



MAURICIO DE SOUZA BARRETO

ROTATIVIDADE ORGANIZACIONAL:

**Estudo de caso dos fatores antecedentes à rotatividade de
pessoas em uma empresa do setor de saúde**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2021

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO
E PEQUENAS EMPRESAS

MAURICIO DE SOUZA BARRETO

ROTATIVIDADE ORGANIZACIONAL:

**Estudo de caso dos fatores antecedentes à rotatividade de
pessoas em uma empresa do setor de saúde**

Orientadora: Profa. Dra. Maria Aparecida Sanches

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas do Centro Universitário Campo Limpo Paulista para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Empreendedorismo e Desenvolvimento

CAMPO LIMPO PAULISTA

2021

Ficha catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil)

B263r

Barreto, Mauricio de Souza

Rotatividade organizacional: estudo de caso dos fatores antecedentes à rotatividade de pessoas em uma empresa do setor de saúde / Mauricio de Souza Barreto. Campo Limpo Paulista, SP: Unifaccamp, 2021.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Maria Aparecida Sanches

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – Unifaccamp.

1. Rotatividade. 2. Clima organizacional. 3. Satisfação no trabalho. I. Sanches, Maria Aparecida. II. Centro Universitário Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.406

CAMPO LIMPO PAULISTA

MAURICIO DE SOUZA BARRETO

ROTATIVIDADE ORGANIZACIONAL:

**Estudo de caso dos fatores antecedentes à rotatividade de
pessoas em uma empresa do setor de saúde**

Dissertação de mestrado aprovada em 22/06/2021

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Maria Aparecida Sanches - UNIFACCAMP

Profa. Dra. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi - UNIFACCAMP

Profa. Dra. Hérica Landi de Brito - convidada
UNIALFA - Centro Universitário Alves Faria

DEDICATÓRIA

Dedico esta obra àquele que nos ama e nos inspira, renova nossas forças e nos dá alento diário para continuar a grande jornada da vida. Verdadeiro, único e sumo bem, aquele que nos ensina que Ele é o Caminho, a Verdade e a Vida.

AGRADECIMENTOS

As etapas do processo de pesquisa em mestrado, que culmina com a redação final da dissertação é um processo árduo, longo, silencioso e solitário em certo sentido, mas também é desafiador e possibilita obter enormes aprendizados. Na construção de conhecimentos é evidente que muitos torcem pelo nosso sucesso, e algumas pessoas mais próximas nos ajudam e incentivam nesta jornada, as quais desejo fazer minhas menções de agradecimentos.

À minha amada esposa Valdenira Barreto, com quem aprendi uma grande lição sobre renúncia, dedicação e amor sem limites. A essa pessoa tão especial em minha vida, dedico também minha gratidão e o meu amor! Agradeço também ao Gabriel, nosso amado e lindo tesouro.

A Andrea Cristina de Carvalho, proprietária da Casa de Repouso Renascer do Sol, pela oportunidade de abrir literalmente todas as portas para que esta pesquisa pudesse ser concretizada e, indo além, oferecendo todo o apoio técnico necessário, não medindo esforços em colaborar em cada etapa da pesquisa. Faço aqui um agradecimento extensivo ao corpo técnico de especialistas da empresa e todos os seus colaboradores, que foram extremamente gentis e atenciosos. Por tudo, isso lhes sou muito grato.

À minha orientadora Profa. Dra. Cida Sanches, que muito colaborou em todos os aspectos pertinentes à orientação, com paciência e com conselhos precisos e salutares, e com quem também tive o privilégio de vislumbrar novos conhecimentos e caminhos sobre a complexidade, limitações, virtudes e a beleza do ser humano. Suas aulas foram sempre muito inspiradoras!

Ao estimado Prof. Dr. Manuel Meirelles, sempre solícito, paciente, com conselhos e métricas incrivelmente rápidas e assertivas, que muito me auxiliou não somente em suas aulas, mas ao longo da minha pesquisa em assuntos que decerto nem lhe cabia, mas de forma generosa me ofereceu excelentes diretrizes.

