

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE NOVA PRATA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

LARISSA MACHADO MARCHIORO

**ESTUDO SOBRE A ROTATIVIDADE DE PROFISSIONAIS DO SEXO
FEMININO EM EMPRESAS DE NOVA PRATA**

NOVA PRATA

2019

LARISSA MACHADO MARCHIORO

**ESTUDO SOBRE A ROTATIVIDADE DE PROFISSIONAIS DO SEXO FEMININO
EM EMPRESAS DE NOVA PRATA**

Monografia, apresentação de tópico especial para conclusão do curso superior, Universidade de Caxias do Sul, curso Bacharel em Administração.

Orientador: M. E. Edson Luís Müller

NOVA PRATA

2019

LARISSA MACHADO MARCHIORO

**ESTUDO SOBRE A ROTATIVIDADE DE PROFISSIONAIS DO SEXO FEMININO
EM EMPRESAS DE NOVA PRATA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, Campus Universitário de Nova Prata, da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.
Orientador: M. E. Edson Luís Müller

Aprovado(a) em 17/06/2019

Banca Examinadora

Prof . Me. Edson Luís Müller

Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Me. Edson Klein

Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Esp. Leonardo da Costa Bagattini

Universidade de Caxias do Sul – UCS

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a meus pais, Rosa Maria e Ercí Antônio, por terem me concedido a vida, ter se dedicado incondicionalmente a minha formação pessoal, a meu irmão Marcell pela ajuda e apoio e ao meu noivo Rafael pela compreensão em todas as etapas de minha formação profissional, incentivo e pela companhia em todas as horas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por não me permitir desistir nesta jornada. Agradeço a minha família, pelo carinho e as palavras de incentivo, ao meu noivo Rafael pela compreensão, e palavras de ânimo em todas as etapas de minha formação profissional, e pela companhia em todas as horas.

Ao meu orientador Prof.^a Edson Luís Müller, que me conduziu no Trabalho de Conclusão com muita dedicação.

As empresas participantes da pesquisa, que muito carinhosamente permitiram as aplicações dos questionários.

E aos meus queridos amigos e colegas de trabalho a Cooperativa Unimed Vale das Antas, que sempre apoiou e permitiu que eu pudesse frequentar as orientações do TCC no período de trabalho.

Aos meus colegas de faculdade e amigos, que por muitas vezes me ajudaram nas horas difíceis.

“ O que pode ser medido pode ser melhorado. ”

Peter Drucker

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral de levantar o percentual de rotatividade de trabalhadoras do sexo feminino nos últimos dois anos (2017/2018) em três empresas com números e gêneros de funcionários diferentes da cidade de Nova Prata - RS e analisar o impacto deste fenômeno, levando em conta o índice de rotatividade das empresas estudadas. A pesquisa desenvolvida possui natureza qualitativa, de nível exploratório, tendo sua estratégia nos níveis de estudo de caso e pesquisa documental. Para a realização deste estudo, foi necessário obter a participação, através de entrevistas semiestruturadas, de três funcionários do setor de Recursos Humanos das empresas participantes. Através da análise dos dados destacaram-se os motivos utilizados pelas profissionais, constatou-se tendências para estas profissionais abdicarem seus cargos nas instituições entre outras observações pertinentes ao tema escolhido.

Palavras-chaves: Rotatividade de profissionais. Mulheres no mercado de trabalho. Desligamentos.

ABSTRACT

The presente study has as general objective inquire the percentage of female worker's turnover in the last two years (2017-2018) in three enterprises with diferent numbers and gender of workers in the city of Nova Prata - RS, and analyse the impact of such phenomenon, taking on account the index of turnover of such companies. The research developed has a qualitative nature, of exploratory level, with the methodological approaches of case study and documental research. For the making of this study, it was necessary to obtain the participation, through semi-structured interviews, of three employees from the Human Resources department of the participant companies. Through the analysis of data, it's highlighted the reasons atributed by the professionals, verifying tendencies which drove this professionals to abdicate their posts in the enterprises, among others observations relevant to the selected subject.

Keywords: Turnover. Women on the work force. Lay-off.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O sistema de recursos humanos: a rotatividade do pessoal.....	27
Figura 2 - Quadro salarial para carreiras.....	30
Figura 3 - Alternativa de recrutamento de pessoas.....	33
Figura 4 - Mapa do salário médio mensal dos trabalhadores formais.....	44
Figura 5 - Gráfico de Admissões e Demissões no período janeiro a dezembro de 2016	45
Figura 6 - Mulheres reduzem diferenças em relação aos homens no mercado de trabalho	48
Figura 7 - Participações por gênero no mercado de trabalho.....	50
Figura 8 - Saldo de Emprego por gênero	52
Figura 9 - Grau de Instrução	67
Figura 10 - Grau de Instrução empresa A	67
Figura 11 - Grau de Instrução empresa B	68
Figura 12 - Grau de Instrução empresa C.....	69
Figura 13 - Média de graus de instrução.....	69
Figura 14 - Funcionárias com filhos menores de 18 anos.....	70
Figura 15 - Funcionários com filhos menores de 18 anos.....	71
Figura 16 - Empresa A, mulheres com filhos menores de 18 anos.....	72
Figura 17 - Empresa B, mulheres com filhos menores de 18 anos.....	72
Figura 18 - Empresa C, mulheres com filhos menores de 18 anos.....	72
Figura 19 - Índice de rotatividade 2017/2018 na empresa A.....	74
Figura 20 - Índice de rotatividade 2017/2018 na empresa B.....	75
Figura 21 - Índice de rotatividade 2017/2018 na empresa C.....	75
Figura 22 - Índice de rotatividade das empresas nos anos de 2017 e 2018	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Saldo de emprego por grau de instrução	42
Tabela 2 - Perfil no município.....	45
Tabela 3 - Taxas de Participações, por sexo na RMPA	46
Tabela 4 - Número de empregos formais no ano de 2016/2017	47
Tabela 5 - Cronograma	57
Tabela 6 - Questionário aplicado.....	63

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E PROBLEMA DE ESTUDO	13
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ATUALIDADE.....	21
2.2 ROTATIVIDADE	24
2.3 ABSENTEÍSMO	28
2.4 PLANO DE CARREIRA.....	29
2.4.1 Promoções.....	32
2.5 BENEFÍCIOS SOCIAIS	34
2.6 QUALIFICAÇÕES E GRAU DE INSTRUÇÃO.....	37
2.6.1 Qualificações	38
2.6.2 Grau de Instrução.....	40
2.7 POPULAÇÃO ECONOMICAMENTE ATIVA DE NOVA PRATA	44
3 METODOLOGIA	52
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	52
3.1.1 Abordagem qualitativa	53
3.2 OBJETIVO DA PESQUISA	53
3.2.1 Pesquisa exploratória	54
3.2.2 Pesquisa documental.....	54
3.2.3 Estudo de caso.....	54

3.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	55
3.4 PROCESSO DE COLETA DE DADOS	56
3.4.1 Análise de dados	56
3.5 CRONOGRAMA.....	57
4 DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE DE RESULTADOS	57
4.1 DESENVOLVIMENTO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	58
4.2 PLANO DE AMOSTRAGEM	62
4.3 MÉTODO DE CONTATO	63
4.4 PERÍODO DE APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	63
4.5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA APLICAÇÃO DA PESQUISA	63
4.6 PERFIL DAS FUNCIONÁRIAS	66
4.7 TAXA DE ROTATIVIDADE.....	73
4.8 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	78
5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	80
6 CONCLUSÃO	81

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DE ESTUDO

Atualmente a mulher vem tentando alcançar o seu espaço no mercado de trabalho e isso se reflete nas organizações, uma vez que estas são de maioria masculina, hoje podemos observar algumas mulheres inseridas neste meio. Abramo (2006 *apud* Toledo, 2018 p. 08) observa o índice de mulheres no mercado de trabalho aumentando, mas ainda muito inferior ao dos homens, principalmente quando se refere a cargos de poder nas organizações. A taxa de desemprego de mulheres é sistematicamente superior à dos homens, sendo possível observar diferenças importantes por gênero, mesmo o nível de escolaridade - no caso das mulheres, claramente superior à dos homens.

Para a Organização Internacional do Trabalho-OIT (2018), as mulheres têm menos espaço no mercado de trabalho e possuem uma participação maior no serviço familiar não remunerado na comparação com os homens. Embora as mulheres tenham conseguido grandes conquistas e igualdade em alguns setores do âmbito profissional, Correia e Corrêa (2016 *apud* Toledo, 2018 p. 08) observam ainda a existência em termos sociais e culturais de que a mulher é responsável pelos serviços domésticos, ou seja, boa parte das atividades não remuneradas no âmbito privado e no âmbito profissional, ocasionando sempre à mulher a dupla jornada de trabalho, pois mesmo tendo grande incorporação no mercado de trabalho elas não conseguem se desvincular dos serviços do lar.

A mulher mesmo possuindo uma dupla jornada, procura, além do serviço doméstico, um meio de renda, segundo a Professora Lorena Holzmann (2000), esse fenômeno chegou a ser considerado passageiro, provocado por fatores conjunturais (p.ex. queda geral dos salários), os quais, quando superados, restabeleceriam a natural divisão do trabalho entre homens e mulheres.

Mas este fato nem sempre é regra, pois pode-se observar que as mulheres brasileiras têm nível de escolaridade superior ao dos homens. Lavinias (2001) destaca

que, embora isso não tenha contribuído para reduzir as diferenças entre salários de maneira esperada, o que aumenta a relatividade ao grau de escolaridade formal, seja um fator positivo a ampliar o grau de empregabilidade feminina.

Segundo Araújo (2014), em meio às mudanças que acabam afetando seu comportamento, as organizações têm um papel fundamental: selecionar e reter estas funcionárias. Isso parte da percepção de que, diante da grande competitividade, é necessário utilizar métodos cada vez mais eficientes, focando nas relações humanas e mantendo-as em seus empregos, assim evitando a rotatividade.

Para evitar esse fenômeno é necessário que as pessoas e as empresas sejam parceiros, uma contribuindo para com a outra: as funcionárias com iniciativa e se empenhando em seu trabalho e o empregador dando condições e benefícios para que isso aconteça. Para Chiavenato (2009, p. 46):

As organizações não funcionam por si mesmas. Elas dependem de pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas, toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade.

Diante disso, percebe-se a necessidade de o empregador manter seus profissionais através de estratégias vinculadas ao setor de Recursos Humanos para combater a rotatividade.

De acordo com Harris e Brannick (1999, p. 132):

As empresas alinhadas encontram, entusiasticamente, meios de envolver o coração e a alma de seus funcionários. Eles adotam a sabedoria do grande profeta que disse “de que vale o lucro de um homem se ele ganha o mundo todo, mas perde a sua alma? ”. Os melhores funcionários naturalmente procuram, ingressam e permanecem em organizações que lhes dão razões sólidas para empenhar seu coração e sua alma em benefício de algo além dos balancetes trimestrais ou dos planos anuais.

Neste contexto, o presente trabalho busca apontar as causas e motivos da rotatividade de funcionárias do sexo feminino em três empresas de Nova Prata entre os anos de 2017 e 2018. Este tópico busca identificar o perfil das profissionais que desistem de seus empregos, os seus motivos para as desistências, investigar as

causas para possíveis mudanças de emprego e o impacto desse fenômeno no meio em que se inserem. A análise também apontará as medidas de retenção de pessoal adotadas pelos empregadores e setores de Recursos Humanos (RH), as causas das demissões destas funcionárias e o índice de rotatividade das empresas analisadas.

1.2 OBJETIVOS

Para os autores Marconi e Lakatos (2003, p. 219) o objetivo geral:

[...] está ligado a uma visão global e abrangente do tema. Relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das ideias estudadas. Vincula-se diretamente a própria significação da tese proposta pelo projeto.

Ainda os autores Marconi e Lakatos (2003, p. 219) discorrem sobre os objetivos específicos apontando que “Apresentam caráter mais concreto. Tem função intermediária, e instrumental, permitindo, de um lado atingir o objetivo geral, e de outro aplica-lo a situações particulares”.

1.2.1 Objetivo geral

Levantar o percentual de rotatividade de trabalhadoras do sexo feminino nos últimos dois anos (2017/2018) em três empresas com números e gêneros de funcionários diferentes da cidade de Nova Prata e analisar o impacto deste fenômeno, levando em conta o índice de rotatividade das empresas citadas.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Desenvolver pesquisas através de questionários para serem aplicadas nas empresas avaliadas;
- b) Coletar informações das empresas participantes;
- c) Identificar perfis das funcionárias das empresas participantes;
- d) Observar a frequência de admissões e demissões nos períodos analisados;
- e) Desenvolver índice de rotatividade de funcionários;
- f) Tabular as informações coletadas através das pesquisas aplicadas;
- g) Apresentar resultados através de gráficos;
- h) Efetuar análise de dados do estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Marconi e Lakatos (2003, p.219) entendem a justificativa como:

[...] o único item do projeto que apresenta respostas à questão por quê? De suma importância, geralmente é o elemento que contribui mais diretamente na aceitação da pesquisa pela (s) pessoa (s) ou entidades que vão financiá-la. Consiste numa exposição sucinta, porém completa, das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tomam importante a realização da pesquisa.

Vive-se em meio a constantes mudanças, sejam elas na economia, nas crenças, mudanças de valores e no mercado de trabalho. As lutas pelos direitos das mulheres perduram desde a revolução industrial e uma de suas manifestações é identificada no Dia Internacional da Mulher. Muito se fala sobre o dia em comemoração à luta da mulher, Cerqueira (2008, sp.) atenta sobre o Dia Internacional da Mulher: “um dos acontecimentos que é mencionado pelos teóricos remete para o dia 8 de Março de 1857, onde operárias de uma fábrica de tecidos, situada em Nova Iorque, realizaram uma greve, ocuparam a fábrica e começaram a reivindicar melhores condições de trabalho, tais como a redução na carga diária, equiparação de salários com os homens e tratamento digno no ambiente de trabalho.

Oficialmente, o Dia Internacional da Mulher foi proposto por Clara Zetkin, em 1910, no II Congresso Internacional de Mulheres Socialistas, realizado em Copenhague (Cerqueira, 2008, sp *apud* Stevens, 1985, sp).

No Brasil, segundo o site Cidadania e Justiça do Governo federal (2012), formou-se um movimento de mulheres entre o fim do século XVIII e início do século XVIII, com o objetivo de conquistar espaço feminino na área de educação e do trabalho, com as ativistas Nísia Floresta, criadora da primeira escola para mulheres, Bertha Lutz e Jerônima Mesquita, ambas militantes do voto feminino. No ano de 1907, em São Paulo (SP), eclode a greve das costureiras, que buscavam melhores condições de trabalho em fábricas têxteis, cuja mão de obra era em sua maioria feminina. Entre as solicitações estavam a regularização do trabalho da mulher, jornada de oito horas e a rescisão o trabalho noturno. Mais à frente, em 1917, as mulheres passam a serem admitidas no serviço público. Dois anos mais tarde, a Conferência do Conselho Feminino da Organização Internacional do Trabalho aprovou a resolução de salário igual para trabalho igual. O ano de 1932 foi marcado no Brasil pela conquista legal do direito ao voto. Apesar da importância desta conquista, perduravam algumas restrições para o uso deste direito. Só em 1946 que o direito íntegro ao voto foi concedido.

Essas mudanças afetaram as organizações e os processos sociais como um todo. Pode-se observar que atualmente as mulheres vêm se inserindo rapidamente ao ambiente organizacional, competindo com a mão-de-obra masculina nas instituições, cada vez mais preparadas e motivadas a conquistarem o seu espaço no mercado de trabalho. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE (2018), “elas” estão em vantagem quanto aos cargos gerenciais: “no Brasil, em 2016, 60,9% dos cargos gerenciais, tanto no poder público quanto na iniciativa privada, eram ocupados por homens e 39,1% por mulheres. A participação das mulheres em cargos gerenciais era mais alta entre as gerações mais jovens, variando de 43,1% entre as mulheres com 16 a 29 anos, até 31,8% entre as mulheres com 60 anos ou mais de idade”. A causa deste fenômeno pode estar ligada à média de nível de instrução superior das mulheres, como apontado pelo IBGE (2018).

A maior diferença percentual por sexo encontra-se no nível “Superior completo”, especialmente entre as pessoas da faixa etária mais jovem de 25 a 44 anos de idade, em que o percentual de homens que completou a graduação foi de 15,6%, enquanto o de mulheres atingiu 21,5%, indicador 37,9% superior ao dos homens.

Com essas informações, as organizações estão passando por um processo de adaptação à crescente mão-de-obra feminina e sua presença em meio à competição no mercado de trabalho, criando novas maneira de selecionar e reter tal mão-de-obra. Já existem empresas que se adaptaram a essa realidade oferecendo creches para que as mães possam deixar seus filhos enquanto trabalham, mas infelizmente atitudes como essa são poucas. Essas ações poderiam ocasionar a diminuição do atual nível de desemprego, com vistas à igualdade de gênero, como enfatiza Andrade (2016 *apud* Toledo, 2018 p. 09). Essa pode ser uma tarefa árdua, uma vez que a atividade pode levar tempo e empenho tanto da empresa quanto da gestão de recursos humanos e setores correspondentes.

Lacombe (2012, p.18), cita que:

Selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar numa empresa como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos fazendo com que cada membro conheça o seu papel, coopere com os demais e “vista a camisa” para produzir resultados é a responsabilidade mais importante dos administradores. O trabalho de formar, integrar, conduzir e aperfeiçoar uma equipe pode levar vários anos e não há seguro contra perda desse importante ativo.

Ainda Lacombe aponta também que (2012, p.18):

É preciso considerar que, embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos, não se pode perder de vista que elas são seres humanos que querem ser felizes e ter qualidade de vida, que tem outros vínculos, além daqueles que mantêm com suas organizações e que seus objetivos nunca coincidem integralmente com os da organização, ainda que possam ter muitos pontos coincidentes.

Outros dados importantes da situação feminina no mercado de trabalho brasileiro surgem no estudo do Ipea (2017). Elas trabalham em média 7,5 horas a mais que os homens por semana. A média de suas jornadas totais (que considera a soma do trabalho remunerado mais os afazeres domésticos) foi, em 2015, de 53,6 horas semanais, enquanto a dos homens, de 46,1 horas. Para iniciarem uma jornada de trabalhos empresariais ou industriais, elas dividem-se entre as duas tarefas, fazendo com que se sobrecarreguem para poder aumentar a sua renda e ajudar nas despesas.

A mesma pesquisa mostrou que, em relação as atividades não remuneradas, mais de 90% das mulheres declararam fazer atividades domésticas – proporção que se manteve quase inalterada em 20 anos, em torno de 50%. Quanto aos homens, a proporção dos que se ocupam destes afazeres passou de 46% para 53%. Com base nestes dados, o Ipea conclui que não há sinais de uma nova divisão de tarefas entre homens e mulheres nos lares. "Quando analisado o número de horas semanais dedicadas a essas atividades, nos últimos vinte anos é possível perceber uma significativa redução na quantidade de horas dedicadas aos afazeres domésticos pelas mulheres (6 horas semanais), mas o tempo médio gasto pelos homens mantém-se estável", afirma o estudo.

Quanto mais alta a renda das mulheres, menor a proporção das que afirmaram realizar afazeres domésticos. Entre aquelas com renda de até um salário mínimo, 94% dedicavam-se ao trabalho doméstico, contra 79,5% entre as mulheres com renda superior a oito salários mínimos.

Trabalhar fora de casa é uma conquista relativamente recente do público feminino. Ganhar seu próprio dinheiro, ser independente e ainda ter sua competência reconhecida é motivo de orgulho para todas. Em contraponto, existem as mulheres que, mesmo com as dificuldades hoje observadas, se mantem em seus trabalhos, abrindo mão de vários fatores familiares e pessoais para garantirem uma renda, o que gera um questionamento de Lacombe (2011, p. 473):

A manutenção das estruturas tradicionais da família que repousam sobre a presença da mulher no lar, está se tornando impossível com a entrada das mulheres no mercado de trabalho e a eliminação da divisão de trabalho que existia anteriormente. É o mundo do trabalho e a sociedade como um todo que precisam se reorganizar em relação a família que mudou. Se as mulheres trabalham hoje tanto quanto os homens, como é possível que os homens e mulheres continuem a trabalhar tanto quanto os homens trabalhavam antes? Se a vida dos homens não mudou e das mulheres mudou muito, quem está fazendo o que as mulheres faziam antes?

