribuem para a economia do país, e é responsável por uma parcela significativa do PIB brasileiro, entretanto uma das principais dificuldades enfrentadas pelas empresas do setor agro é a escassez de mão de obra qualificada.

Por meio de um questionário simples, rápido e objetivo, peço que, se possível, responda as questões a seguir para contribuição na construção do meu trabalho de conclusão de curso. A identificação é para fins de pesquisa e não serão divulgados nomes pessoais e/ou de empresas.

Desde já muito obrigado pela atenção!

- 1) Qual o nome da empresa? Qual o segmento? Quanto tempo que está na atividade?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 2) Está conseguindo encontrar mão de obra que supra as necessidades do negócio? Qual o perfil de candidato procura, necessita de curso técnico ou curso superior?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 3) Quais são os principais desafios para encontrar estes talentos?