Aos meus estimados professores do Programa de Mestrado Profissional em Administração da UNIFACCAMP, com quem aprendi verdadeiras lições, não só acadêmicas e profissionais, mas também lições de vida.

A toda equipe técnica e administrativa da UNIFACCAMP, que de forma gentil, amável e prestativa sempre me atendeu e orientou e indo além com os sinceros votos de confiança e motivação que transmitiam o tempo todo.

À amiga Ir. Ninfa Becker - FSP, sempre pronta para me ouvir e me aconselhar, e de quem sempre recebi bons augúrios.

Aos meus amigos e mestres André Lima; Edson Massola; Patrícia Amaral; Renan de Marchi, Rodrigo Cardoso e Simone Silva, pelas orientações e conselhos salutares.

Aos meus colegas de mestrado, que tantas vezes demonstraram apoio, com importante troca de informações e conselhos muito úteis à minha jornada.

Aos meus colegas professores do Centro Paula Souza que me incentivaram neste caminho, com especial menção ao Prof. Ravizo Ottoni de Matos Marques.

Aos meus alunos e alunas da Escola Técnica “Vasco Antônio Venchiarutti”, que além de me ajudarem na validação das pesquisas, inspiram-me e me motivam a continuar nesta nobre missão.

EPÍGRAFE

“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas,
ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana”.

Carl Gustav Jung

RESUMO ESTRUTURADO

Propósito da Pesquisa: Um dos problemas que atingem as MPEs é a elevada rotatividade de colaboradores. Taxas elevadas podem trazer uma série de consequências indesejáveis, como a saída de bons colaboradores, ocasionando perda de eficiência e competitividade, aumento de custos em processos de demissão, contratação, treinamentos entre outros.

Problema e Objetivos: O objetivo principal desta pesquisa consiste em investigar quais são os principais fatores antecedentes de rotatividade de uma empresa prestadora de serviços na área da saúde para compreender o que faz com que o colaborador tenha o desejo de permanecer na empresa.

Abordagem metodológica: O paradigma adotado é o pragmatismo, e a estratégia de pesquisa utilizada será por meio do estudo de um caso único. Trata-se de uma pesquisa explicativa que visa compreender situações de causa e efeito, em que o efeito é a permanência do colaborador na empresa. O presente trabalho usará o método de pesquisa qualitativa e quantitativa, com levantamento e análises de documentos da empresa; aplicação de questionários aos colaboradores e entrevistas semiestruturadas com os prestadores de serviços e a gestora, no intuito de verificar a relação do nexo causal da rotatividade.

Resultados alcançados: A empresa apresentou índice de rotatividade, no ano de 2020, de 17,50%, ficando bem abaixo da média nacional de 54,80%. Os fatores antecedentes de rotatividade analisados demonstram existir forte aderência dos colaboradores ao clima organizacional proporcionando um bom nível de satisfação no trabalho e sendo corroborados pela pesquisa realizada com o corpo técnico de especialistas que atuam na empresa.

Implicações práticas: As implicações práticas indicam que propiciar um clima organizacional positivo e um grau elevado de satisfação no trabalho pode ser rentável a médio e longo prazo. Um caminho para isso pode ser a adoção de pequenas práticas, com custos mais baixos, mas que sejam bem planejadas e de acordo com as realidades locais, como momentos comemorativos, confraternizações, encontro dos colaboradores com as famílias e a empresa, além de premiações para colaboradores que se destaquem e outras ações pertinentes.

Contribuições: Os resultados apontados da pesquisa podem oferecer subsídios e informações ao gestor no sentido de diminuir os índices de rotatividade na empresa, trazendo ganhos na redução de custos, maior produtividade e competitividade, além de valorizar a qualidade dos seus recursos humanos.

Palavras-Chave: Rotatividade, clima organizacional, satisfação no trabalho.

ORGANIZATIONAL TURNOVER: a case study of the antecedent factors of turnover of people in a company in the health area

ABSTRACT

Contextualization: One of the problems that hit MPEs hard is the high turnover of employees. High rates can bring a series of undesirable consequences, such as the departure of good employees, causing loss of efficiency and competitiveness, increased costs in dismissal processes, hiring, training, among others.