O ingresso da mulher no trabalho impacta em vários meios, tanto culturais, sociais, familiares e empresariais. Para que estes funcionem de forma harmônica e integrada é preciso um empenho de todos para que a mulher, que já está no mercado de trabalho, mantenha-se em seus cargos.

Na sociedade e na esfera cultural a mulher deve ser compreendida não apenas como matriarca, mas também como chefe de família. Segundo Perucchi e Beirão (2007), o número de lares chefiados por mulheres está crescendo vertiginosamente no Brasil, revelando uma posição social cada vez mais ocupada por mulheres no contexto atual das famílias brasileiras: a de provedoras do sustento da família. Esta realidade se caracteriza por arranjos familiares que contrariam os preceitos do patriarcado, contestam modelos tradicionais e revelam paisagens até então desconhecidas ou pouco evidenciadas.

Mesmo com todas as conquistas realizadas nas esferas social, política, econômica e cultural, elas ainda ocupam posição inferiorizada na sociedade. Especificamente no setor ocupacional, a despeito do grande aumento da participação feminina no mercado de trabalho, não se registrou diminuição significativa das desigualdades entre homens e mulheres.

É importante lembrar da participação feminina nas atividades do meio familiar, apontadas como fundamentais por Diogo e Coutinho (2006 p. 12):

O trabalho doméstico muitas vezes é sentido como uma atividade desvalorizada e cansativa. Este é um trabalho subestimado (não é visto como "trabalho"), isolado, invisível e ao qual é atribuída pouca importância. Contudo, é uma atividade indispensável para a manutenção da formação social e integridade familiar, dado que o trabalho doméstico é responsável pela produção de valores de uso para o consumo dos membros da família, produção esta que contribui para a reprodução da força de trabalho. Depreciá-lo é uma forma de perpetuar discursos de desigualdade nas relações sociais sexuadas e manter a assimetria e a submissão do feminino pelo masculino.

Mas ser parte importante da participação familiar não significa que a mulher não poderá se dedicar a outras tarefas e fazê-las tão bem quanto qualquer um (Arruda, 1996, p.3). O autor afirma que, junto a uma igualdade fundamental, existem também diferenças que configuram a identidade característica da masculinidade e da feminilidade. Estas diferenças não estão radicadas em certas "imagens" da mulher construídas sobre a base de diferenças estereotipadas: o homem seria racional, ativo, dominante, enquanto a mulher se apresentaria sentimental, passiva, submissa. A mulher sabe pensar com lógica, da mesma forma que o homem está chamado a realizar-se na entrega. Assim, a idêntica responsabilidade social do homem e da mulher justifica plenamente o acesso desta às tarefas públicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho procura considerar conceitos sobre a atual Gestão de Recursos Humanos e suas aplicações. Dentro deste tema será conceituado também a Rotatividade, o Índice de Rotatividade e Absenteísmo, podendo assim ampliar o entendimento sobre Promoções e Benefícios observados nas empresas apontadas e dentro dos setores de Recursos Humanos.

Para melhor contextualização serão examinados e estudados aspectos como as Qualificações e Grau de Instrução das funcionárias, facilitando a compreensão dos motivos das rotatividades observadas, determinando melhor características e fundamentações referentes ao assunto.

Serão utilizados, por meio de citações, autores que apoiem os temas, afim de realizar comparações entre as empresas citadas.

Esse referencial apresentará dados da população economicamente ativa de Nova Prata, tornando esse trabalho atual e aplicável ao que se propôs, facilitando as empresas nesta cidade e região a diagnosticar as causas da rotatividade de funcionárias nas empresas.

2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ATUALIDADE

Conforme Marques (2016) pode-se dizer que a organização é um conjunto de pessoas motivadas em prol a um objetivo comum, estabelecendo um relacionamento entre si. Neste contexto, fica claro que é essencial para a organização esta relação, pois é através dela que as empresas conquistarão seus objetivos. Em contraponto, os indivíduos também possuem necessidades, que podem ser transformadas em objetivos, assim sendo necessário maior empenho dos mesmos para satisfazê-los. Ocorre que estas necessidades e objetivos tanto dos indivíduos quanto das organizações só podem ser satisfeitos se houver uma relação entre as duas partes.

Para Chiavenatto (2014, p. 6), as pessoas se caracterizam por suas diferenças:

Se as pessoas se caracterizam pelas suas diferenças individuais, também as organizações se caracterizam por uma incrível heterogeneidade. Elas apresentam uma enorme variedade. Podem ser indústrias, comércios, bancos, financeiras, hospitais, universidades, lojas, prestadoras de serviços, etc. Podem ser grandes, médias e pequenas quanto ao tamanho. Públicas ou privadas quanto à propriedade. Quase tudo o que a sociedade necessita é produzido pelas organizações. Vive-se em uma sociedade de organizações, pois nelas as pessoas nascem, aprendem, servem-nas, trabalham e passam a maior parte de suas vidas.

Conforme Chiavenato (2014) há uma dificuldade em separar o indivíduo da organização, pois ambos fazem parte do mesmo ambiente: as organizações tomam forma através das pessoas que nela trabalham e os indivíduos tomam decisões e agem em seu nome. Trata-se inegavelmente da forma com que os indivíduos são definidos pela empresa, seria um erro atribuir alguns termos para defini-los, pois, as denominações utilizadas vão qualificar o funcionário e refletir a visão da empresa para o mesmo. Assim, reveste-se de particular importância a denominação que a empresa atribui ao funcionário. Sob essa ótica, dá-se a relevância para papel e o valor atribuído às pessoas que fazem parte da organização.

Quanto aos objetivos das pessoas e das organizações, Marques (2016, p.10) salienta que “toda empresa tem suas metas e as pessoas que nela trabalham também tem objetivos a alcançar”. Pode-se dizer que em alguns casos, os objetivos das empresas entram em conflito com os objetivos dos funcionários. Assim, quando isso ocorre, a empresa opta pela redução dos custos. O mais preocupante, contudo, é constatar que com a redução de custos poderá ocorrer reduções de salários ou benefícios. Não é exagero afirmar que há um conflito de objetivos em todo esse processo. Assim para mediar esses conflitos percebe-se a necessidade da gestão de recursos humanos, para manter o equilíbrio destas relações.

Ivancevich (2008, p. 9) destaca a importância da influência dos gestores dentro da área de Recursos Humanos (RH):

Para o sucesso da função de RH, os gestores de outras áreas devem estar envolvidos e bem informados. Os gestores desempenham papel fundamental

na determinação da direção, do tom e da eficácia do relacionamento entre os funcionários, a empresa e o trabalho realizado. Os gestores precisam entender que adotar programas e estratégias de RH é estrategicamente vital. Sem a participação do gestor, é alta a probabilidade de surgirem grandes problemas relacionados a recursos humanos.

Ainda Ivancevich (2008, p. 9) aponta a relevância da gestão de RH como papel fundamental na sobrevivência e no crescimento de qualquer organização:

[...] a eficácia ou ineficácia organizacional é descrita em termos de critérios e componentes, como desempenho, cumprimento legal, satisfação dos funcionários, absenteísmo, rotatividade de mão-de-obra, eficácia do treinamento e retorno sobre investimento, índice de reclamações e de acidentes de trabalho. Para que a empresa sobreviva, cresça e obtenha lucros, é necessário atingir metas relacionadas a cada um desses componentes. Na maioria das organizações, a eficácia é medida com base no equilíbrio entre características complementares, como cumprimento de metas, aproveitamento máximo das habilidades e capacidades dos funcionários e garantia de captação e retenção de empregados bem treinados e motivados. Gestores de todo o mundo estão começando a reconhecer que os recursos humanos merecem atenção porque são fatores relevantes nas decisões estratégicas da alta administração, que orientam as operações futuras da organização. Uma empresa eficaz exige três elementos fundamentais: missão e estratégia; estrutura organizacional; e gestão de RH. Contudo, é importante lembrar que são as pessoas que executam o trabalho e que criam as ideias fundamentais para a sobrevivência da organização. Mesmo as mais sólidas e mais bem estruturadas financeiramente precisam das pessoas para geri-las. As pessoas atenuam ou intensificam os pontos fortes e fracos de qualquer organização. Muitas vezes, as mudanças atuais no ambiente estão relacionadas às mudanças nos recursos humanos, como aquelas na composição, na educação e nas atitudes dos funcionários. A função de gestão de RH deve propiciar tais mudanças ou a elas reagir.

Mascarenhas (2008, p. 16) entende que a ideia da imagem do gestor como estratégico e referencial para os colaboradores:

Na realidade, o papel do líder de equipes, ou dos gerentes de linha, é um dos itens mais relevantes para a estratégia de comprometimento, e um dos temas mais debatidos no âmbito do modelo de gestão estratégica de pessoas. A mudança drástica de atitudes esperada dos funcionários era uma questão crucial e de complexa implementação, o que colocava em destaque as funções dos líderes de equipes em adição ao papel de coordenação a ser exercido pela área de RH. Na prática, enquanto a área de RH se responsabilizaria pela estruturação de sistemas gerenciais que reforçassem novas expectativas de comportamentos, os gerentes de linha seriam os líderes inspiradores das equipes de trabalho, reunidos em torno das metas empresariais ou departamentais.

Os executivos sabem que os profissionais de recursos humanos são de grande ajuda em questões de resultados da empresa. Com isso, é importante observar que os altos escalões são de grande ajuda, pois através deles é possível fazer de previsões de tendências de recursos humanos, reutilização de funcionários, indicadores de processos e ampliar a visão da gerência sobre mercado. (BOHLANDER, 2015)

Mascarenhas (2008) chama a atenção para os estilos de liderança. Trata-se inegavelmente de como esses estilos são mais apropriados à geração de comprometimento. Atualmente observa-se um novo processo caracterizado por relações interpessoais e de trocas perduráveis entre líderes e liderados, substituindo a liderança transacional pela liderança transformacional. Essa liderança torna os líderes mais sensíveis às necessidades e desejos dos liderados, desta forma é possível ocorrer a satisfação motivacional na equipe. Seria um erro, porém, atribuir essa abordagem ao método tradicional de gestão de motivações. Assim, reverte-se de particular importância o conhecimento do líder para com seus liderados e estes por sua vez influenciam os comportamentos do mesmo. Sob essa ótica, ganha particular relevância o conhecimento das necessidades da equipe como um todo por parte do líder.

A gestão de recursos humanos nas organizações vem sofrendo uma série de transformações ao longo dos últimos 20 anos. Marques (2016) salienta a transformação de mudança de posicionamento na estrutura das organizações como a mais relevante delas, tornando-se assim uma área de importância estratégica. Atualmente a área de recursos humanos não só tem influência, mas tem participação nas decisões estratégicas dentro da organização.

2.2 ROTATIVIDADE

Para Chiavenato (2015, p. 38) o termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir uma flutuação de profissionais na organização:

Em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. Geralmente, a rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre admissões e desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização no decorrer de certo período. Quase sempre, a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para

permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, promover providências ou ainda com caráter preditivo. Como todo sistema aberto, a organização se caracteriza pelo incessante fluxo de recursos de que necessita para poder desenvolver suas operações e gerar resultados.

Como bem assegura Wagner (2009), o absenteísmo e a rotatividade também são uma fonte de custos indiretos. A melhor maneira de compreender esse processo é considerar a insatisfação como uma das principais razões do absenteísmo. Com isso, é importante observar, entretanto, que este se torna um problema organizacional transformando-se em um custo alto para a empresa. Aliás, o alto nível de insatisfação é um importante acelerador de rotatividade nas organizações. Outro ponto importante de geração de custos são as demissões voluntárias de funcionários, pois não apenas geram custos com seu desligamento, mas também com todo o processo que está envolvido.

Segundo Wagner (2009, p. 125) a rotatividade reduz a produtividade:

Se as pessoas que deixam uma organização melhor desempenho do que as que ficam, a rotatividade reduz a produtividade da mão de obra remanescente. Essa espécie de “fluxo negativo de empregados” exerce os efeitos mais sensíveis no caso de trabalhos complexos, que demandam muito tempo para serem aprendidos. Quando as pessoas abandonam esses trabalhos, as empresas perdem o investimento que fizeram no desenvolvimento do funcionário. Nos piores casos, os funcionários experientes e descontentes assumem cargos na concorrência. O investimento de uma empresa no desenvolvimento do funcionário não só está perdido como, na verdade acaba revertendo como gratificação para uma empresa concorrente, que ganha acesso a um conhecimento muito grande sobre as operações da empresa original.

A rotatividade alta dificulta definitivamente a obtenção de vantagens competitivas. Segundo Lacombe (2011), ao perceber esta taxa elevada, as empresas oferecem benefícios de maneira a serem recebidos somente após algum tempo de trabalho, assim estimulando a permanência dos colaboradores. Não se pode esquecer, entretanto, que estes benefícios são mais comuns em níveis médios e altos da organização, como uma maneira de reter esses profissionais. O mais surpreendente é que os funcionários dão mais importância à maneira como são tratados e o apoio que recebem do empregador do que a remuneração pelo seu trabalho. Mas a grande questão é o diagnóstico prévio das causas dos pedidos de

demissões, pois essas causas podem estar atreladas à inseguranças do funcionário quanto a manutenção do emprego, sua supervisão, comunicação falha, entre outros.

A partir da ótica de Lacombe (2011), é possível perceber que a alta rotatividade pode apontar um nível elevado de descontentamento e políticas de pessoal deficientes. Através disto, se torna importante observar as causas da alta rotatividade de pessoal a partir de registros de pagamentos. Entretanto se a organização não puder evitar a alta taxa de rotatividade em uma área específica, é possível considerar a terceirização da área ou atividade envolvida. Mas antes de tomar esta decisão, se faz necessário pensar em alternativas de redefinições de funções, diagnósticos, política de remuneração e comparação com a concorrência, revisão de níveis de crescimento profissional oferecidos, cultura e estudo de ambiente organizacional.

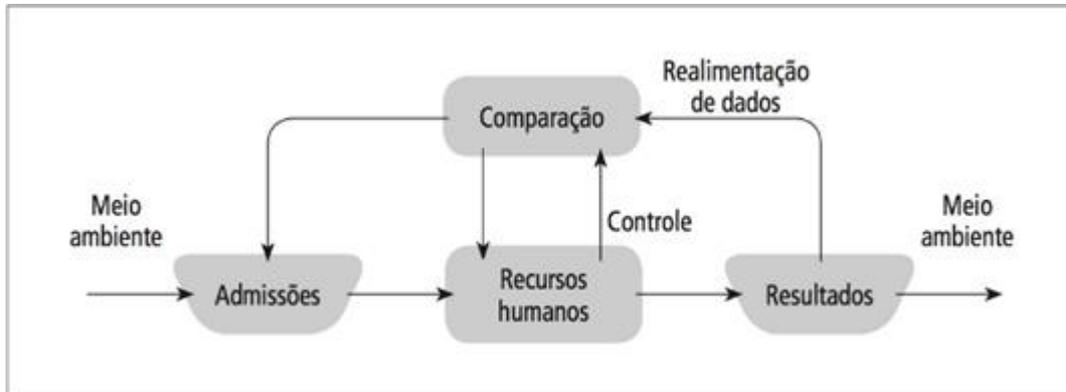
Um dos problemas que atualmente vem preocupando os executivos da área de RH das organizações salientados por Chiavenato (2015) é a grande taxa de rotatividade de recursos humanos. O problema é que com a taxa elevada de saídas exige compensações maiores de entradas, assim quando há grande número de demissões é preciso que haja maior número de admissões também, mantendo ou regularizando o nível de pessoal, preservando o processo. Esse fluxo de grande rotatividade pode ser observado na figura 1. Ao contrário, em organizações com fluxos normais de rotatividade, ocorre um fluxo pequeno, tanto de entradas quanto de saídas de pessoal, mantendo sua paridade e pequenas oscilações entre os eventos.

Para Chiavenato (2015, p.40), a rotatividade pode ocasionar perda de talentos:

A rotatividade de pessoal pode ser causada por uma inflação no sistema com a adoção de novos recursos (entradas maiores que as saídas) para incentivar as operações e ampliar os resultados ou, no sentido de esvaziar o sistema (saídas maiores que as entradas) para diminuir as operações ou custos e reduzir os resultados. Existem dois tipos de rotatividade: 1) Rotatividade provocada pelas pessoas: quando os desligamentos ocorrem por decisão e iniciativa dos funcionários. Quando o mercado de trabalho é competitivo e em oferta intensa, ocorre geralmente um aumento da rotatividade provocada pelas pessoas. Neste caso, quando as perdas de talentos não são provocadas pela organização e ocorrem independentemente dos seus objetivos, a organização precisa localizar os motivos que estão provocando a saída dos funcionários a fim de atuar sobre eles e eliminar as causas da rotatividade, diminuir as perdas e reter e manter talentos na organização. 2) Rotatividade provocada pela organização: quando os desligamentos são provocados pela organização para fazer substituições no sentido de melhorar

o potencial humano existente ou para reduzir o efetivo de pessoal para redução de operações ou de custos. Neste caso, a rotatividade encontra-se sob controle da organização.

Figura 1 - O sistema de recursos humanos: a rotatividade do pessoal



Fonte: Chiavenato (2015)

A melhor maneira de compreender esse processo é considerar "que a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito ou consequência de certos fenômenos localizados dentro ou fora da organização" (Chiavenato, 2015, p. 44). Contudo, depende de variáveis internas e externas da organização.

- 1) Fenômenos externos: a situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado, conjuntura econômica, oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc.
- 2) Fenômenos internos: que ocorrem na organização, como: a) política salarial da organização; b) política de benefícios da organização; c) estilo de gestão exercido pelos gerentes ou supervisores sobre o pessoal; d) oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela organização; e) tipo de relacionamento humano dentro da organização; f) condições físicas ambientais de trabalho da organização; g) clima organizacional e moral do pessoal da organização; h) cultura organizacional da organização; i) política de recrutamento e seleção de recursos humanos; j) critérios e programas de treinamento de recursos humanos; k) política disciplinar da organização; l) critérios de avaliação do desempenho; m) grau de flexibilidade das políticas da organização.

A partir de Chiavenato (2015) é possível entender que informações a respeito dos fenômenos externos e internos podem diagnosticar os fenômenos internos responsáveis pelos desligamentos, os quais estão intrínsecos à política de RH. Mas há um ponto que é fundamental, que diz a respeito da adequação das políticas de RH, uma vez que sua inadequação potencializa as demissões voluntárias. Dessa maneira,

é preciso ficar atento aos indícios de boas políticas de RH, que o quadro de pessoal estável na organização.

2.3 ABSENTEÍSMO

Não menos importante, o absenteísmo é considerado por Marras (2016) como índice de faltas e saídas antecipadas do trabalho. Diante disso, vale considerar que o absenteísmo é gerenciado por um índice, o qual subsidia análises de variações e tendências de horas perdidas de trabalho. Além do mais, uma vez obtido esse índice é preparado um plano de ação para conter suas respectivas causas. Espera-se, portanto, que as causas raiz do absenteísmo sejam observadas e as medidas necessárias tomadas para que este índice diminua ou estabilize.

Assis (2012, p. 59) define o absenteísmo:

O absenteísmo mede o nível de ausência dos empregados, o que não quer dizer que a presença física, por si só, seja determinante para o aumento da produtividade em atividades ou funções que dão certo nível de liberdade no processo, na execução. Funções operacionais são mais influenciadas pela presença física das pessoas, particularmente quando há processo produtivo, fluxo operacional, análise de tempos e movimentos, máquinas, linhas de produção e assemelhado.

Ainda, como bem assegura Assis (2012), as abstenções podem afetar os processos produtivos das organizações. Essas abstenções, aliás, estão ligadas diretamente aos relacionamentos dos líderes para com seus liderados ou políticas organizacionais.

Ainda é difícil apontar todas as causas do absenteísmo, visto a ausência de estudos no Brasil a cerca deste tema. Seria um erro, porém, atribuir as causas do absenteísmo aos funcionários e não à própria organização e em todo o processo deficiente (Chiavenato, 2015, p. 57):

Entre as principais causas do absenteísmo estão: 1) Doença do empregado efetivamente comprovada; 2) Doença do empregado não comprovada; 3) Razões diversas de caráter familiar; 4) Atrasos involuntários por motivos de força maior; 5) Faltas voluntárias por motivos pessoais; 6) Dificuldades e problemas financeiros; 7) Problemas de transporte; 8) Baixa motivação para trabalhar; 9) Supervisão precária da chefia ou gerência; 10) Políticas inadequadas da organização.

Chiavenato (2015, p. 57) também aponta que "alguns especialistas incluem o acidente no trabalho como uma das causas do absenteísmo". Mesmo assim, é necessário analisar essas causas criando uma ação coordenada com o alto comando da organização para tentar reduzir o absenteísmo. Para tanto, é preciso que haja uma boa política de RH apoiada pela gerência e um bom suporte nas políticas organizacionais.

2.4 PLANO DE CARREIRA

Segundo Spector (2010, p. 79) "as organizações possuem sistemas que facilitam aos funcionários a alcançarem cargos mais altos nas empresas. Isso é conhecido como plano de carreira".

Dentro do conceito de plano de carreira, Schermerhorn (1999) visualiza que, além do treinamento do funcionário, a organização e o funcionário precisam ter uma preocupação com o planejamento e desenvolvimento da carreira. Portanto, o setor correspondente a este funcionário deve trabalhar em conjunto com a gerência e/ou com os gestores de RH para ajudar a planejar sua carreira.

Uma forma de organizar o plano de carreira, segundo Chiavenato (2014, p. 24) seria a própria empresa criar seu plano de carreira de acordo com parâmetros básicos devidamente definidos:

1. Formação escolar necessária para o cargo;
2. Experiência profissional previa para o cargo, mesmo em funções correlatas;
3. Capacitação funcional por meio de cursos, estágios de aperfeiçoamento etc.;
4. Desempenho funcional no cargo e na organização.

Para o autor (2014), várias organizações, utilizam para cada carreira uma progressão com índices de percentuais sobre os salários como forma de recompensar o trabalhador. A carreira, segundo ele, "significa uma sequência de experiências no trabalho adquirida ao longo da vida. O planejamento da carreira é o processo de decidir quais atividades ou tarefas a pessoa deseja para construir seu futuro profissional" (CHIAVENATO, 2014, p. 24), decisões essas baseadas nas percepções dos profissionais a respeito de suas qualidades. Desta maneira, Chiavenato (2015)

apresenta, na figura 2, um quadro salarial para carreiras, onde F representa a faixa salarial, em que a sigla F1 define a faixa salarial inicial da carreira, e N define o nível de salário, em que N1 é o nível de salário inicial da faixa; os valores intermediários representam as porcentagens de aumento salarial.

Figura 2 - Quadro salarial para carreiras

	N1	N2	N3	N4	N5
F4	1,75	1,80	1,85	1,90	1,95
F3	1,50	1,55	1,60	1,65	1,70
F2	1,25	1,30	1,35	1,40	1,45
F1	1,00	1,05	1,10	1,15	1,20

F= faixa salarial, em que F1 é a faixa inicial de carreira.
N= nível salarial, em que N1 é o inicial da faixa.

Fonte: Chiavenato 2015, p. 24

Segundo Bohlander, (2015, p180), o plano de carreira exige dos funcionários obtenção de dados relevantes a este projeto, previsões em que eles mesmos podem auxiliar no crescimento da empresa. Deste modo, quando percebem as necessidades da instituição, os próprios funcionários iram se adaptar assim planejando suas carreiras neste cenário.

Como ter uma carreira de sucesso envolve criar seu próprio plano de carreira – e não somente seguir o caminho estabelecido pela organização –, os funcionários precisam identificar seus conhecimentos, habilidades, capacidades, interesses e valores e buscar informações sobre opções de carreira em conjunto com seus gerentes. Os gerentes podem ajudar no processo, oferecendo a seus subordinados feedback contínuo sobre desempenho e permitindo o acesso a ferramentas de auto-avaliação, treinamento e informações sobre a organização e possíveis planos de carreira.

Para que o desenvolvimento da carreira aconteça, Bohlander (2015) afirma que é necessário ter apoio da gerência. Deve-se também entender que os gerentes das áreas relacionadas precisam unir-se para considerar o sistema de desenvolvimento de carreira. Desta forma, o sistema terá a função de refletir os objetivos da organização em conjunto com a filosofia de RH, esta por sua vez, deverá

ser clara e expressar as possibilidades de crescimentos para os funcionários quanto às suas carreiras.

Spector (2010) percebe que, através de uma análise do trabalho, é possível prever cada etapa do plano de carreira. Diante disto, será possível, através das aptidões de cada funcionário, treina-los e desenvolve-los para posteriormente conquistar o crescimento de carreira. Este benefício se aplica unicamente os funcionários, pois os mesmos terão motivações e objetivos para conquistarem, conseqüentemente isso se refletirá na organização, pois terá candidatos competentes para ocuparem vagas disponíveis.

O plano de carreira não é apenas da organização, ele faz parte da vida organizacional dos funcionários, desta maneira está ligado aos objetivos de ambos.

Segundo Bohlander (2015, p. 182) é possível afirmar que tanto a organização quanto os funcionários devem estar em perfeita harmonia quanto aos seus objetivos, desta maneira um poderá ajudar o outro, o funcionário em seu planejamento de carreira e a organização contando com um colaborador engajado e comprometido com as metas e planejamentos estratégicos empresariais.

Uma vez que as habilidades exigidas para um cargo foram identificadas e ponderadas de acordo com sua importância, é possível planejar a progressão de carreira. Um novo funcionário sem experiência costuma ser alocado em um "cargo inicial". Após um período, ele pode ser promovido a outro cargo que exija mais conhecimento e/ou habilidade. Embora a maioria das empresas se concentre na progressão de carreira para os níveis gerenciais, profissionais e técnicos, a progressão pode ser desenvolvida para cargos de todas as categorias. Ela também pode servir de base para o desenvolvimento de um plano de carreira – as linhas de evolução em um campo profissional em uma empresa.

O sistema de desenvolvimento e planejamento de carreira é voltado às promoções. Segundo Bohlander (2015), quanto mais limitada a hierarquia da organização, maior a possibilidade do planejamento de carreira tomar outros caminhos. Quando isso acontece, o planejamento de carreira evolui a partir de rumos diferentes, podem ser por: promoções, transferências, rebaixamento de cargos ou até mesmo saída do indivíduo da organização. Quando há promoções para cargos de níveis superiores na empresa, ocorre também um aumento de responsabilidades por parte do promovido. É importante considerar que para qualquer nível de promoção o

que deve ser considerado é o desempenho do funcionário, tempo de experiência e potencial de trabalho.

2.4.1 Promoções

Chiavenato (2014, p. 201) define promoção como sendo:

Fator relacionado com a identificação e a exploração de oportunidades. Para conduzir o trabalho, as pessoas precisam obter recursos (dinheiro, equipamento, etc.). Para isso precisam vender o que estão fazendo para as outras pessoas. Recursos para implementar novas ideias são obtidos se a equipe consegue persuadir e influenciar as pessoas em níveis mais elevados na organização. O promotor também é chamado explorador e toma as novas ideias e conceitos do inovador e os vende dentro e fora da organização. Advoga a mudança e as novas oportunidades que ela traz.

Dentro do tema plano de carreira, fica mais fácil entender as promoções de cargos. Este é encontrado como uma das metas dos funcionários que planejam suas carreiras. As promoções, segundo Chiavenato (2015), podem ser entendidas como recompensas adicionais para o profissional, utilizadas para aumentar a remuneração e se tornar uma motivação extra para os indivíduos.

Na organização podem-se observar as promoções de forma claramente integrada aos recrutamentos internos, como afirma Marques (2016), o recrutamento interno está diretamente ligado a movimentação de funcionários. As promoções podem tornar-se uma vantagem dentro da empresa, algo mais econômico para a organização que dispensa gastos com divulgações externas.

Além de econômica, Monteiro (2012) cita que as promoções dão oportunidades aos funcionários que se dedicam e possuem as habilidades necessárias para a função. Desta maneira, as promoções com intermédio do planejamento de carreira dão relevância às características pessoais necessárias para cada funcionário, motivando-os assim para serem promovidos.

Segundo Chiavenato, (2014, p. 70), o desenvolvimento de políticas internas de recursos humanos garante o emprego a longo prazo:

[...] desenvolvimento interno de seus recursos humanos. Os funcionários são cuidadosamente selecionados, admitidos e treinados e deles se espera que

permaneçam na companhia por muito tempo ou por toda a sua vida profissional. Daí, a garantia de emprego no longo prazo e a ênfase nas promoções internas. O papel do órgão de RH está voltado para descrição, seleção, colocação, avaliação e treinamento no longo prazo como serviços fundamentais. Assim, o órgão de RH mantém a adequação entre o desenho permanente de cargos e o sistema de incentivos. A empresa requer insumos de recursos humanos previsíveis, planejamento equilibrado de RH e sua manutenção regular por meio de uma política conservadora e estável.

Dentro do recrutamento interno, é possível observar pela ótica de Chiavenato (2014) que este só irá ocorrer se houver a oferta de promoções para cargos de maior responsabilidade e remuneração e demanda de transferências que podem ser de cargos do mesmo nível do interessado. Assim, como mostra a figura 3, só haverá vagas em abertos para o recrutamento interno se tiverem vagas.

Figura 3 - Alternativa de recrutamento de pessoas



Fonte: Chiavenato, 2014, p. 102

Chiavenato (2014, p. 197) define carreira como a “sequência de posições e atividades desenvolvidas por uma pessoa ao longo do tempo em uma organização”. Desta maneira, as organizações têm preparado seus funcionários para ocuparem cargos de maior nível hierárquico. Com a verticalização das empresas, o crescimento

vertical era o mais utilizado. Atualmente este quadro vem se transformando em organizações achatadas e conseqüentemente ocorre a diminuição dos níveis hierárquicos e com isso observam-se cargos horizontalizados.

2.5 BENEFÍCIOS SOCIAIS

Outro ponto importante para o planejamento da vida dos funcionários são os benefícios concedidos pela empresa para o mesmo, Chiavenato (2014) diz que os processos de recompensa às pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro, os objetivos individuais a serem satisfeitos. Por essa razão, os processos de oferecimento de recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas nas organizações. A palavra “recompensa” significa retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém. A recompensa é o elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização. Deve funcionar como um reforço positivo ao elevado desempenho e sustentar, na medida do possível, a permanência e o engajamento das pessoas na organização.

Chiavenato (2015, p. 112) fala sobre os planos de serviços e benefícios sociais:

Os mesmos geralmente são desenhados e planejados para auxiliar o empregado em três áreas de sua vida: No exercício do cargo: gratificações, seguro de vida, prêmios de produção, etc. Fora do cargo, mas dentro da organização: lazer, refeitório, cantina, transporte, etc. Fora da empresa, ou seja, na comunidade: recreação, atividades comunitárias, etc.

Os planos de serviços e benefícios sociais, conforme Chiavenato (2015, p. 112), podem ser classificados de acordo com a exigência de sua natureza e seus objetivos: Quanto à sua exigência legal: os planos podem ser classificados conforme sua exigibilidade legal ou contratual em legais ou espontâneos:

- a) Benefícios legais: exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária, ou, ainda, por convenção coletiva entre sindicatos, como: 13º salário, férias, aposentadoria, seguro de acidentes do trabalho, auxílio-doença, salário-família, salário-maternidade, horas extras, adicional por trabalho noturno, etc.

Segundo Chiavenato (2015, p.112), alguns desses benefícios são pagos pela empresa, enquanto outros são pagos pelos órgãos previdenciários.

- b) Benefícios espontâneos: concedidos por mera liberalidade das organizações, já que não são exigidos por lei nem por negociação coletiva. São também chamados benefícios marginais (*fringe benefits*, para os americanos). Incluem: Gratificações, seguro de vida em grupo, refeições, transporte, empréstimos, assistência médico-hospitalar diferenciada mediante convenio complementação de aposentadoria, etc.

Ainda para Chiavenato (2015), quanto à sua natureza: monetários ou não monetários:

- i) Benefícios monetários: concedidos em dinheiro, geralmente por meio de folha de pagamento e gerando encargos sociais deles decorrentes: • 13º salário, férias, aposentadoria, complementação da aposentadoria, gratificações, planos de empréstimos, complementação de salário nos afastamentos prolongados por doença ou acidente no trabalho, reembolso ou financiamento de remédios, etc.
- j) Benefícios não monetários: oferecidos na forma de serviços, vantagens ou facilidades para os usuários: Refeitórios, lanchonete ou cantina, assistência médico-hospitalar e odontológica, serviço social e aconselhamento, clube ou grêmio, seguro de vida em grupo, condução ou transporte de casa para a empresa e da empresa para casa, horário móvel de entrada e saída do pessoal de escritório, etc.

Dentre os benefícios sociais citados anteriormente, Chiavenato (2015) aborda os objetivos, estes podem ser classificados em relação aos objetivos que pretendem alcançar em assistenciais, recreativos e supletivos [...]

- a) Planos assistenciais: garantem ao empregado e a sua família, certas condições de segurança e previdência em casos de imprevistos ou emergências, muitas vezes, fora de seu controle ou de sua vontade. Incluem: Assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, assistência financeira por meio de empréstimos, serviço social, complementação de aposentadoria, complementação de salários nos

afastamentos prolongados por doença ou acidente no trabalho, seguro de vida em grupo, seguro de acidentes pessoais, etc.

- b) Planos recreativos: visam a proporcionar ao empregado condições de repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer construtivo. Em alguns casos, esses benefícios também se estendem à família do empregado. Incluem: Grêmio ou clube, áreas de lazer nos intervalos de trabalho, música ambiente, atividades esportivas, passeios e excursões programadas, etc.

Algumas atividades recreativas são saturadas de objetivos sociais, como é o caso de festividades e congraçamentos, visando o fortalecimento de organização informal.

- c) Planos supletivos: visam a proporcionar aos empregados certas facilidades, conveniências e utilidades, para melhorar sua qualidade de vida. Incluem: Transporte, restaurante no local de trabalho, estacionamento privativo, horário flexível, cooperativa de gêneros alimentícios, agência bancária no local de trabalho, etc.

Os planos supletivos constituem as facilidades que, se a organização não as oferecesse, o funcionário teria de comprá-las e provê-las por si próprio.

Para Ivancevich (2011), essa definição de benefícios e serviços assistenciais pode ser aplicada a milhares de programas. Não há consenso quanto ao que abrange, às finalidades a que servem, à responsabilidade pelos programas, aos custos e valores dos vários elementos, às unidades de medicação dos custos e aos valores e aos critérios para as decisões. As decisões em termos de compensação indireta são mais complexas do que as que envolvem remuneração e salários.

Ivancevich (2011) comenta que desde a concepção da maioria dos programas de benefícios na década de 1950, houve mudanças significativas nas atitudes dos funcionários, nas filosofias corporativas e nas necessidades das empresas. Hoje, o empregador enfrenta o crescente custo dos benefícios resultante do aumento na quantidade de leis, da insolvência dos seguradores, do custo das tecnologias de medicina avançada, do envelhecimento da força de trabalho, da nova tendência

imigratória, da maior participação das mulheres no mercado de trabalho e da concorrência global.

Ivancevich (2011, p. 357) explica que a competitividade em termos de recrutamento pode passar por programas:

Alguns empregadores oferecem esses programas por causa do mercado de trabalho, ou seja, para manter a organização competitiva em termos de recrutamento e retenção de funcionários. Outros oferecem para manter o sindicato a distância ou por concessão obtida por meio de negociações sindicais. Outra razão muitas vezes apresentada para a concessão de benefícios e serviços assistenciais é a melhoria no desempenho dos funcionários. Será essa razão é válida? Em um estudo realizado sobre os benefícios, constatou-se que nenhuma dessas razões justifica a extensão dos benefícios e serviços assistenciais concedidos.

Apesar de os benefícios sociais serem almejados pelos fundiários, Chiavenato (2015, p. 119) alerta sobre a sua aplicabilidade:

Em uma economia de iniciativa privada, o princípio básico orientador deve ser o de que não se deve empreender voluntariamente nenhum benefício ao funcionário a menos que haja algum retorno para a organização, como aumento da produtividade e do moral por parte dos funcionários. Se esse princípio for violado, uma das bases racionais do sistema de livre empresa está minada. [...] assim, todo benefício deve trazer uma contribuição para a organização de maneira a ser igual aos seus custos ou, pelo menos, no sentido de compensá-los ou reduzi-los, como forma de retorno do investimento.

2.6 QUALIFICAÇÕES E GRAU DE INSTRUÇÃO

Neste item será abordado as qualificações profissionais e como estas influenciam na carreira dos colaboradores.

A qualificação profissional além de necessária na via organizacional de cada indivíduo, também se mostra como oportunidade de crescimento e desenvolvimento da carreira.

O tema qualificações estende-se ao grau de instrução do funcionário. Este tema será pautado através de estatísticas e dados relevantes e tornando o assunto mais recente para entendimento.

2.6.1 Qualificações

De acordo com Mourão (2009), a qualificação profissional dentro das organizações faz com que os indivíduos obtenham resultados tanto para o ambiente organizacional quanto para as equipes nas quais estão incluídos. É importante considerar que a qualificação pode ocorrer de diversas formas, desde a contratação de estagiários funcionários em primeiro emprego até ações de capacitação, como treinamentos em serviço ou investimentos em cursos realizados dentro ou fora da organização.

Mourão (2009, p. 138) afirma que o investimento no aumento do grau de escolarização dos seus colaboradores é uma forma de oferecer oportunidades de qualificação.

Não há dúvida de que educação e trabalho são conceitos inter-relacionados. A ligação da formação profissional com o sistema educacional também é fundamental, porque o trabalho é uma forma de inserção na sociedade. As universidades e os cursos técnicos são os dois principais elos entre educação e formação profissional, mas o debate atual sobre o tema é mais abrangente e inclui também a educação básica. No Brasil, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação prevê que a educação básica precisa dar condições de o cidadão progredir no trabalho: A educação básica tem por finalidade desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores (Lei n. 9.394, 1996).

Para Bastos (2006), apesar da grande diversidade que marca os usos do conceito de qualificação, eles podem ser sintetizados em três grandes concepções: (a) como um conjunto de características das rotinas de trabalho, expressa empiricamente como tempo de aprendizagem no trabalho ou por capacidades adquiríveis por treinamento; (b) como decorrência do grau de autonomia do trabalhador e, por isso, oposta ao controle gerencial; (c) como construção social complexa, contraditória e multideterminada.

Mourão (2009) aponta como um aspecto importante do ponto de vista conceitual e cita a qualificação profissional envolvendo pelo menos três atores sociais: o governo, os trabalhadores e as empresas. A qualificação, no meio governamental, tem o profissional representado como uma forma de seguridade da produtividade e competitividade do país; para os trabalhadores, representa autonomia

autovalorização; e para as empresas a qualificação dos profissionais está associada à própria sobrevivência, à produtividade e à qualidade dos produtos e serviços prestados. Nesse sentido, os três atores sociais podem buscar qualificação profissional, assumindo o custo desse investimento.

As organizações precisam dispor de pessoas competentes e motivadas para produzir. Segundo Lacombe (2011), as empresas não podem selecionar quem irão treinar ou não, pois todo profissional necessita de algum treinamento, seja para exercer sua função ou para adaptar-se a novas atividades. A força de trabalho é a parte de maior importância em qualquer organização, a capacitação e a motivação da equipe são indispensáveis para o êxito do trabalho.

Para manter as equipes, um ponto essencial é a avaliação de recursos dentro da organização, essa avaliação pode ser feita através do desempenho. A partir do ponto de vista de Lacombe (2011), a avaliação de recursos humanos, tem como objetivo avaliar o desempenho dos funcionários para auxiliar nas decisões administrativas ou apontar o potencial e qualificações das pessoas para futuras promoções, treinamentos, reposicionamento, demissões e encarreiramentos.

Sobre as avaliações de qualificações, Lacombe (2011, p. 74) acredita que elas “podem conduzir a promoções, mas não estão diretamente vinculadas ao desempenho atual, embora ele possa ser considerado como fator adicional”.

Ivancevich (2011) observa a importância do Inventário de Qualificações para nas organizações. Nesta ótica, a principal ferramenta utilizada na avaliação do quadro de funcionários é o inventário de qualificações. Este inventário tem como objetivo observar o tipo de qualificação, habilidade, experiência e treinamento do quadro de funcionários. O inventário também é utilizado para o planejamento de carreira, no desenvolvimento de gestores e nas atividades relacionadas.