Objective: The main objective of this research is to investigate, what are the main antecedent factors of turnover of a company providing services in the health area to understand what makes the employee have the desire to remain in the company.

Methodological Approach: The adopted paradigm is pragmatism and the research strategy used will be through a single case study. This is an explanatory research that aims to understand situations of cause and effect, where the effect is the employee's permanence in the company. The present work will use the qualitative and quantitative research method and will occur through the survey and analysis of company documents; application of questionnaires to employees and semi-structured interviews with service providers and the manager in order to verify the relationship of the causal nexus of turnover.

Results Found: The company had a turnover rate in 2020 of 17.50%, well below the national average of 54.80%. The antecedent factors of turnover analyzed demonstrate that there is a strong adherence of employees to the organizational climate, which provides a good level of job satisfaction and that they are corroborated by the research carried out with the technical staff of specialists who work in the company.

Practical Implications: The practical implications indicate that providing a positive organizational climate and a high degree of job satisfaction can be profitable in the medium and long term and one way may be to adopt small

practices, with lower costs, but which are well planned and according to local realities, such as: commemorative moments, get-togethers; meeting of employees with families and the company; awards for outstanding employees and other pertinent actions.

Contributions: The results of the research can offer subsidies and information to the manager in order to reduce the turnover rates in the company, bringing gains in cost reduction, greater productivity and competitiveness, in addition to valuing the quality of its human resources.

Keywords: Turnover, organizational climate, job satisfaction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Fórmula da taxa de rotatividade padrão	32
Figura 2	Modelo de mensuração dos custos originais e de substituição de recursos humanos.....	37
Figura 3	Clima organizacional e sua influência na rotatividade.....	40
Figura 4	Área externa de uma das alas e da administração.....	48
Figura 5	Corredor com cobertura situado entre as duas alas.....	48
Figura 6	Corredor interno de acesso aos quartos.....	49
Figura 7	Espaço dedicado para oficinas e reabilitação.....	49
Figura 8	Lista de variáveis válidas para o procedimento.....	74
Figura 9	Índice alpha de <i>Cronbach</i>	75
Figura 10	Estatística da escala.....	76
Figura 11	Estatística dos itens.....	76
Figura 12	Fórmula de taxa de rotatividade padrão	85

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Taxa de rotatividade global no mercado de trabalho celetista - Brasil – 2003 a 2015 (em %)	34
Gráfico 2	Taxas de rotatividade descontada no mercado de trabalho formal - Brasil, 2003 – 2015 (em %)	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Capital intelectual nas organizações	26
Quadro 2	Estrutura de recursos humanos.....	47
Quadro 3	Amostra 1 colaboradores – vínculo CLT	55
Quadro 4	Amostra 2 colaboradores – corpo técnico de especialistas...	55
Quadro 5	Proposições.....	62
Quadro 6	Proposições forma de apresentação.....	63
Quadro 7	Proposições ajustadas em função do teste piloto.....	65
Quadro 8	Tabulação das respostas recebidas dos especialistas.....	67
Quadro 9	Questionário avaliação aderência ao clima organizacional	79
Quadro10	Etapas da operacionalização da pesquisa.....	81
Quadro11	Amostra 1 – Colaboradores	83
Quadro12	Amostra 2 – Corpo técnico de especialistas	83
Quadro13	Índices de rotatividade da empresa	86
Quadro14	Fatores relativos à rotatividade	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Quatro concepções das alegações do conhecimento	51
Tabela 2	Resultado teste determinante causal.....	60
Tabela 3	Dados originais coletados dos 20 respondentes.....	70
Tabela 4	Dados ajustados dos 20 respondentes com total de pontos...	71
Tabela 5	Poder discriminatório ou índice de consistência das proposições.....	72
Tabela 6	Tabela válida após o teste de consistência.....	73
Tabela 7	Tabela transposta.....	74
Tabela 8	Colaboradores entrevistados segundo critérios.....	84
Tabela 9	Resultado da pesquisa com o determinante causal.....	88
Tabela 10	Melhores subconjuntos para análise de regressão.....	89
Tabela 11	Análise de regressão.....	89
Tabela 12	Tabela das proposições pelo método Scarpi	91
Tabela 13	Interpretação de valores GAScarpi.....	92

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
EPP	Empresa de Pequeno Porte
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ILPI	Instituição de Longa Permanência de Idoso
MPE	Micro e Pequena Empresa
PIB	Produto Interno Bruto
RAIS	Relação Anual de Informação Social
SBGG	Sociedade Brasileira de Geriatria e Gerontologia
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
STE	Secretaria de Trabalho e Emprego

LISTA DE SÍMBOLOS

α	Alpha de <i>Cronbach</i>	73
----------	--------------------------------	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	20
1.1 Problema da pesquisa	21
1.1.2 Configuração do problema	21
1.2 Objetivos.....	22
1.3 Justificativa	23
1.4 Delimitações	24
2. REFERENCIAL	25
2.1 Gestão com Pessoas	25
2.1.2 Gestão estratégica com pessoas	26
2.2 Rotatividade organizacional	28
2.2.1 Conceito e história.....	28
2.2.2 Aspectos da rotatividade.....	29
2.2.3 Cálculo da Rotatividade	31
2.2.4 Índices da rotatividade no Brasil e no mundo.....	33
2.2.5 Gestão da Rotatividade	35
2.3 Antecedentes da rotatividade organizacional.....	37
2.3.1 Clima Organizacional e Rotatividade.....	38
2.3.2 Satisfação no Trabalho e Rotatividade.....	41
2.3.3 Dimensões do Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho.....	43
2.4 A Casa de Repouso Renascer do Sol.....	44
2.4.1 Contexto da Casa de Repouso	45
2.4.2 Estrutura e serviços oferecidos	46
3. MÉTODO	50
3.1 Tipo de pesquisa	50
3.1.1 Paradigma do conhecimento.....	50
3.1.2 Estratégias de investigação	52
3.2 População e amostra	54
3.3 Variáveis	56
3.4 Instrumentos de coleta.....	57

3.5 Método de análise	59
3.6 Operacionalização da pesquisa	81
4. RESULTADOS E ANÁLISE	82
4.1 Perfil das Amostras	82
4.1.1 Perfil dos Colaboradores	84
4.2 - Análise dos índices de rotatividade.....	85
4.3 - Análise dos fatores antecedentes de rotatividade	87
4.4 – Análise geral da pesquisa	98
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
REFERÊNCIAS	104
APÊNDICES.....	110
APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO E AUTORIZAÇÃO	111
APÊNDICE B – ARTEFATO - DETERMINANTE CAUSAL.....	112
APÊNDICE C - PERFIL DO ENTREVISTADO	113
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO	114
APÊNDICE E – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (CORPO TÉCNICO)	116
APÊNDICE F – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (GESTORA)	117
APÊNDICE G - FICHA TÉCNICA DA EMPRESA	118
ANEXOS.....	119
ANEXO A – CNPJ – CADASTRO NACIONAL DE PESSOA JURÍDICA	120
ANEXO B – ALVARÁ DA VIGILÂNCIA SANITÁRIA.....	121
ANEXO C – AVCB – AUTO DE VISTORIA DO CORPO DE BOMBEIROS	122
ANEXO D - CLASSIFICAÇÃO DAS MPES SEGUNDO FATURAMENTO	123
ANEXO E - CLASSIFICAÇÃO DAS MPES SEGUNDO PORTE.....	124

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a sociedade vem passando por rápidas e constantes transformações sejam elas de ordem social, política, econômica, tecnológica e outras. Essas mudanças refletem nas organizações que precisam reunir uma série de competências para que possam oferecer à sociedade produtos e serviços que atendam aos anseios dos seus consumidores.