Em sua forma simplificada, o inventário de qualificações é estruturado em forma de lista contendo: nome, características e qualificações das pessoas que trabalham na organização. Esta lista é fonte de aquisição desses dados, disponibilizando-os de uma maneira eficiente quando necessários. O inventário de qualificações varia muito em termos de sofisticação. Em algumas empresas de menor porte, as listas são simplificadas, contando apenas com um arquivo com fichas individuais de registro que contém as informações relevantes de cada funcionário. Em empresas com maior

quantidade de funcionários, estas listas são vinculadas a um banco de dados informatizado extremamente dispendioso e complexo.

O inventário de qualificação é uma ferramenta muito importante para os gestores e para o futuro da organização. Ivancevich (2011) salienta que, além dos dados discriminados nele, podem ser observados outros pontos importantes como os objetivos e as metas profissionais declarados pelo próprio funcionário, incluindo as preferências em termos de localização geográfica e a data pretendida de aposentadoria. Estas informações irão nortear as decisões como promoções, mudanças de cargos ou até demissões dos colaboradores, tornando-se importantes na tomada de decisões.

2.6.2 Grau de Instrução

Segundo Fonseca (1998) o desenvolvimento socioeconômico depende da educação e da capacitação das pessoas. Essa relação dá-se a partir da expansão educacional, aumentando a produtividade do trabalho e desta forma contribuindo para o aumento de salários, crescimento econômico e conseqüente diminuição da desigualdade social.

A partir desta afirmativa pode-se observar, através da pesquisa realizada pelo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - Caged (2017), que “as mulheres são maioria entre os trabalhadores com ensino superior completo no país”. As trabalhadoras representavam 59% dos 9,8 milhões profissionais com vínculo empregatício ativo em 2016.

Os dados do Caged (2017) no site do Ministério do Trabalho, afirmam que quem tem mais escolaridade sofre menos com o desemprego. Em janeiro de 2017, quando se observou saldos positivos no emprego formal, os trabalhadores que possuíam até o ensino fundamental (completo ou incompleto) encontravam-se fora deste saldo de crescimento. Em contraponto, entre as pessoas com ensino médio e ensino superior, mesmo incompleto, ocorreu um saldo de vagas positivo.

O melhor desempenho observado no período, e que pode ser visualizado na tabela 1.0, foi entre trabalhadores com ensino superior. Esses trabalhadores

acumularam 84,65 mil novos postos nos cinco primeiros meses de 2017. Os trabalhadores com ensino médio também encerraram o período com um saldo positivo de 43,1 mil vagas. Em comparação com os trabalhadores que tinham apenas até o ensino fundamental foi observado um resultado negativo de 102,5 mil colocações formais.

Se for considerado apenas o mês de maio, quando trabalhadores de todas as faixas etárias tiveram desempenho positivo, os trabalhadores com escolaridade superior apresentaram melhor desempenho. O saldo de empregos dos trabalhadores com ensino superior (completo ou incompleto) correspondeu a 4,5% das admissões, enquanto que para os empregados com até o ensino fundamental completo foi equivalente a 3,7% das contratações e para os empregados com ensino médio (completo ou incompleto), 2,0% das admissões. (CAGED, 2017).

Ainda o Caged aponta que, durante o ano de 2017 quando os trabalhadores sofreram com os saldos negativos de emprego formal, os trabalhadores que possuíam maior graduação, foram os menos prejudicados, com o encerramento de 54,36 mil postos de trabalho. Já entre os trabalhadores com ensino médio o saldo ficou negativo em 249,97 mil, e os que tinham ensino fundamental sofreram com o fechamento de 583,28 mil vagas, o maior número entre as três classificações.

Tabela 1 - Saldo de emprego por grau de instrução

Saldo do Emprego por Grau de Instrução - Brasil

	MAIO/2017			ACUMULADO DO ANO		
	ADMITIDOS	DESLIGADOS	SALDO	ADMITIDOS	DESLIGADOS	SALDO
Até Fundamental Completo[1]	289.896	-279.223	10.673	1.332.670	-1.435.153	-102.483
Ensino Médio[2]	788.952	-773.406	15.546	3.908.834	-3.865.765	43.069
Ensino Superior[3]	163.585	-155.551	8.034	880.204	-795.557	84.647
Total	1.242.433	-1.208.180	34.253	6.121.708	-6.096.475	25.233

[1] Agregação das categorias "analfabeto", "Até 5a. Incompleto", "5a. Completo Fundamental", "6a. a 9a. Fundamental" e "Fundamental Completo".

[2] Agregação das categorias "ensino médio completo" e "ensino médio incompleto".

[3] Agregação das categorias "ensino superior completo" e "ensino superior incompleto".

Fonte: Ministério do Trabalho/Caged (2017).

Entre os setores das atividades também foram observadas diferenças de escolaridade através da estatística do Caged (2017). Em maio daquele ano, os trabalhadores com ensino superior tiveram um resultado melhor na área de Serviços, onde foram criados 6,4 mil empregos formais para esses trabalhadores. No Comércio, foram abertas 1,4 mil vagas e na Administração Pública, 954 mil.

Na taxa de trabalhadores com ensino médio, os saldos mais positivos foram registrados na: Agropecuária (9,9 mil), nos Serviços (5,7 mil), na Indústria da Transformação (3,1 mil postos) e Construção Civil (1,4 mil postos). Em comparação com pessoas sem escolaridade ou com ensino fundamental apresentou-se apenas desempenho positivo na Agropecuária, a qual abriu 36 mil postos para esses trabalhadores, e em Serviços Industriais de Utilidade Pública (apenas 141 postos).

O Caged (2017) aponta que os estados onde se observou maior número de vagas para trabalhadores que estudaram até o ensino fundamental foram: Minas Gerais (13,21 mil), São Paulo (7,46 mil), Espírito Santo (3,26 mil) e Bahia (2,66 mil). Os maiores saldos por estado de vagas para trabalhadores com ensino médio foram: Minas Gerais (8,52 mil), São Paulo (7,10 mil), Goiás (4,42 mil), Mato Grosso (1,88 mil), Paraná (1,87 mil) e Santa Catarina (869). Por fim, os maiores números de vagas para o ensino superior foram registrados em São Paulo (2,70 mil), Paraná (1,28 mil), Minas Gerais (1,20 mil), Santa Catarina (1,12 mil), Goiás (595) e Rio Grande do Sul (363).

Ainda através do Cadastro Geral dos Empregados e Desempregados (Caged) do Ministério do Trabalho, divulgado em setembro de 2018, é possível observar que a maioria das vagas criadas no primeiro semestre de 2018 foi destinada aos homens. Dos 392.461 novos empregos abertos, 254.986 foram ocupados por homens e 137.475 por mulheres. Porém, as mulheres obtiveram crescimento significativo em relação ao mesmo período do ano passado, onde haviam registrado um saldo de 71.050 vagas registrado no primeiro, 69.573 tinham sido preenchidos por homens e 1.477, por mulheres.

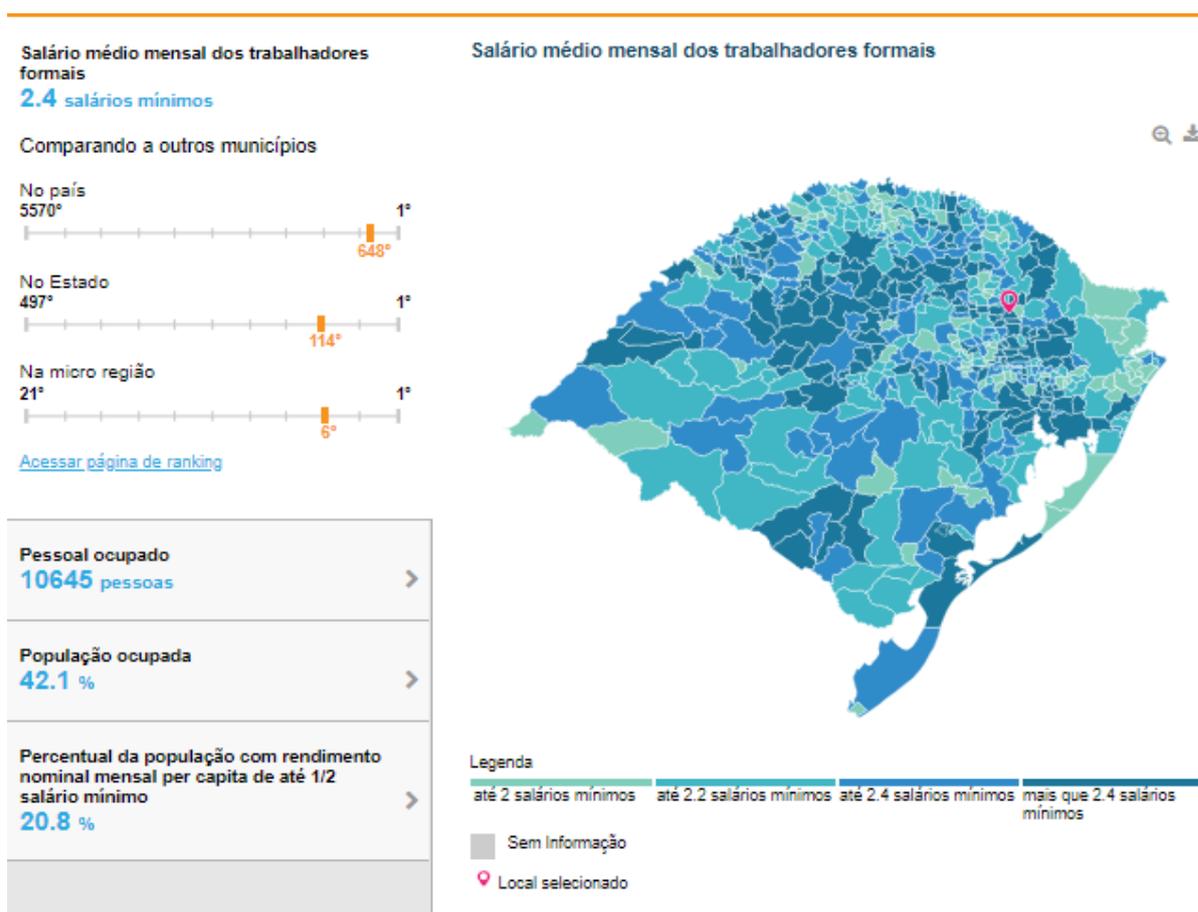
O setor que mais contratou mulheres este ano foi o de Serviços, que fechou o semestre com saldo feminino em +151.585. Esta também foi a área em que a contratação de trabalhadores com ensino superior completo foi maior, e as mulheres são as campeãs em escolaridade.

Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (Pnad) de 2014, o nível de instrução das mulheres se tornou mais elevado em relação aos homens. Entre as mulheres ocupadas com 16 anos ou mais de idade, 18,8% possuíam ensino superior completo, enquanto para homens, na mesma categoria, este percentual é de 11%, apontam dados. A pesquisa indica ainda que as mulheres são maioria para ensino médio completo ou superior incompleto: 39,1% das mulheres se enquadram nesta categoria, contra 33,5% dos homens.

2.7 POPULAÇÃO ECONOMICAMENTE ATIVA DE NOVA PRATA

A partir da contagem do IBGE (2018) a população estimada de Nova Prata – RS chega a 26.849 mil habitantes, deste total 10.645 mil pessoas - 42.1% da população - encontram-se ocupadas (IBGE, 2016). O salário médio mensal era de 2.4 salários mínimos ainda em 2016, na comparação com os outros municípios do estado, ocupando as posições 114 de 497 e 31 de 497, respectivamente. Já na comparação com cidades do país todo, ficava na posição 648 de 5570 e 132 de 5570, respectivamente. Considerando domicílios com rendimentos mensais de até meio salário mínimo por pessoa, 20.8% da população se encontrava nessas condições, o que colocava o município na posição 428 de 497 dentre as cidades do estado e na posição 5469 de 5570 dentre as cidades do Brasil como se pode observar figura 4.

Figura 4 - Mapa do salário médio mensal dos trabalhadores formais



Fonte: IBGE - <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/nova-prata/panorama>

Ainda a respeito do perfil do município, através dos dados do CAGED coletados pelo Ministério do Trabalho e publicado em maio de 2016, é possível acompanhar as movimentações (admissões e desligamentos), por tipo de movimentação e ocupação.

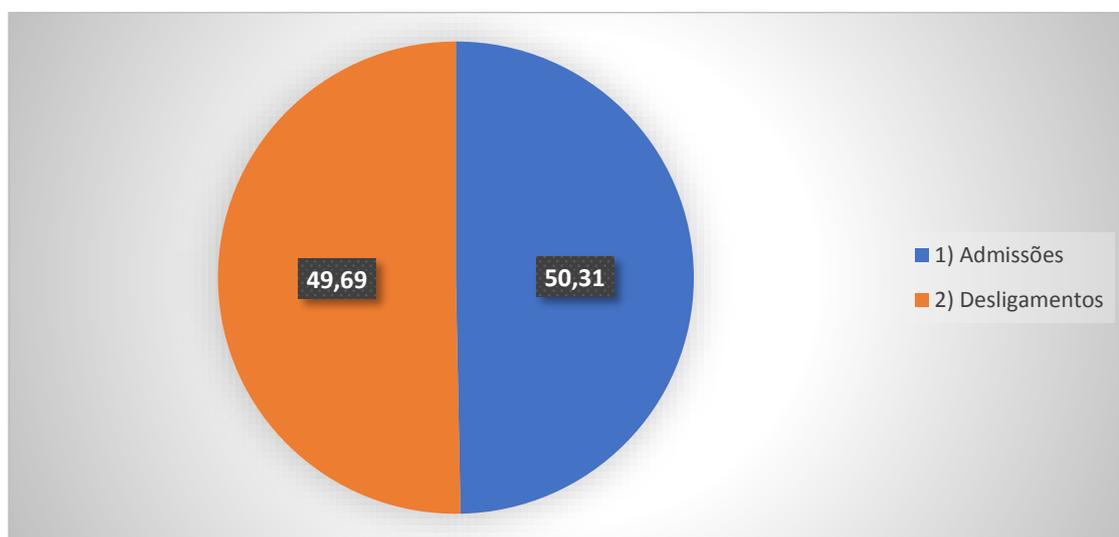
Através destes dados, observa-se, na figura 5 e na tabela 2, que nos terrores econômicos no município de Nova Prata no ano de 2016 entre os meses de janeiro e dezembro, ocorreu maior porcentagem de demissões, baixando a porcentagem de admissões e apontando uma variação negativa de -33% neste período.

Tabela 2 - Perfil no município

Perfil do Município		
Movimentação Agregada	Ano 2016	Total
1) Admissões	2.638	2.638
2) Desligamentos	2.671	2.671
Varição Absoluta	- 33	- 33

Fonte: Ministério do Trabalho - PDET, 2016.

Figura 5 - Gráfico de Admissões e Demissões no período janeiro a dezembro de 2016



Fonte: Ministério do Trabalho - PDET, 2016.

Segundo dados da Pesquisa de Emprego e Desemprego da Região Metropolitana de Porto Alegre (PED-RMPA), da Fundação de Economia e Estatística – FEE (2018), a participação feminina no mercado de trabalho é ainda inferior à masculina. Conforme a tabela 3, os homens e as mulheres tiveram menor participação

nos setores econômicos no ano de 2017, esta contava com 44,0% e a mão de obra masculina detinha 60,0%, no ano anterior observou-se maior média obtendo-se 45,8% para as mulheres e 61,6% para os homens. Os dados coletados revelam a dificuldade de entrada da mulher no mercado de trabalho na região metropolitana de Porto Alegre.

Tabela 3 - Taxas de Participações, por sexo na RMPA



Taxas de Participação, por sexo, na RMPA - 2016/2018

Sexo	Anos	Taxas Globais de Participação												Média Anual
		Meses												
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
Total.....	2016	52,3	51,7	51,9	53,0	53,8	53,5	53,2	53,4	53,8	54,3	53,6	53,3	53,1
	2017	51,9	51,6	51,3	50,5	50,6	49,7	51,2	51,2	52,4	52,1	52,1	52,3	51,5
	2018	52,7	52,8											
Homens.....	2016	60,7	60,4	60,3	61,9	62,5	62,1	61,4	61,9	62,1	63,2	62,4	62,2	61,6
	2017	60,5	60,3	60,0	59,1	58,9	58,3	59,9	59,8	61,0	60,2	60,5	60,6	60,0
	2018	61,5	61,5											
Mulheres.....	2016	45,1	44,3	44,8	45,5	46,4	46,0	46,2	46,0	46,6	46,6	46,2	45,8	45,8
	2017	44,5	44,0	43,9	43,0	43,4	42,3	43,5	43,5	44,7	45,1	44,6	44,9	44,0
	2018	45,0	45,2											

Fonte: PED-RMPA, adaptado pela autora, 22 de novembro de 2018

Na ótica nacional, podemos observar a situação do mercado de trabalho através da Relação Anual de Informações Sociais (Rais), do Ministério do Trabalho. Esta é a base de dados mais completa sobre empregadores e trabalhadores formais no Brasil e ajuda na formação das estatísticas brasileiras, pois possui informações sobre todos os empreendimentos formais do país, desde aqueles sem nenhum funcionário até empresas com milhares de empregados. “a partir dos dados da Rais é obtido o perfil de empresas e dos trabalhadores brasileiros, que serve para a elaboração de políticas públicas de emprego do governo e para o pagamento de benefícios”.

Segundo a Rais (2017), o Rio Grande do Sul apresentou uma média de 2.902.373 vínculos de empregos formais no ano. Os setores que apresentaram maiores

postos de trabalho foram o de Serviços, com 984.160 vínculos; Indústria de Transformação, com 633.345 empregos; e Comércio, com 616.598 postos. Na comparação como ano de 2016, o estado perdeu 8.510 vagas (decréscimo de 0,29%).

Na esfera nacional, o número de empregos formais, apontado pela Rais (2017) no Brasil, cresceu no ano de elaboração da pesquisa e alcançou 46.281.590 vínculos com 221.392 postos de trabalho a mais, representando aumento de 0,5% em relação ao ano anterior como pode ser observado na Tabela 4.

A remuneração média do brasileiro teve alta de 2,1% em 2017, chegando a R\$ 2.973,23. O salário das mulheres cresceu mais do que o dos homens, passando para R\$ 2.708,71 (elevação de 2,6%). O salário médio masculino cresceu 1,8%, alcançando média de R\$ 3.181,87.

Tabela 4 - Número de empregos formais no ano de 2016/2017

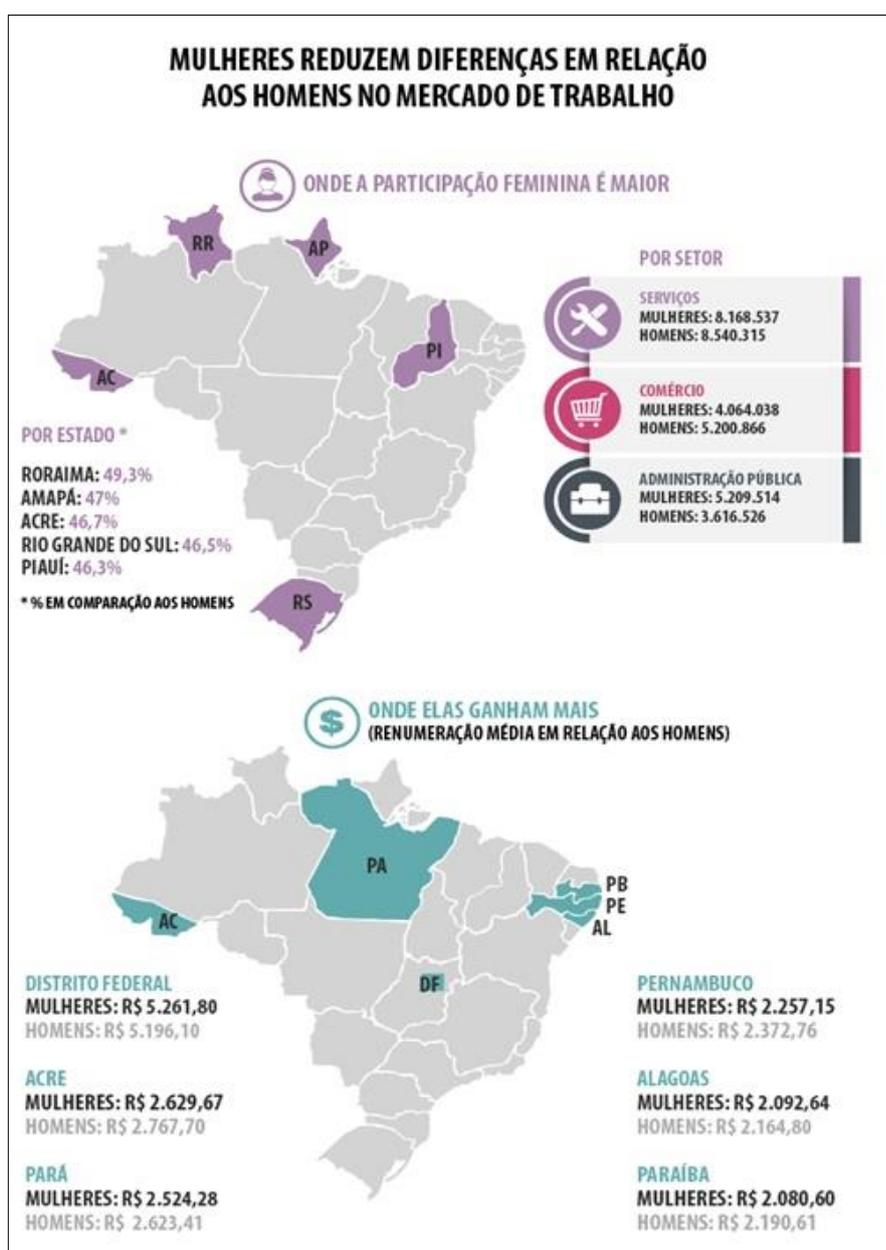
NÚMERO DE EMPREGOS FORMAIS SEGUNDO SETOR DE ATIVIDADE ECONÔMICA				
Setores de Atividades Econômicas	2016	2017	Variação	
			Absoluta	Relativa (%)
Extrativa mineral	236	64	-172	-72,88
Indústria de transformação	5.971	5.998	27	0,45
Serviços industriais de utilidade pública	1.739	1.711	-28	-1,61
Construção civil	4.507	5.675	1.168	25,92
Comércio	24.199	24.674	475	1,96
Serviços	35.015	33.978	-1.037	-2,96
Administração pública	52.051	54.903	2.852	5,48
Agropecuária, extr. vegetal, caça e pesca	4.419	4.288	-131	-2,96
TOTAL	128.137	131.291	3.154	2,46

Fonte: RAIS 2017

No Brasil, segundo a Rais (2017), a participação das mulheres no mercado formal de trabalho passou de 40,85% em 2007 para 44% em 2016. Nesse período, as trabalhadoras reduziram a diferença salarial de 17% para 15% em relação aos homens. Em relação aos empregos formais, das 46,1 milhões de vagas de emprego registrados na Rais em 2016, os homens somavam 25,8 milhões de vínculos empregatícios, representando 56% do estoque de empregos no ano, e as mulheres, 20,3 milhões, totalizando 44%. Assim, como mostra a figura 6, em comparação com

2007, os homens respondiam por 59,15%, e as mulheres, por 40,85% dos 37,6 milhões de postos de trabalho.

Figura 6 - Mulheres reduzem diferenças em relação aos homens no mercado de trabalho



Fonte: RAIS 2007-2016

Ainda na figura 6, pode-se observar que, apesar de ainda significativa, a diferença salarial também diminuiu nos dez anos analisados. A Rais (2017) mostra que em 2007, o rendimento dos homens chegava a R\$ 1.458,51 e das mulheres R\$ 1.207,36, apontando uma diferença de 17%. No ano de 2016, esta diferença de remuneração

média caiu para 15%, neste ano também se observou uma média salarial masculina de R\$ 3.063,33 e a feminina, R\$ 2.585,44.

Para o ministro do Trabalho substituto, Helton Yomura (2017), através dos dados apontados pela pesquisa é possível observar uma tendência na redução das desigualdades no mercado de trabalho: "apesar de ainda existir diferença na participação e na remuneração entre homens e mulheres, as mulheres vêm conquistando um espaço cada vez maior na economia formal do país".

Ainda nos dados da Rais (2017), apesar da escolaridade maior das mulheres, elas ainda ganham a menos que os homens. No ano de 2016 a remuneração média das mulheres com ensino superior completo era de R\$ 4.803,77, enquanto a dos homens era de R\$ 7.537,27.

Para Maria Eugênio¹ (2017), analista de Políticas Sociais do Observatório Nacional do Mercado de Trabalho do Ministério do Trabalho, ainda há muitos desafios, os quais precisam ser enfrentados com políticas públicas adequadas, especialmente no que se refere à remuneração.

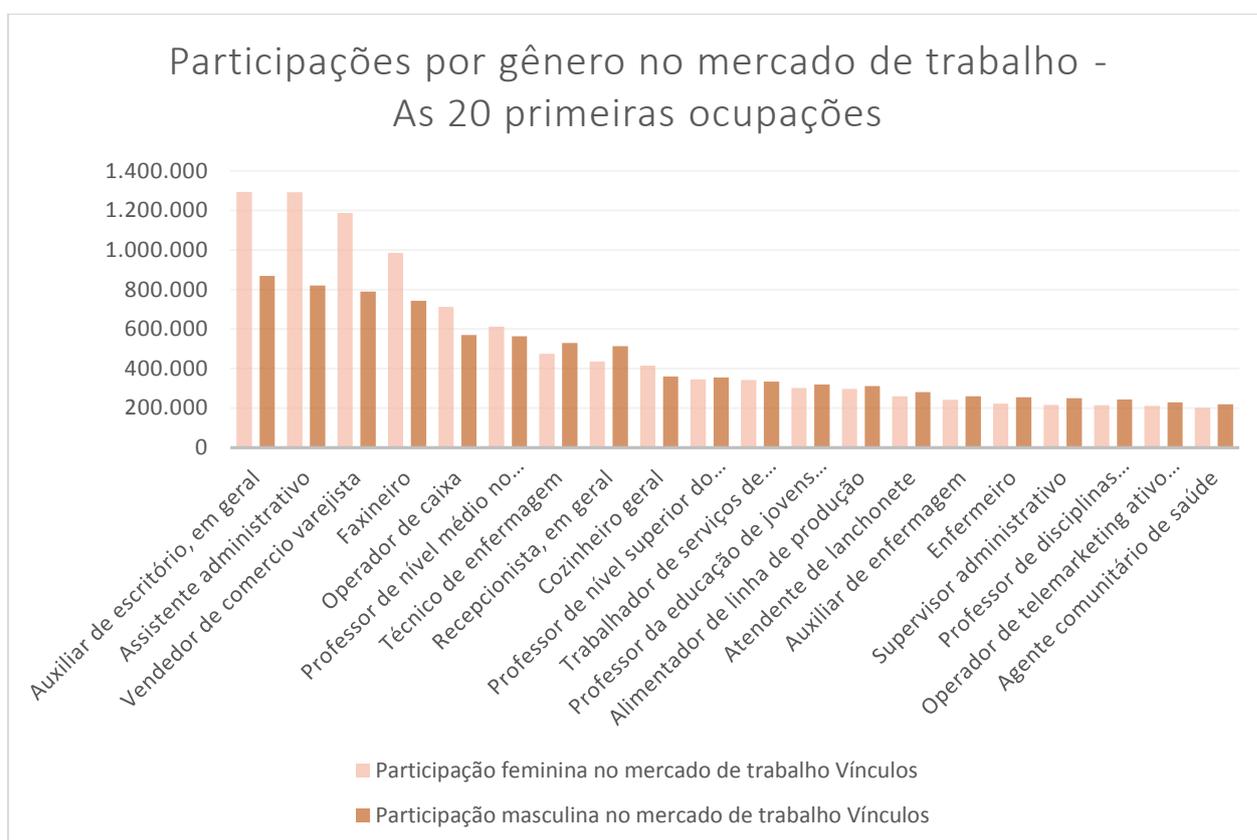
Na média, as mulheres continuam ganhando menos que os homens. Esta situação pode ser explicada pelo fato de que a participação feminina no mercado de trabalho formal está concentrada em ocupações que apresentam remuneração mais baixa. Além disso, as mulheres ocupam menos os cargos de chefia e ainda há fatores discriminatórios no ambiente de trabalho, que precisam ser combatidos.

Ainda nesta pesquisa, a mão de obra feminina é equilibrada com a participação masculina nos setores de serviços. Pode se observar que 48,8% corresponde ao trabalho feminino e 52,2% masculino. A diferença de maior participação por gênero é melhor observada nos setores produtivos de maioria masculina, onde se destacam a construção civil e o extrativismo mineral. No ano de 2016 foi observado que 9,9% de um total de 1,9 milhões de trabalhadores da construção civil eram mulheres.

¹ EUGÊNIO, Maria. Em dez anos, cai diferença entre homens e mulheres no mercado de trabalho. Ministério do trabalho: 19 fev. 2018. Disponível em: < <http://trabalho.gov.br/noticias/5497-em-dez-anos-cai-diferenca-entre-homens-e-mulheres-no-mercado-de-trabalho-2>> Acesso em: 28 de outubro de 2018.

Por último, segundo a Rais (2017), as principais ocupações femininas são: Auxiliar de escritório, assistente administrativo e vendedora de comércio varejista, como mostra a figura 7.

Figura 7 - Participações por gênero no mercado de trabalho.



Fonte: Ministério do Trabalho, 2018, adaptado pela autora 26 de outubro de 2018

A disparidade de participação no mercado de trabalho por regiões também foi apontada pela pesquisa da Rais (2017) e pode ser observada na figura 6.0, apresentada no início deste capítulo, na qual as regiões com menor disparidade em relação à média salarial do estado são: Roraima, com 49,3% dos postos de trabalho ocupados por mulheres, Amapá (47%) e Acre (46,7%).

A pesquisa apontou que no Distrito Federal, os rendimentos das mulheres são maiores do que os dos homens. Nesta comparação, os estados com menor desigualdade salarial são Alagoas e Pará, onde as mulheres ganhavam o equivalente a 96,7% e 96,2% dos salários pagos aos homens. O estado de São Paulo possui

maior diferença salarial entre gêneros. No ano de 2016 as mulheres recebiam, em média, 80,2% da remuneração masculina. Posteriormente o estado de Santa Catarina apresenta 80,7% da remuneração, e Espírito Santo, 80,8%. Estes possuem maior diferença salarial média entre homens e mulheres.

Mesmo ocorrendo a disparidade salarial, as mulheres ganham força em setores da economia, é o que aponta a pesquisa a respeito do desempenho delas em quatro dos oito setores, realizada pelo CAGED (2017): “setores da Agropecuária, Serviços, Administração Pública e Construção Civil foram os setores em que as mulheres tiveram melhor desempenho no emprego em maio de 2017”. Os setores citados são onde elas apresentaram saldo positivo. Dentre estes, o melhor resultado foi o da Agropecuária, o qual criou 13,92 mil postos femininos de trabalho formal. No setor de Serviços foram 1,99 mil novas vagas; na Administração Pública, 793; e na Construção Civil, 172. Nos setores citados, em três deles o saldo de mão de obra feminina foi superior à masculina. A Agropecuária foi o único setor onde o resultado masculino ainda é superior.

Apesar disso, a pesquisa do CAGED (2017) aponta que as mulheres continuam enfrentando mais dificuldades para manter os empregos, como apontado na figura 8. Em maio, foram abertas 9,37 mil vagas de trabalho feminino, o que corresponde a 27,4% do saldo de empregos celetistas gerados. Já para os homens foram criadas 24,88 mil vagas, 72,6% do total. No acumulado do ano, essa diferença é ainda maior. De janeiro a maio foram abertas 32 mil vagas para homens e fechadas 6,84 mil vagas femininas.

O ministro do Trabalho, Ronaldo Nogueira (2017), afirma: “isso mostra que o governo está no caminho certo ao promover políticas de igualdade de gênero. Precisamos diminuir essas diferenças entre homens e mulheres no mercado de trabalho”.

Esta pesquisa mostra também o desempenho por região. O estado com o melhor saldo de emprego feminino é Minas Gerais, que abriu 7,9 mil vagas formais para as mulheres em maio. Em segundo lugar está São Paulo, com a criação de 7,46 mil novas vagas, seguido de Goiás, que teve desempenho positivo de 1,34 mil postos de trabalho formal. Em dois estados, o saldo do emprego foi melhor entre as mulheres. Roraima fechou o mês com 321 novas vagas femininas contra -54 masculinas. Em Sergipe, foram criados 58 empregos femininos e fechados 2,28 mil masculinos.

Figura 8 - Saldo de Emprego por gênero

Saldo do Emprego por Gênero – Brasil

	MAIO/2017			ACUMULADO DO ANO		
	ADMITIDOS	DESLIGADOS	SALDO	ADMITIDOS	DESLIGADOS	SALDO
Masculino	768.518	-743.637	24.881	3.753.524	-3.721.455	32.069
Feminino	473.915	-464.543	9.372	2.368.184	-2.375.020	-6.836
Total	1.242.433	-1.208.180	34.253	6.121.708	-6.096.475	25.233

Fonte: Ministério do Trabalho/ Caged, 2017

3 METODOLOGIA

Segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 84), o método se “caracterizada por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade”.

Ainda, sobre os métodos, Marconi e Lakatos salientam que:

Os métodos de procedimento seriam etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos e menos abstratos. São técnicas que, pelo uso mais abrangente, se erigiram em métodos. Pressupõem uma atitude concreta em relação ao fenômeno e estão limitadas a um domínio particular. Nas Ciências Sociais, são utilizados vários métodos de procedimento, às vezes concomitantemente.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa possui natureza qualitativa, de nível exploratório, tendo sua estratégia nos níveis de estudo de caso e pesquisa documental.

3.1.1 Abordagem qualitativa

O modelo de abordagem utilizado nesta pesquisa foi de natureza qualitativa. Segundo Malhotra (2005), a pesquisa qualitativa facilita a compreensão e melhora a visão do problemas. Esta abordagem de pesquisa concebe com antecedência as ideias exploradas e é utilizada quando os resultados conclusivos são diferentes do que se espera.

Para Roesch (2013), a pesquisa qualitativa é mais adequada na avaliação formativa, quando há o objetivo de melhorar efetivamente os processos ou quando há a necessidade de intervenção no mesmo.

Segundo Ramos (2009) a abordagem qualitativa é utilizada no campo das ciências sociais e humanas, principalmente quando ocorrem fenômenos cuja a complexidade dificulta a sua quantificação. Esta abordagem é mais adequada para a compreensão do contexto do fenômeno seguindo um processo indutivo e não procurando hipóteses a serem comprovadas.

Desta maneira a abordagem qualitativa é entendida como uma alternativa pela ótica de Flick (2012), pois através dela é possível atingir os participantes de maneira geral, uma vez que isso se tornaria mais difícil se aplicada outra forma de abordagem.

A abordagem qualitativa, segundo Malhotra (2005), é baseada em pequenas amostras, as quais não são analisadas estatisticamente.

Para o autor, o procedimento da pesquisa qualitativa utilizado nesta abordagem é classificado como direto, pois esta maneira de se abordar os entrevistados não é disfarçada, o seu propósito é claro e é revelado ao participante da entrevista desde o início da mesma, assim a abordagem direta utiliza-se das técnicas de discussão em grupo e entrevistas de profundidade.

3.2 OBJETIVO DA PESQUISA

Gil (2010, p. 27) entende que “toda pesquisa tem seus objetivos, que tendem, naturalmente, a ser diferentes dos objetivos de qualquer outra”.

Desta forma, Klein (2015) salienta que com base nas questões de pesquisa e nos objetivos gerais e específicos, o pesquisador deve indicar o tipo de pesquisa a ser realizada e o que se espera obter como resultado.

3.2.1 Pesquisa exploratória

A presente pesquisa apresenta o nível exploratório, pois, segundo Gil (2010), este nível de pesquisa tem como objetivo oferecer maior familiaridade com o problema apontado, tornando-o mais explícito ou possível de construir hipóteses. Possui planejamento flexível e leva em conta os mais variados aspectos relativos ao tema estudado. A coleta de dados envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes e que dominam o assunto, análise de exemplos, etc.

Ainda para Gil (2010), este nível de pesquisa possui grande flexibilidade, dificultando a sua classificação, mas é possível identificar pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

3.2.2 Pesquisa documental

A presente pesquisa utilizará a modalidade de pesquisa documental. Citando Gil (2010), esta modalidade é utilizada em todas as ciências sociais, e possui um dos delineamentos mais importantes. A pesquisa documental fundamenta-se em documentos com finalidades diversas porém de fonte interna das organizações.

Para Gil (2010), os documentos mais utilizados para as pesquisas são documentos institucionais, documentos pessoais, materiais elaborados para fins de divulgação, documentos jurídicos, documentos iconográficos e registros estatísticos.

3.2.3 Estudo de caso

A presente pesquisa utilizará também como modalidade o estudo de caso, que, segundo Gil (2010, p. 37) é utilizada nas ciências biomédicas e sociais e

“consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

Para Malhotra (2012), esta modalidade de pesquisa examina intensivamente alguns casos selecionados do fenômeno estudado. Os dados são coletados diretamente da empresa, por meio de fontes secundárias externas e através de entrevistas sem pautas com pessoas conhecedoras deste fenômeno.

Conforme Gil (2010), o estudo de caso, anteriormente considerado pouco rigoroso, atualmente é encarado como o delinamento que se adequa perfeitamente à investigações de fenômenos contemporâneos. A crescente utilização do estudo de casos para as ciências se dá pelos diferentes propósitos observados: a necessidade de explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, preservar o caráter unitário do objeto de estudo, descrever a situação contextual em que está sendo realizada tal investigação, formulação de hipóteses e explicar as variáveis determinantes do fenômeno em situações complexas descartando a utilização de levantamentos ou experimentos.

3.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Para a realização do presente estudo, foi necessário obter a participação através de entrevistas semiestruturadas com três funcionários do setor de Recursos Humanos de três empresas da cidade de Nova Prata – RS, sendo essas de diferentes setores econômicos e com números de funcionários distintos.

Para o estudo foi utilizada a empresa A, esta representa o ramo de serviços na área hospitalar, possuindo um quadro funcional de 192 pessoas, em sua maioria de funcionárias mulheres, dividido inumeros setores, com as mais diversas funções.

Foi utilizada também a empresa B, representando o setor de serviços em planos de saúde, possuindo um quadro funcional de 40 pessoas, também em sua maioria feminina, divididas em funções basicamente administrativas. Por último foi utilizada a empresa C, do ramo de serviços em tecnologia, com sua sede em Nova

Prata, que se organiza em 4 setores e conta com 28 funcionários, sendo vinte e seis homens e duas funcionária do sexo feminino.

3.4 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

No presente trabalho será utilizado o modelo de entrevista semiestruturada, tendo como objetivo obter informações do (a) entrevistado (a). Klein (2015) caracteriza este tipo de entrevista como uma lista de tópicos que necessitam ser investigados, podendo incluir outras perguntas durante o seguimento da conversa.

A entrevista semiestruturada, para Silva (2010), tem o objetivo principal compreender a ótica na qual os entrevistados observam e compreendem as questões e situações do tema estudado. A entrevista é utilizada para obter dados descritivos em linguagem própria, possibilitando ao entrevistador o entendimento de uma ideia sobre a visão dos entrevistados diante o fato. Mesmo utilizando um roteiro, o pesquisador não tem a necessidade de ser rígido, deixando o entrevistado expressar-se naturalmente.

Para Marconi e Lakatos (2018), essa técnica de entrevistas pode ser empregada para pessoas de diversos níveis sociais e é utilizada em conjunto à técnicas de observação participante e não participante, além da entrevista.

A entrevista semiestruturada que compõe o presente trabalho foi realizada com os profissionais de Recursos Humanos de três empresas de Nova Prata, os quais possuindo cargos de gestores e encarregados do respectivo setor, a fim de levantar informações a respeito dos pontos e contrapontos do quadro funcional e as causas da rotatividade no quadro de funcionários da organização, possibilitando a análise dos pontos de convergência e divergência, assim possibilitando a elaboração da análise das empresas participantes do estudo.

3.4.1 Análise de dados

O processo de análise de dados da pesquisa documental, segundo Gil (2010), varia conforme a natureza dos documentos utilizados, em alguns casos valem

principalmente os dados quantitativos, disponíveis através de registros, tabelas, gráficos ou em um banco de dados, sendo assim obtidos diretamente dos entrevistados através de interrogação.