Por conta do envelhecimento da população, há uma maior demanda e interesse da sociedade por serviços de saúde voltados à geração da terceira idade. Esse público busca serviços específicos de cuidados com elevada qualidade, sendo assim, é vital que as MPEs busquem adequar-se no sentido de proporcionar soluções que atendam a esse público. Para tanto, vão necessitar de recursos humanos de elevada qualidade, com treinamento adequado e, principalmente, que possuam formas de reter esses profissionais, evitando índices elevados de rotatividade, para que possam manter bons quadros de pessoas em suas organizações (CAMARANO e BARBOSA, 2016).

As organizações precisam estar atentas a todas as situações que possam atingir o seu negócio e, em especial, as MPEs – Micro e Pequenas Empresas, mais suscetíveis às mudanças bruscas, que podem acabar acarretando até no fechamento do negócio. Um dos problemas que atingem duramente as MPEs é o atual índice de desemprego na sociedade e a consequente elevada rotatividade de funcionários (DIEESE, 2014).

Taxas elevadas de rotatividade de pessoas nas organizações podem trazer uma série de consequências indesejáveis, como saída de bons colaboradores, ocasionando perda de eficiência e competitividade, aumento de custos em processos de demissão, contratação, treinamentos entre outros (HOM *et al.*, 2017).

As MPEs possuem uma participação estratégica por ser um setor que representa significativa participação na economia e no mercado de trabalho.

Segundo dados do SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, no âmbito da economia do estado de São Paulo, o setor corresponde hoje por 98% das empresas, 50% dos empregos, 39% da folha de salários e 27% do PIB – Produto Interno Bruto, sendo que o setor de serviços lidera a quantidade de negócios, representando 41% do total (SEBRAE, 2018).

1.1 Problema da pesquisa

Esta pesquisa tem como premissa buscar responder à seguinte questão: Quais são os principais fatores antecedentes à rotatividade de pessoas em uma empresa na área da saúde?

1.1.2 Configuração do problema

O foco deste trabalho consiste em investigar uma MPE do segmento de prestação de serviço em saúde – a Casa de Repouso Renascer do Sol – e a pesquisa pode ser definida dentro da seguinte estrutura:

- a) Campo da pesquisa:** Gestão com Pessoas.
- b) Tema:** Práticas organizacionais de gestão com pessoas.
- c) Tópico:** Rotatividade organizacional.
- d) Problema:** Quais são os principais fatores antecedentes à rotatividade de pessoas em uma empresa na área da saúde?

Uma vez que se conhecem os fatores que causam maior rotatividade nas organizações, podem-se trazer aos gestores informações específicas e valiosas, tornando-se relevante instrumento de gestão para auxiliar no processo de tomada de decisão, afinal um dos seus principais e maiores ativos são as pessoas que as compõem.

1.2 Objetivos

Para dar respostas à questão do problema apresentando, estabeleceram-se objetivos que se pretendem alcançar. O objetivo principal desta pesquisa consiste em investigar, por meio de um estudo de caso, quais os principais fatores antecedentes à rotatividade de uma empresa prestadora de serviços na área da saúde. Trata-se de uma ILPI – Instituição de Longa Permanência de Idosos, a Casa de Repouso Renascer do Sol, situada na Região Metropolitana do estado de São Paulo.

Os objetivos específicos desta pesquisa são um desdobramento lógico do objetivo principal, os quais apresentamos na sequência:

- a) Conhecer o índice de rotatividade de pessoas da empresa.
- b) Construção, validação e aplicação de questionário de avaliação de aderência ao clima organizacional com os colaboradores da empresa, a fim de verificar o grau de aderência composto pelas seis variáveis elencadas para a determinação de causa e efeito, onde o efeito é a permanência do colaborador na empresa.
- c) Determinar a relação causal dos fatores antecedentes à rotatividade com base nas seguintes variáveis: ambiente de trabalho, tipo de trabalho, grau de autonomia, atuação da liderança, reconhecimento/valorização profissional e remuneração/benefícios.
- d) Aplicar o uso do artefato Determinante Causal com os colaboradores da empresa a fim de evidenciar a causa principal de rotatividade.
- e) Analisar a percepção do corpo técnico de profissionais e da gestora sobre as variáveis, por meio de entrevistas semiestruturadas a fim de corroborar a relação do nexos causal da rotatividade da empresa.