Ainda Gil (2010), aponta a multiplicidade de enfoques desta análise que podem ser utilizados nos estudos de caso não sendo possível pré-definir uma sequência de etapas a serem seguidas durante sete processos, porém é possível definir uma sequência de etapas a serem seguidas em sua maioria, mesmo estas sendo não sequenciais.

A partir das entrevistas e dos questionamentos utilizados aos profissionais de RH, serão extraídos dados com a finalidade de possibilitar uma análise aprofundada do tema abordado, podendo assim levantar informações e dados atualizados e precisos, possibilitando identificar os pontos e contrapontos relacionados à taxa de rotatividade das empresas estudadas, os motivos das demissões por parte do empregador ou por parte das funcionárias da organização, vislumbrando a análise dos pontos de convergência e divergência, possibilitando a análise e elaboração de tabelas e gráficos, facilitando a observação e os motivos de tal fenômeno, suas causas e consequências para o mercado de trabalho da cidade citada.

3.5 CRONOGRAMA

Tabela 5 - Cronograma

Etapas/meses	Ago/18	Set/18	Out/18	Nov/18	Mar/19	Abr/19	Mai/19
Tema	x						
Objetivos	x						
Problema	x						
Referencial Teórico		x	x				
Metodologia				x			
TCC II					x	x	
Conclusão							x

Fonte: elaborado pela autora (2019)

4 DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo apresenta o desenvolvimento do instrumento de pesquisa quantitativa, através de questionário aplicado a gestores do setor de Recursos Humanos de três empresas de diferentes setores economicos da cidade de Nova Prata - RS, período de aplicação desta, deu-se do dia 02 á 16 de abril de 2019, contendo 11 questões qualitativas tendo assim, a apresentação dos resultados da mesma.

4.1 DESENVOLVIMENTO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Esta etapa apresenta as questões constantes da entrevista para este estudo. Para a presente pesquisa foram utilizadas 11 questões listadas a baixo:

- 1) Total de Funcionários;
- 2) Total de admissões nos anos de 2017 e 2018;
- 3) Demissões por iniciativa dos funcionários nos anos de 2017 e 2018;
- 4) Demissões por iniciativa da empresa nos anos de 2017 e 2018;
- 5) Total funcionárias do sexo feminino e total funcionários sexo masculino;
- 6) Total de funcionárias com filhos menores de idade (menores de 18 anos) e total de funcionários com filhos menores de idade (menores de 18 anos);
- 7) Quanto ao grau de instrução: (em quantidade)

Médio - Masculino:

Feminino:

Feminino:

Técnico - Masculino:

Superior - Masculino:

Feminino:

- 8) Benefícios que a empresa oferece (assinale quantas alternativa forem necessárias):

- () Vale-refeição
- () Vale-combustível
- () Vale-alimentação
- () Cesta básica
- () Plano odontológico
- () Plano de saúde
- () Auxilio Educação

- () Seguro de vida
- () Descontos em redes conveniadas
- () Outros:_____

10) Quanto aos desligamentos da empresa no ano de 2017, aponte os motivos e respectivamente os números de vezes em que foram utilizados pelas **funcionárias do sexo feminino:**

Motivos

- () Salário a baixo do esperado
- () Outra oportunidade de emprego
- () Regras internas da empresa
- () Relacionamentos interpessoais
- () Carga horária
- () Falta de reconhecimento por parte do empregador
- () Motivos pessoais
- () Cuidado com filhos ou familiares
- () Outros:_____

Número de funcionárias

E funcionários do sexo masculino:

Motivos

- Salário a baixo do esperado
- Outra oportunidade de emprego
- Regras internas da empresa
- Relacionamentos interpessoais
- Carga horária
- Falta de reconhecimento por parte do empregador
- Motivos pessoais
- Cuidado com filhos ou familiares
- Outros:_____

Número de funcionários

11) Quanto aos desligamentos da empresa no ano de 2018, aponte os motivos e respectivamente os números de vezes em que foram utilizados pelas **funcionárias do sexo feminino**:

Motivos

- Salário a baixo do esperado
- Outra oportunidade de emprego
- Regras internas da empresa
- Relacionamentos interpessoais
- Carga horária
- Falta de reconhecimento por parte do empregador
- Motivos pessoais
- Cuidado com filhos ou familiares

() Outros:_____

Número de funcionárias

E funcionários do sexo masculino:

Motivos

- () Salário a baixo do esperado
- () Outra oportunidade de emprego
- () Regras internas da empresa
- () Relacionamentos interpessoais
- () Carga horária
- () Falta de reconhecimento por parte do empregador
- () Motivos pessoais
- () Cuidado com filhos ou familiares
- () Outros: _____

Número de funcionários

4.2 PLANO DE AMOSTRAGEM

Segundo Nielsen, Olivo e Mortilhas (2007), uma das vantagens da utilização da amostra, é a economia de mão-de-obra, dinheiro e tempo, uma vez que este tipo de pesquisa agilizam a obtenção de resultados.

Sendo assim aplicou-se um plano de Amostragem aleatória casual simples, pois ainda Nielsen, Olivo e Mortilhas (2007) é considerada quando existe a mesma probabilidade de seleção para todos os elementos de uma população.

Desta forma os questionários serão aplicados aos setores de Recursos Humanos de três empresas da cidade de Nova Prata- RS, abrangendo colaboradores destas, sendo estes do sexo feminino e masculino, através de perguntas quantitativas e específicas, podem assim mensurar a porcentagem e motivos da rotatividade no período.

4.3 MÉTODO DE CONTATO

Utilizou-se a técnica de observação direta extensiva, através de questionário com 11 questões a serem respondidas pelos gestores de Recursos Humanos das três empresas avaliadas.

4.4 PERÍODO DE APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A pesquisa foi aplicada do dia 01 a 15 de abril do ano de 2019.

4.5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA APLICAÇÃO DA PESQUISA

Nesta etapa apresenta-se as respostas dos questionários aplicados nas três empresas da cidade de Nova Prata – RS.

Tabela 6 - Questionário aplicado

Questionário	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Total de Funcionários	192	40	28
Total de Funcionárias do sexo feminino	172	31	2
Total de Funcionários do sexo masculino	20	9	26
Total de admissões no ano de 2017	66	3	8

Total de demissões por iniciativa do funcionário (a) no ano de 2017	28	2	0
Total de demissões por iniciativa da empresa no ano de 2017	9	2	0
Total de admissões no ano de 2018	75	5	10
Total de demissões por iniciativa do funcionário (a) no ano de 2018	29	1	2
Total de demissões por iniciativa da empresa no ano de 2018	15	6	0
Total de Funcionárias com filhos menores de 18 anos	70	9	0
Total de Funcionários com filhos menores de 18 anos	8	3	2
Grau de instrução - Ensino Médio (Homens)	5	5	6
Grau de instrução - Ensino Técnico (Homens)	4	0	1
Grau de Instrução - Ensino Superior (Homens)	7	4	19
Grau de instrução - Ensino Médio (Mulheres)	5	5	0
Grau de instrução - Ensino Técnico (Mulheres)	100	6	0
Grau de Instrução - Ensino Superior (Mulheres)	40	20	2
Benefícios que a empresa oferece - Vale alimentação	SIM	SIM	NÃO
Benefícios que a empresa oferece - Plano Odontológico	SIM	NÃO	NÃO
Benefícios que a empresa oferece - Plano de saúde	SIM	SIM	SIM
Benefícios que a empresa oferece - Auxílio educação	NÃO	SIM	NÃO
Benefícios que a empresa oferece - Seguro de Vida	SIM	SIM	SIM
Benefícios que a empresa oferece - Descontos em redes Conveniadas	NÃO	SIM	NÃO
Benefícios que a empresa oferece – Outros	NÃO	SIM	NÃO

Quanto aos desligamentos da empresa no ano de 2017, aponte os motivos utilizados pelas funcionárias do sexo feminino - Outra oportunidade de emprego	2	0	0
Quanto aos desligamentos da empresa no ano de 2017, aponte os motivos utilizados pelas funcionárias do sexo feminino - Cuidado com filhos ou familiares	1	1	0
Quanto aos desligamentos da empresa no ano de 2017, aponte os motivos utilizados pelas funcionárias do sexo feminino - Regras internas da empresa	1	0	0
Quanto aos desligamentos da empresa no ano de 2017, aponte os motivos utilizados pelas funcionárias do sexo feminino - Outros motivos	0	2	0
Quanto aos desligamentos da empresa no ano de 2017, aponte os motivos utilizados pelos funcionários do sexo masculino - Salário a baixo do esperado	1	0	0
Quanto aos desligamentos da empresa no ano de 2017, aponte os motivos utilizados pelos funcionários do sexo masculino - Regras internas da empresa	0	1	0
Quanto aos desligamentos da empresa no ano de 2018, aponte os motivos utilizados pelas funcionárias do sexo feminino - Salário á baixo do esperado	1	0	1
Quanto aos desligamentos da empresa no ano de 2018, aponte os motivos utilizados pelas funcionárias do sexo feminino - Outra oportunidade de emprego	3	0	0
Quanto aos desligamentos da empresa no ano de 2018, aponte os motivos utilizados pelas funcionárias do sexo feminino - Falta de reconhecimento por parte do empregador	1	0	0
Quanto aos desligamentos da empresa no ano de 2018, aponte os motivos utilizados pelas funcionárias do sexo feminino - Cuidado com filhos e familiares	2	0	0

Quanto aos desligamentos da empresa no ano de 2018, aponte os motivos utilizados pelas funcionárias do sexo feminino - Motivos pessoais	0	1	0
Quanto aos desligamentos da empresa no ano de 2018, aponte os motivos utilizados pelas funcionárias do sexo feminino - Regras internas da empresa	0	3	0
Quanto aos desligamentos da empresa no ano de 2018, aponte os motivos utilizados pelas funcionárias do sexo feminino - Outros motivos (mudança de cidade por causa do trabalho do esposo)	3	0	0
Quanto aos desligamentos da empresa no ano de 2018, aponte os motivos utilizados pelos funcionários do sexo masculino - Motivos pessoais	0	3	0
Quanto aos desligamentos da empresa no ano de 2018, aponte os motivos utilizados pelos funcionários do sexo masculino - Outra oportunidade de emprego	0	0	1

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Levando em conta as respostas obtidas através da aplicação dos questionários nas três empresas avaliadas para a obtenção de dados para o estudo da rotatividade de funcionárias do sexo feminino nas empresas de Nova Prata – RS, observou-se uma relação entre as demissões e seus motivos tanto por parte do empregador como por parte do empregado, a alta rotatividade e seu aumento no decorrer do tempo.

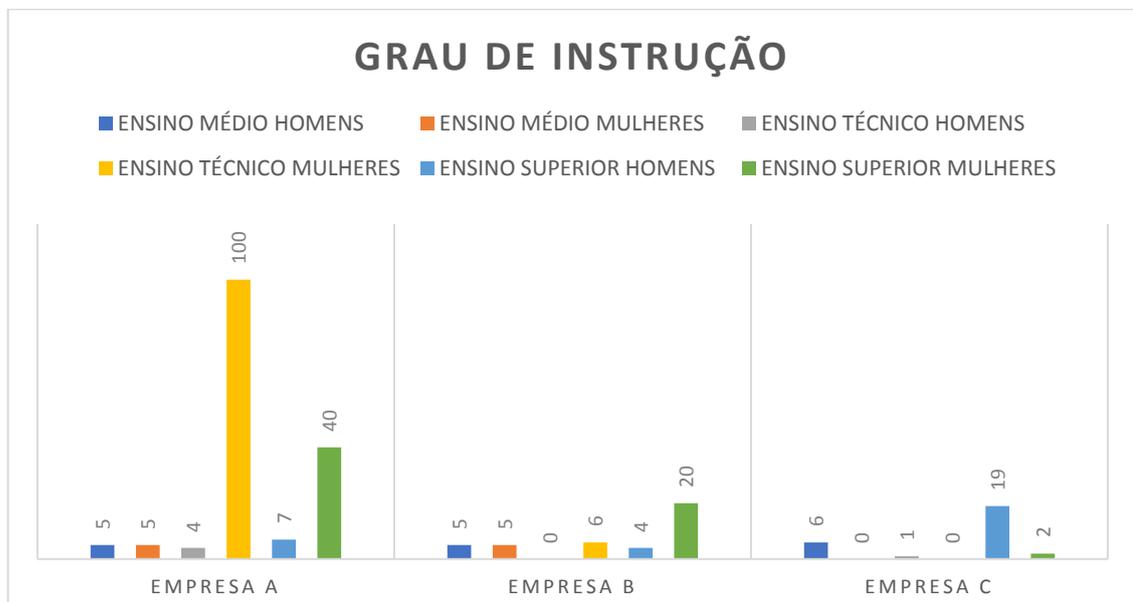
4.6 PERFIL DAS FUNCIONÁRIAS

Dentre as três empresas avaliadas observou-se uma tendência de comportamento entre as funcionárias.

Apesar da diferença na quantidade de colaboradores, a pesquisa mostrou em duas das empresas que a maioria da mão-de-obra é feminina, por sua vez estas também possuem maior instrução como Grau Técnico e Graduação Superior, sendo essas de maior número em comparação com funcionários do sexo masculino.

O gráfico a seguir mostra como estes níveis de graduação se dividem entre as empresas, ficando visível o fato de que toda a vez que o número de funcionárias do sexo feminino é maior, aumenta também entre estas o nível de graduação, variando entre Grau Técnico e Grau Superior.

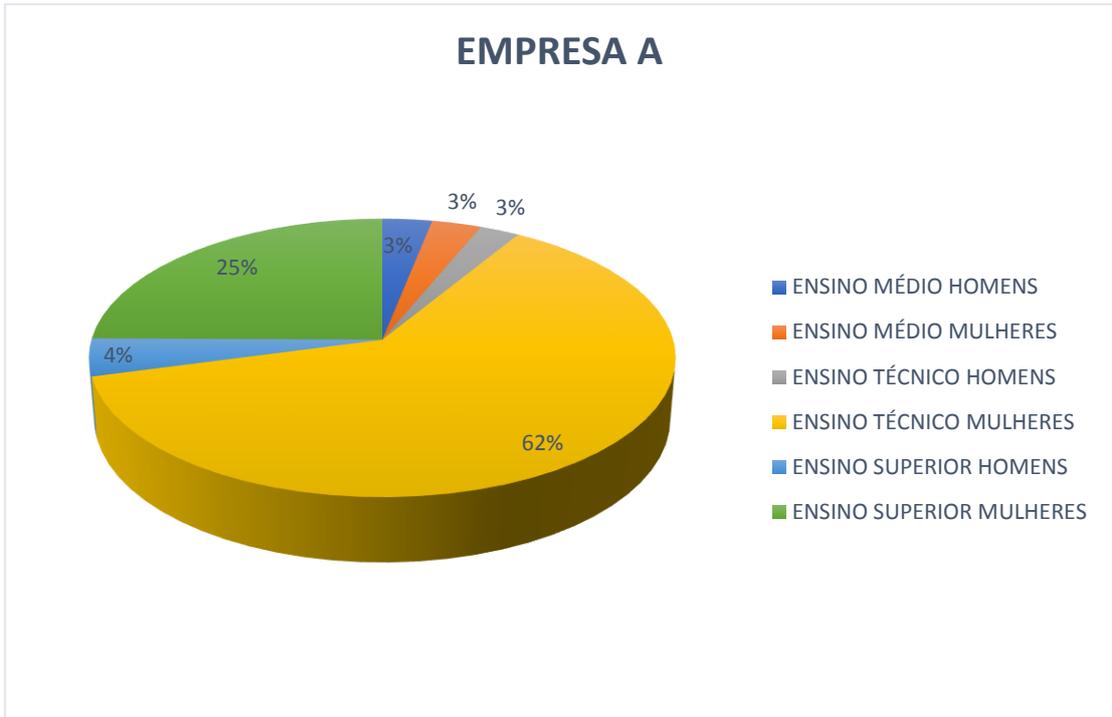
Figura 9 - Grau de Instrução



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

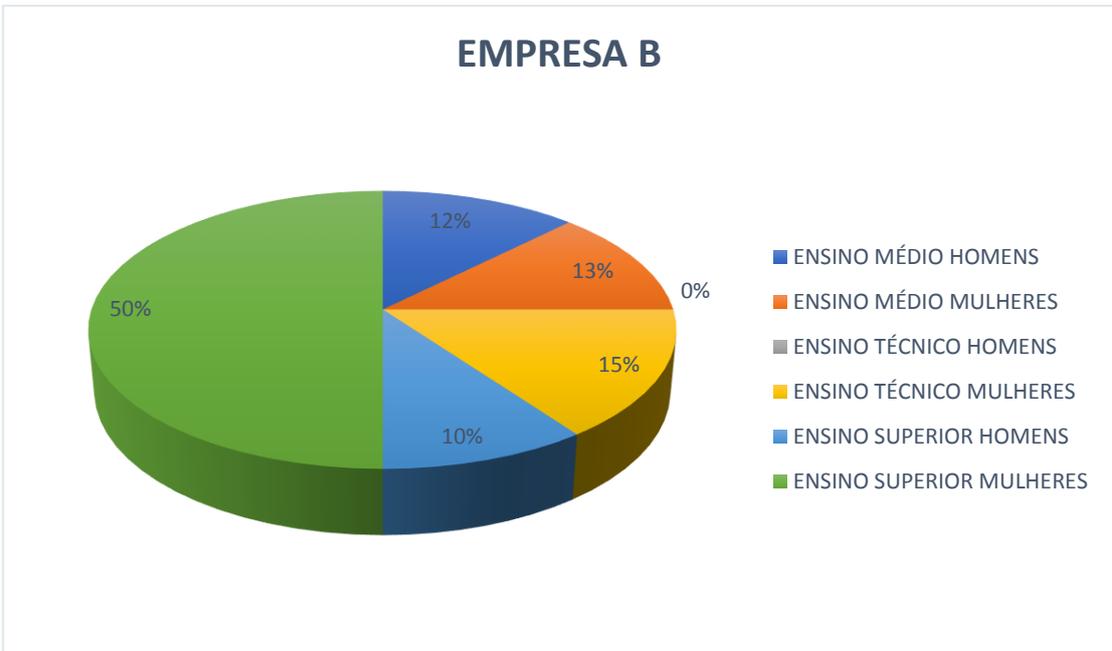
Quando observamos as empresas separadamente, entendemos que as funcionárias mulheres estão melhor qualificadas nas empresas A e B em comparativo com os funcionários homens como nos mostram as duas imagens a seguir.

Figura 10 - Grau de Instrução empresa A



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

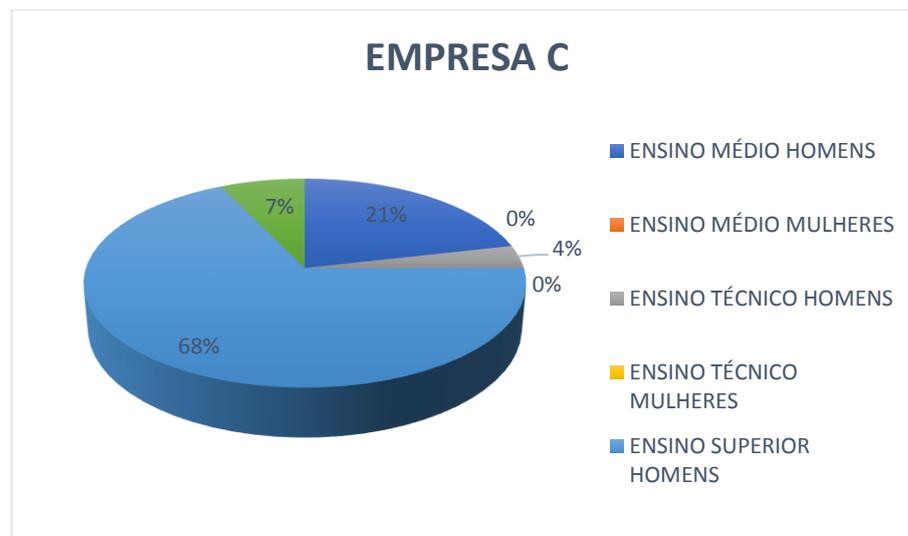
Figura 11 - Grau de Instrução empresa B



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

A empresa C se difere das anteriores, pois seu quadro funcional é de maioria masculina, assim no quesito formação superior, os homens pontuam 68%, contra 7% das mulheres e grau técnico com 4% dos homens e sem pontuação de funcionárias mulheres como mostra a figura abaixo.

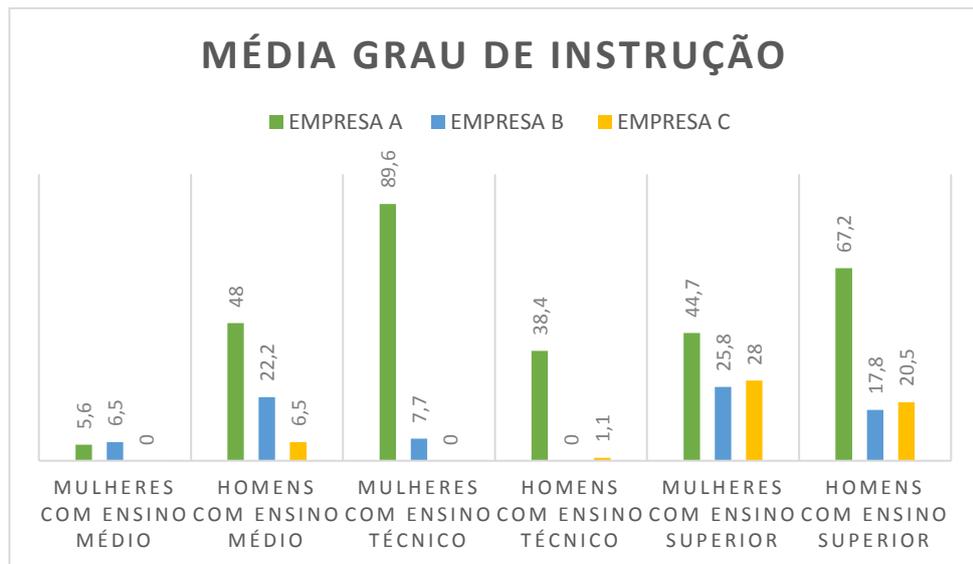
Figura 12 - Grau de Instrução empresa C



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Para melhor compreender os dados da média de grau de instrução dos funcionários das três empresas estudadas, pode ser observada a figura á baixo.

Figura 13 - Média de graus de instrução

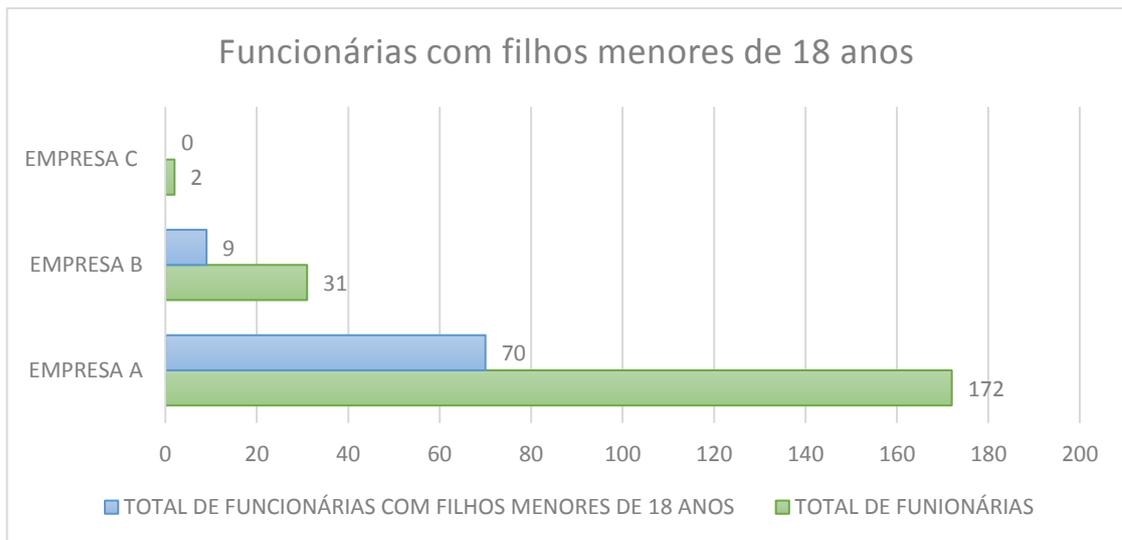


Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Através deste gráfico é possível comparar as três empresas com quadro funcional diferentes em proporcionalidade, tornando-se visível aos dados sugeridos. Neste gráfico as funcionárias mulheres e os funcionários homens de ambas as empresas possuem nível de graduação em quantidades parecidas, desta forma não é possível desenvolver um padrão para este indicador.

O número de funcionários também é determinante para definir o perfil das mulheres, pois quando o quadro de funcionários é de maioria feminina, o número de colaboradoras com filhos menores de 18 anos também é maior, observados nas empresas A e B, sendo 172 funcionárias e 70 com filhos menores de 18 anos na empresa A e 31 funcionárias e 9 com filhos menores na empresa B, como no gráfico a seguir.

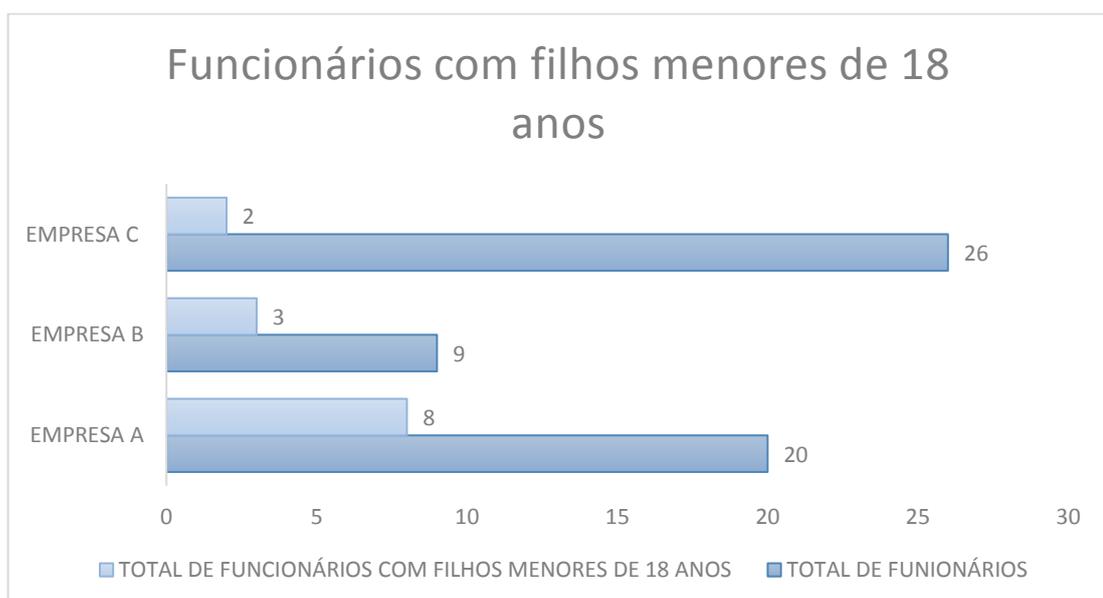
Figura 14 - Funcionárias com filhos menores de 18 anos



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

O que ocorre na empresa C que é a maior em número de funcionários homens é o oposto do que foi citado anteriormente, esta por sua vez possui 26 funcionários, destes duas são funcionárias mulheres e nenhuma das duas possuem filhos menores de 18 anos. Esta informação fica mais clara quando observada na figura 10.

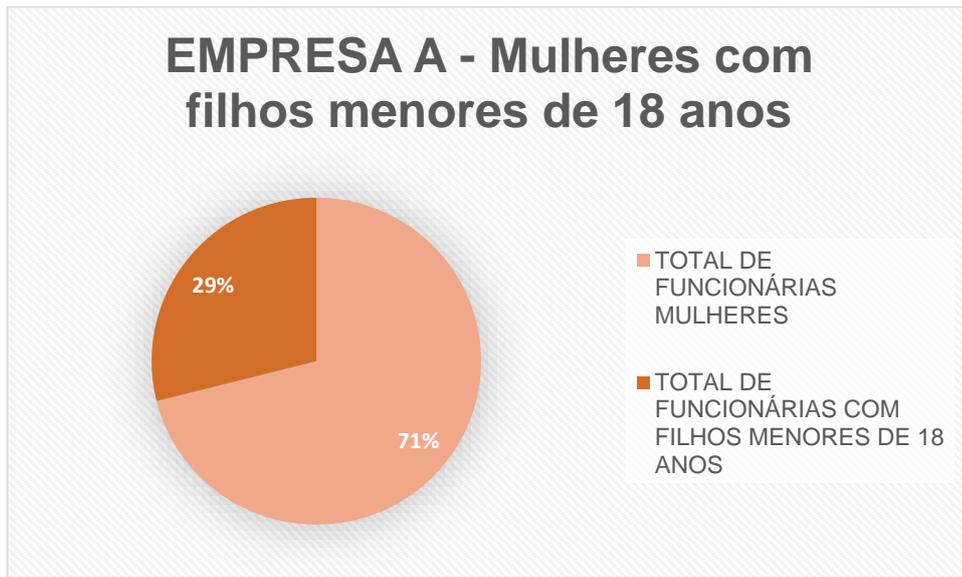
Figura 15 - Funcionários com filhos menores de 18 anos



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

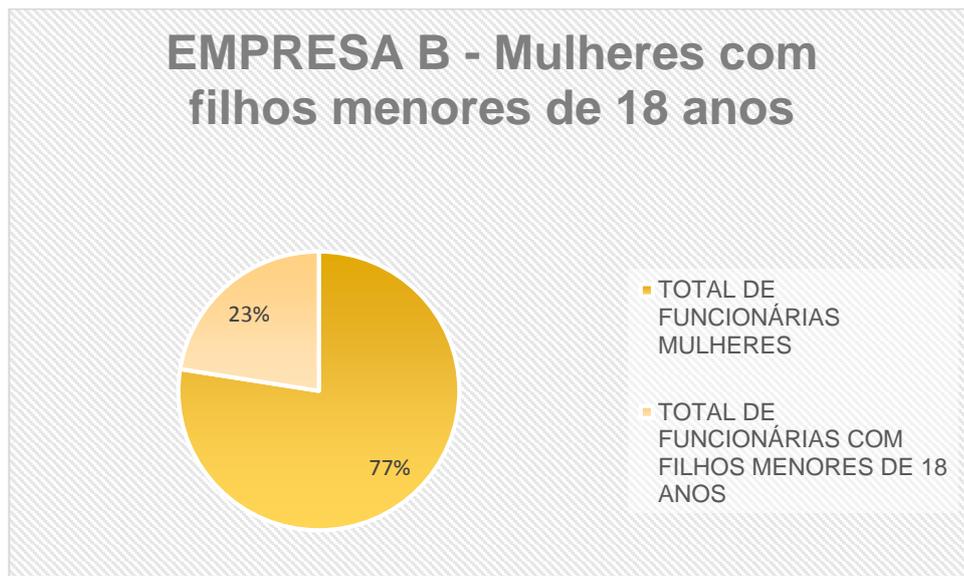
Na empresa A, o número de mulheres com filhos menores de 18 anos representa 29% do total de funcionárias, na empresa B 23% do total de funcionárias tem filhos menores de 18 anos e na empresa C este índice aparece zerado (0%) como pode ser observados nas figuras 16, 17 e 18 a seguir.

Figura 16 - Empresa A, mulheres com filhos menores de 18 anos



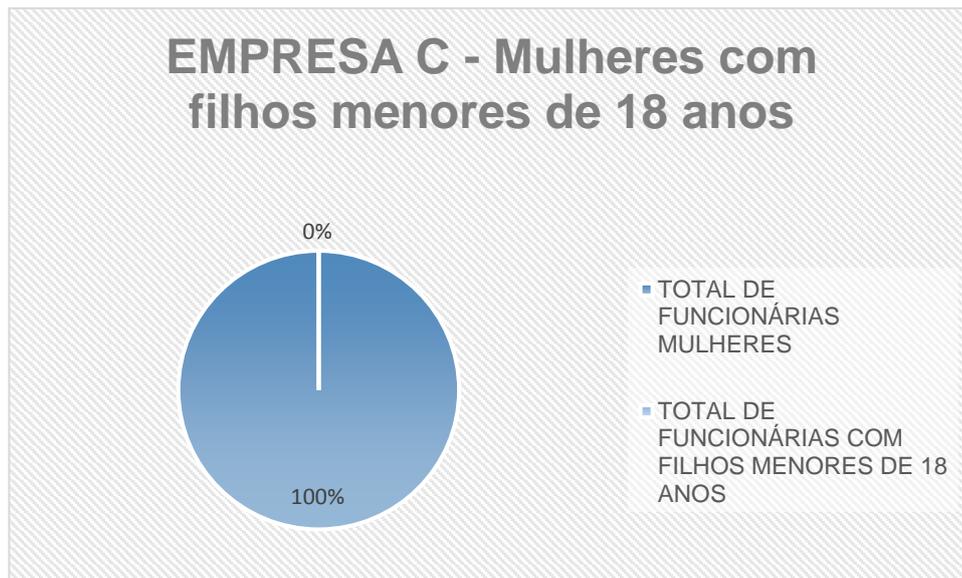
Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Figura 17 - Empresa B, mulheres com filhos menores de 18 anos



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Figura 18 - Empresa C, mulheres com filhos menores de 18 anos



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Em relação ao número de funcionárias com filhos menores que 18 anos podemos observar que, se maior o número de mulheres no quadro funcional da empresa, maior a chance de estas serem mães, uma vez que, as funcionárias possuindo dependentes menores maior a sua responsabilidade para com seus filhos. O que não ocorre com os homens, quanto maior o quadro funcional de funcionários na empresa, menor é número de pais de filhos menores de 18 anos entre eles.

4.7 TAXA DE ROTATIVIDADE

Medir a taxa de rotatividade da empresa é uma forma de observar através das médias e dados como a força de trabalho variou durante o período de tempo estipulado.

Esta fórmula pode ser compreendida como mecanismo de auxílio para calcular as saídas de pessoas na organização.

A fórmula mais utilizada para medir o índice de rotatividade é o número de funcionários desligados durante período de tempo (um ano) em relação ao número médio de funcionários existentes. Essa fórmula funciona apenas em relação às saídas

e não considera as entradas de pessoal na organização. Segundo Chiavenato (2014, p. 83) a fórmula que calcula o índice de rotatividade pode ser representada pela figura abaixo:

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

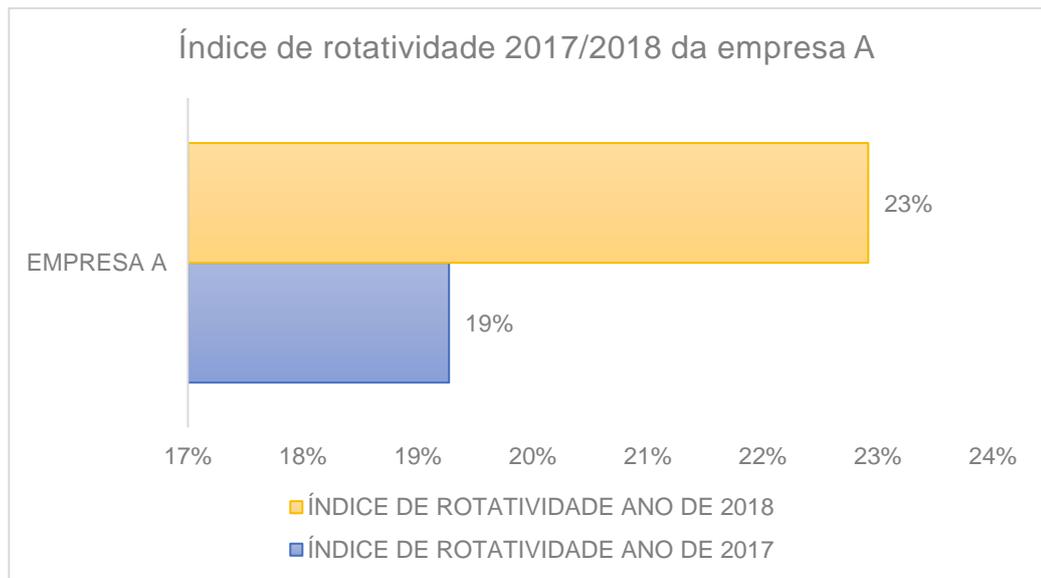
Fonte: Chiavenato (2014)

Para o cálculo deste índice foi levando em conta as admissões e demissões das três empresas avaliadas, calculadas separadamente.

A baixo é possível observar os índices mais claramente, ficando disposto na figura o índice de rotatividade dos anos de 2017 e 2018 abordados neste trabalho.

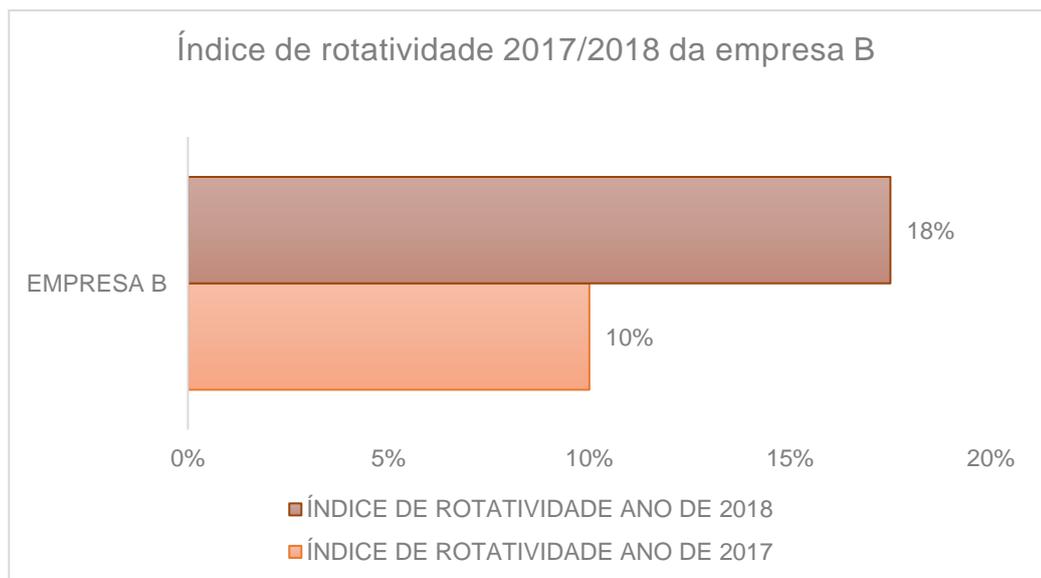
A empresa A apontou um aumento na rotatividade entre os anos, passando de 19% a 23%, possuindo um aumento de 4% do índice. A empresa B também apresentou aumento, passando de 10% para 18% no último ano, com crescimento de 8% na rotatividade de pessoal entre os dois anos. A empresa C destacou-se nesse índice, pois só ocorreram demissões no ano de 2018 com uma taxa de 7%, assim seu índice apareceu zerado no ano anterior (2017) como é possível observar nas figuras 19, 20 e 21.

Figura 19 - Índice de rotatividade 2017/2018 na empresa A



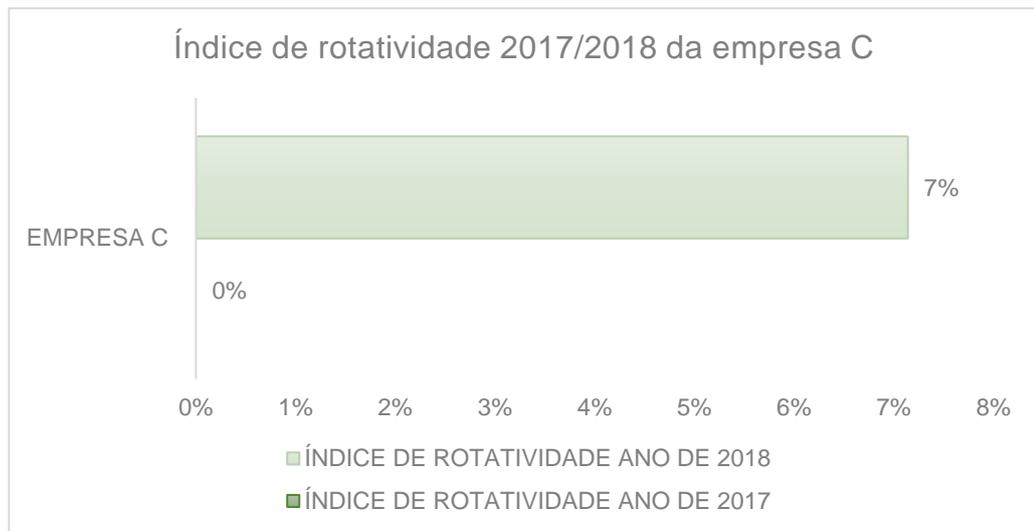
Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Figura 20 - Índice de rotatividade 2017/2018 na empresa B



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Figura 21 - Índice de rotatividade 2017/2018 na empresa C

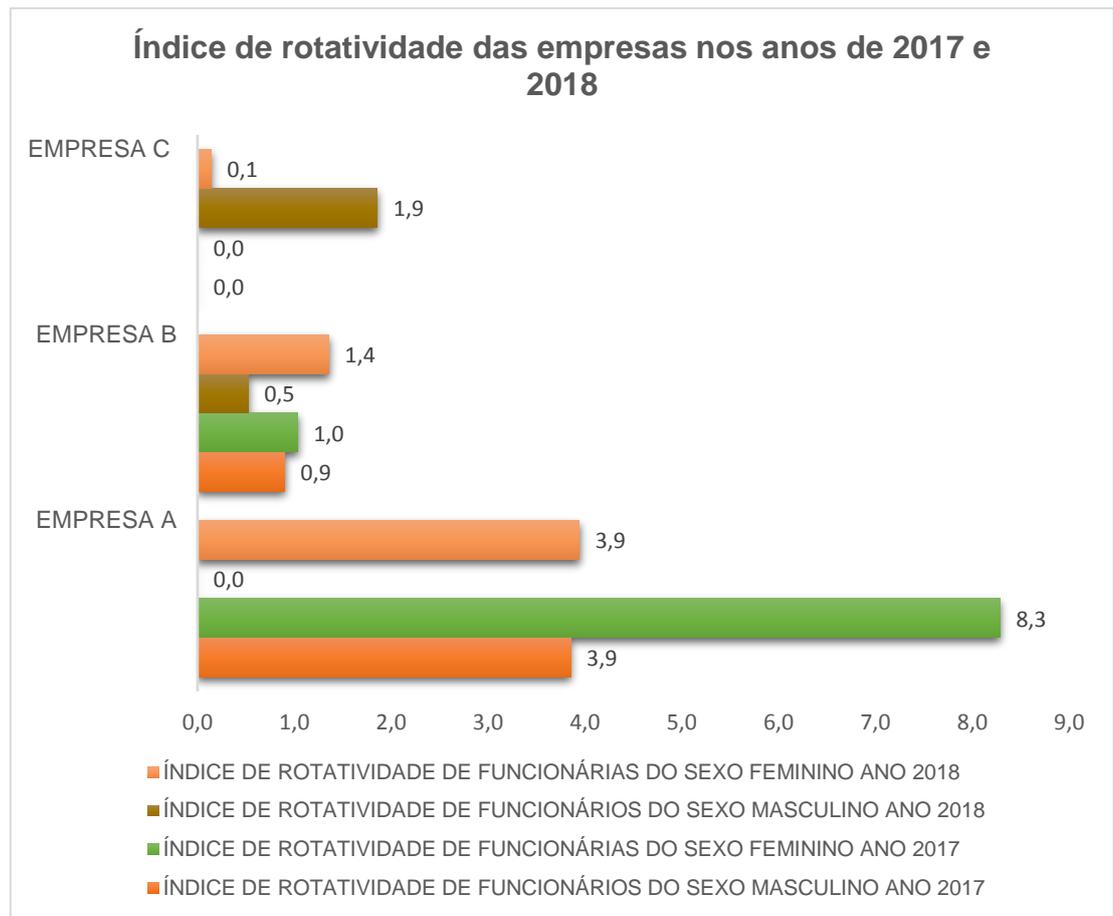


Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Dentre estes dados, é possível afirmar que no ano de 2018 houve um aumento na rotatividade das empresas considerando o índice no ano anterior.

Para melhor compreender este índice entre os anos de 2017 e 2018, observamos os dados das três empresas avaliadas de forma conjunta na figura 22, desta forma fica mais visível e de melhor compreensão das informações disponíveis através dos gráficos obtidos.

Figura 22 - Índice de rotatividade das empresas nos anos de 2017 e 2018



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Em um levantamento da média de rotatividade entre funcionárias do sexo masculino e feminino nos anos de 2017 e 2018 nas três empresas, pode-se observar na empresa C, a qual tem menor número de quadro funcional de mulheres, que a rotatividade deste gênero é nula em comparação com o quadro de funcionários homens, que apresentaram a rotatividade de 0,1% em 2017 e 1,9% em 2018.

Diferente desta média, a empresa B que possui o segundo maior quadro funcional de mulheres dentre as três empresas avaliadas, apontaram média de rotatividade entre funcionárias do sexo feminino, com 1,4% e 1,0% nos anos de 2017 e 2018 respectivamente, quanto a rotatividade masculina, essa ficou com média de 0,9% e 0,5% entre os anos avaliados.

Nesta análise a empresa A com maior número de quadro funcional feminino se destacou no índice de rotatividade neste gênero, apresentando 8,3% maior média

encontrada no ano de 2017 e 3,9% no ano de 2018, nesta mesma empresa observou-se a média de 3,9% para a rotatividade de funcionários homens no ano de 2017 e nula no ano de 2018 para esse gênero.

Com a análise das médias do índice de rotatividade de funcionários nos anos de 2017 e 2018, entende-se que nesses dois anos o nível de rotatividade do sexo feminino é maior nas empresas em que esse gênero é maioria no quadro funcional, assim em uma avaliação geral deste índice podemos entender que nos dois anos avaliados nestas empresas ocorreram maior fluxo de rotatividade de funcionárias mulheres do que funcionários homens independentemente do número de funcionários de ambos os sexos.

4.8 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir do questionário aplicado e na análise dos dados coletados, pode-se perceber que as três empresas possuem diferença quanto o número de funcionários, bem como diferenças em números de admissões e demissões. Mesmo possuindo divergência quanto o quadro funcional, pode-se constatar o crescente aumento de demissões e admissões na comparação dos anos de 2017 e 2018, nas três empresas avaliadas.

Em uma análise local é possível observar que do percentual de 42,1% da população economicamente ativa de Nova Prata, dados estes divulgados pelo IBGE (2016), 1,14% correspondem aos funcionários de ambos os sexos das empresas avaliadas, sendo 0,9% mulheres e 0,24% homens. Essas informações demonstram a representação da população que possui ocupação profissional nas empresas analisadas pelo estudo.

Através do questionário também foi possível desenvolver o perfil das funcionárias do sexo feminino, observa-se que quando maior o número destas no quadro funcional na empresa, também é maior o número de filhos menores de 18 anos. Na análise dos perfis, também é possível observar dentre as empresas que as funcionárias mulheres no quadro funcional se encontram no mesmo nível de

graduação que os funcionários homens, mostrando assim que possuem iguais competências quanto o sexo oposto.

Assim, como na análise do perfil das funcionárias, pode-se realizar algumas observações sobre o perfil das empresas estudadas, desta maneira visualiza-se uma tendência sobre os benefícios oferecidos pelas organizações.

A empresa B destacou-se entre as três por oferecer maior número de benefícios para os colaboradores, porém esta também é a empresa na qual os funcionários apontam como motivo dos pedidos de demissões as regras internas da empresa quatro vezes entre os anos de 2017 e 2018.

Entre os motivos das demissões por parte dos funcionários homens e mulheres, é possível destacar no ano de 2017 os seguintes:

1. Outras oportunidades de empregos (2);
2. Cuidados com filhos ou familiares (2);
3. Outros motivos (2);
4. Regras internas da empresa (2);
5. Salário a baixo do esperado (1).

No ano seguinte (2018) observou-se os motivos:

1. Outras oportunidades de emprego (4);
2. Motivos pessoais (4);
3. Regras internas da empresa (3);
4. Outros motivos (3);
5. Cuidados com filhos e familiares (2);
6. Salário a baixo do esperado (2);
7. Falta de reconhecimento por parte do empregador (1).

Os motivos em que as mulheres mais apontam como causa do pedido de demissões nos anos de 2017 e 2018 são:

1. Outras oportunidades de emprego (7);
2. Outros motivos (5);
3. Regras internas da empresa (4);

4. Cuidado com filhos e familiares (4);
5. Salário a baixo do esperado (2);
6. Falta de reconhecimento por parte do empregador (1);
7. Motivos pessoais (1).

Mesmo com tantos motivos utilizados, um destes se destacou, pois, foi utilizado apenas por funcionárias do sexo feminino foi o cuidado com filhos e familiares, constatado duas vezes no ano de 2017 e novamente duas vezes no ano de 2018 entre as funcionárias da empresa A e B, as quais possuem maior quadro funcional de mulheres.

Outro ponto importante observado foram os motivos das demissões de funcionárias do sexo feminino em 2017 e 2018 discriminados pela empresa A, a qual apontou um dos motivos das demissões a mudança de cidade do trabalho do esposo.

5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A rotatividade é um ponto de preocupação das empresas, pois envolve treinamentos e investimentos no funcionário, quando ocorre um desligamento tanto por iniciativa do empregador quanto por iniciativa do empregado sempre se observa uma perda. Essas perdas precisam ser trabalhadas e analisadas para que a rotatividade seja controlada, não ocorrendo saídas nem entradas desordenadas.

O que se observa atualmente nas empresas da cidade é a falta de preparo para lidar com o índice de rotatividade de funcionárias do sexo feminino, pois essas por sua vez além de cumprirem suas cargas horárias também se ocupam com as atividades domésticas exercendo seu papel de mãe.

Para o estudo foi difícil encontrar conteúdo onde os autores citam estudos sobre o índice de rotatividade feminina nas empresas, ou sobre a mulher no mercado de trabalho.

Ocorreram também dificuldades para obter dados sobre o absenteísmo das empresas estudadas, o que limitou o estudo sobre este índice.

Nas três empresas que foram aplicados os questionários foi possível observar que não há um controle para essa rotatividade nem preparo por parte das empresas para tentar manter essas possíveis demissões.

6 CONCLUSÃO

Buscando atender ao problema de pesquisa, através dos questionários aplicados as empresas participantes do estudo e buscando atender aos seus propósitos de forma integral, o objetivo geral do trabalho foi apresentar os resultados da pesquisa relacionada a rotatividade de funcionárias do sexo feminino em Nova Prata – RS, deixando visível alguns pontos sobre este tema.

Dentre os dados coletados foi possível compreender que as mulheres estão preocupadas com sua renda e assim estão se inserindo cada vez mais no mercado de trabalho, podemos concluir isso através da representação da maioria do quadro funcional das empresas estudadas.

Além disto se observam mais funcionárias com dependentes menores de 18 ano do que os funcionários homens. Este dado confirma que as mulheres que ingressam no mercado de trabalho não abrem mão da maternidade, mesmo possuindo dupla jornada.

Outro dado que chama a atenção é a qualificação das funcionárias, pois estas estão qualificadas e competem lado a lado com os homens, assim podemos entender que as mulheres estão preparadas e dispostas a trabalhar com o mesmo nível intelectual dos homens.

Quanto as empresas avaliadas, foi possível observar que no último ano estudado ocorreram mais admissões e demissões por parte do empregador, o que chama a tenção para as políticas internas das organizações e para o controle da rotatividade.

A rotatividade também se destacou pelo fato de que as mulheres possuem este índice maior comparada com o mesmo para os homens, e principalmente pelo fato de que a empresa na qual oferece maior quantidade de benefícios para os funcionários é a mesma que possui maior rotatividade de funcionárias do sexo

feminino do que funcionários do sexo masculino nos dois anos estudados. Esse dado nos faz entender que a empresa mesmo oferecendo benefícios para os colaboradores não evita que estes peçam desligamento da empresa, pois a maioria delas estão se desligando por motivos pessoais e regras internas das instituições, desta forma, oferecer benefícios aos funcionários não é garantia de que estes se manterão no quadro funcional.

A pesquisa mostrou também que dentre os desligamentos por iniciativa das funcionárias do sexo feminino se destacou o motivo de cuidado com filhos e familiares e mudança de cidade do trabalho do marido, uma vez que esse motivo foi utilizado apenas pelas mulheres, desta forma conclui-se que as mulheres deixam o mercado de trabalho por causa de seus maridos e para ficar em casa por tempo indefinido para cuidar de seus filhos ou familiares que necessitam de cuidados. Este dado é de grande importância pois através dele é possível afirmar que as mulheres mesmo ingressando no mercado de trabalho em certas circunstâncias abdicam desta conquista para retornarem a seus lares para realizarem tarefas domésticas ou simplesmente para acompanhar seus maridos. Esta é uma realidade, na qual as mulheres exercem “papéis” de donas de casa, enquanto seus maridos seguem no mercado de trabalho para manter financeiramente seus lares.

Os dados coletados e analisados através do estudo recomendam às organizações, que trabalhem internamente o permanecimento das mulheres no quadro funcional, benefícios como auxílio creche, reavaliação do plano de carreira, e revisão das regras internas da empresa devem ser considerados.

Sugere-se para os próximos estudos, ampliar a localização geográfica da área pesquisada, desmembrar a pesquisa por sexo, aplicar pesquisa diretamente com as funcionárias do sexo feminino para entender os reais motivos para os pedidos de demissões, desmembrar a pesquisa para funcionários com filhos, buscar juntamente com as empresas períodos de pesquisas menores com o intuito de complementar a pesquisa já feita, buscando investigar possíveis informações não apontadas neste estudo.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Fabrícia. **Liderança feminina nas organizações**: um novo espaço para a mulher. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/lideranca-feminina-nas-organizacaoes-um-novo-espaco-para-a-mulher/81596/>. Acesso em 26 ago. 2018.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. **Relação empresa – família**: o papel da mulher. *RAE - Revista de Administração de Empresas São Paulo*, v. 36, n. 3, p. 6-13 Jul./Ago./Set. 1996.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de Gestão De Recursos Humanos**: Usando indicadores demográficos financeiros e de processos na Gestão do Capital Humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

BASTOS, A. V. B. **Trabalho e qualificação**: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad, & L. Mourão (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed. 2006.

BOHLANDER, George W., SNELL, Scott A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage, 2015.

CAGED. **Mulheres têm desempenho positivo em quatro dos oito setores da economia**. Disponível em: <http://trabalho.gov.br/noticias/4782-mulheres-tem-desempenho-positivo-em-quatro-dos-oito-setores-da-economia>. Acesso em: 28 ago. 2018.

CAGED. **Mercado de trabalho**, disponível em: <http://trabalho.gov.br/noticias/6430-emprego-formal-no-primeiro-semester-ficou-452-maior-do-que-na-primeira-metade-de-2017>. Acesso em: 28 ago 2018.

CERQUEIRA, Carla Braga. **A Imprensa e a Perspectiva de Género**. Quando elas são notícia no Dia Internacional da Mulher. Disponível em: <http://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/view/101>. Acesso em: 28 ago. 2018. Vol II, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal:** como agregar talentos à empresa. Barueri, SP: Manole, 2015.

_____, Idalberto. **Recursos Humanos:** O capital humano das Organizações/ Idalberto Chiavenato. – 9 ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

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

_____, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho:** como reter talentos na organização. 7. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2015.

CASTRO, M. H. G de. **Educação para o século XXI o desafio da qualidade e da equidade.** Brasília: INEP, 1999.

DIOGO, Maria Fernanda, COUTINHO, Maria Chalfin. **Dialéxia da inclusão/ exclusão e o trabalho feminino.** *Interações*. Vol.. XI, n.º 21 , jan.-jul. 2006.

FLICK, Uwe. **Introdução à Metodologia de Pesquisa.** Penso. 2012.

FONSECA, Marília. **O Banco Mundial e a gestão da educação brasileira.** In: OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.). *Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos*. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998. p. 83

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 5 ed, São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI, Christiane Kleinubing. SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. 2 ed., São Paulo: Saraiva, 2010

HOLZMANN, Lorena. **Dossiê:** Notas sobre as condições da mão-de-obra feminina frente às inovações tecnológicas. *Sociologias*, n.º.4, Porto Alegre: Jul.-Dez. 2000.

HARRIS, Jim., BRANNICK, Joan.. **Como Encontrar e Manter Bons Funcionários,** Tradução: PARO, Marisa do Nascimento. São Paulo: Makron Books, 2001.

MINISTÉRIO DE CIDADANIA E JUSTIÇA. **Brasileiras lutam pela igualdade de direitos.** Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2012/02/brasileiras-lutam-pela-igualdade-de-direitos>. Acesso: 20 Jul. 2018.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Emprego feminino cresceu 2,35% no ano.** Disponível em: <http://trabalho.gov.br/busca?searchword=GRAU%20DE%20INSTRU%C3%87%C3%83O&searchphrase=all>. Acesso em: 20 Jul. 2018.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Número de empregos formais no Rio Grande do Sul alcança 2.902.373 em 2017.** Disponível em: <http://trabalho.gov.br/noticias/6571-numero-de-empregos-formais-no-rio-grande-do-sul-alcanca-2-902-373-em-2017>. Acesso em: 20 Jul. 2018.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Em dez anos, cai diferença entre homens e mulheres no mercado de trabalho.** Disponível em: <http://trabalho.gov.br/noticias/5497-em-dez-anos-cai-diferenca-entre-homens-e-mulheres-no-mercado-de-trabalho-2>. Acesso em: 20 Jul. 2018.

IBGE. **Estatísticas de gênero: responsabilidade por afazeres afeta inserção das mulheres no mercado de trabalho.** Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2013-agencia-de-noticias/releases/20232-estatisticas-de-genero-responsabilidade-por-afazeres-afeta-insercao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho.html>. Acesso em: 19 Ago. 2018.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos** [recurso eletrônico]. Tradução: Suely Sonoe Cuccio. 10. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: AMGH, 2011.

KLEIN, Amarolinda Zanela *et al.* **Metodologia de Pesquisa em Administração: Uma Abordagem Prática.** São Paulo: Atlas, 2015.

LACOMBE, Francisco J. M., **Recursos humanos: princípios e tendências**, 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAVINEAS, Lena. **Empregabilidade no Brasil: Inflexões de gênero e diferenciais femininos.** Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4389. Acesso em: 3 set. 2018.

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

_____, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2018.

MARQUES, José Carlos. **Gestão de recursos humanos** [recurso eletrônico]. São Paulo: Cengage, 2016.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 15.ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução a pesquisa de marketing**. Tradutor: Robert Brian Taylor, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**, 6^a edição. Bookman, 2012.

MONTEIRO, Luiz Eduardo dos Santos. **Importância do plano de carreira e remuneração para a redução do turnover dentro das empresas**: caso ELETROBRAS. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012.

MOURÃO, Luciana. **Oportunidades de qualificação profissional no Brasil**: reflexões a reflexões partir de um panorama quantitativo. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, vol. 13, núm. 1, janeiro-março, pp. 136-153, 2009.

PERUCCHI, Juliana., BEIRÃO, Aline M., **Novos Arranjos familiares**: paternidade, parentalidade e relações de gênero sob o olhar de mulheres chefes de família. *Psicologia Clínica*. Rio de Janeiro, vol.19, nº 2, p. 57 – 69, 2007.

RAMOS, Albenides. **Metodologia da pesquisa científica**: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, bibliografia, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

_____, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 7. ed., São Paulo: Atlas, 2017

SCERMERHORN, John R. Jr. (et al). **Fundamentos de comportamento organizacional**, Porto Alegre: Bookman, 1999.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 3 ed, São Paulo: Saraiva 2010.

SALVAGNI, Julice. CANABARRO, Janaina. **Mulheres Líderes**: As desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, 2015.

TREVISAN, Karina, **Mulheres trabalham 7,5 horas a mais por semana que os homens, diz estudo**. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/participacao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho-segue-menor-que-a-dos-homens-diz-oit.ghtml>. Acesso em: 26 ago. 2018.

TOLEDO, Everton Luis Dutra. **A inserção da mulher no mercado de trabalho: um estudo de caso na Fundação Gaúcha de Trabalho e Ação Social – FGTAS/SINE de Santana do Livramento**. 22 f. 2018. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) - Santana do Livramento: Unipampa, 2018.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 2 ed, São Paulo: Saraiva, 2009.

NIELSEN, Flávia A. G.; OLIVO, Rodolfo L. de F.; MORILHAS, L. J.; **O Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. São Paulo: Saraiva, 2017.