Por meio dos objetivos propostos, pretende-se conhecer o índice de rotatividade da empresa e procurar compreender como e por que isso ocorre, estabelecendo uma relação entre o índice de rotatividade de pessoas e os fatores que levam a tal hipótese.

1.3 Justificativa

Devido aos elevados índices de rotatividade de pessoal nas empresas brasileiras, espera-se que a presente pesquisa possa contribuir para compreender os fatores que influenciam a rotatividade nas organizações (Dieese, 2017). Os indicadores elevados trazem consequências negativas tanto para os empregados, quanto para as próprias organizações e para a sociedade como um todo.

Esta pesquisa justifica-se pelo fato da MPE – Micro e Pequena Empresa, possuir significativa representatividade na economia nacional e na geração de empregos (Sebrae, 2018). Nesse sentido, nossa pesquisa tem como foco o estudo da rotatividade de pessoas de uma MPE na área de prestação de serviço em saúde. Existem diversos estudos realizados de rotatividade de pessoal em empresas de médio e grande porte, como hospitais; no entanto, existem ainda poucos estudos no segmento das MPEs (LOCKE e GOLDEN-BIDDLE, 1997).

Por conta do envelhecimento da população, há uma maior demanda e interesse da sociedade por serviços de saúde voltados à geração da terceira idade. Esse público busca serviços específicos de cuidados com elevada qualidade, sendo assim, é vital que as MPEs busquem adequar-se no sentido de proporcionar soluções que atendam a essa demanda e, para tanto, vão necessitar de recursos humanos de elevada qualidade, com treinamento adequado e, principalmente, que possuam formas de reter esses profissionais, evitando índices elevados de rotatividade e mantendo bons quadros de pessoas em suas organizações (CAMARANO e BARBOSA, 2016).

Visando trazer contribuições no campo prático, os resultados da pesquisa podem oferecer subsídios e informações ao empreendedor no sentido de diminuir os índices de rotatividade na empresa, auxiliando no processo de tomada de decisões, tanto do ponto de vista estratégico na busca de maior produtividade, competitividade e desempenho financeiro, quanto do ponto de vista social para que possa aprimorar a qualidade e a conscientização de valorização dos seus recursos humanos na retenção de pessoal (HOM *et al.*, 2017).

As razões apresentadas motivam a realização desta pesquisa na busca de conhecer os fatores que elevam os índices de rotatividade nas empresas e, desta forma, espera-se que possa ser instrumento útil e relevante para auxiliar os gestores na administração de um dos seus maiores ativos: os recursos humanos, ou seja, as pessoas que as compõem.

1.4 Delimitações

Na área de gestão com pessoas, a pesquisa limita-se a analisar a questão da rotatividade de pessoas no âmbito da MPE. Trata-se de uma EPP – Empresa de Pequeno Porte, prestadora de serviços na área da saúde, sendo uma ILPI – Instituição de Longa Permanência de Idosos, a Casa de Repouso Renascer do Sol, situada na grande São Paulo, na cidade de Franco da Rocha.

A pesquisa ocupou-se da apuração do índice de rotatividade de pessoas na empresa e dos fatores que influenciam o referido índice. Ela se restringiu, portanto, aos colaboradores atuais da empresa, com vínculo formal de trabalho pela CLT – Consolidação das Leis do Trabalho. Levou em consideração os dados coletados no período de 2016 a 2020. Para fins de análise, foram consideradas verdadeiras as respostas dadas pelos respondentes.

A partir das respostas, resultados e análises obtidas, avançou-se no estudo de rotatividade para outras MPEs, sejam por setores da economia ou por regiões do país.

2. REFERENCIAL

Nesta seção serão apresentados os conceitos com os quais está estruturada esta dissertação, bem como sua fundamentação teórica, baseada na busca de renomados estudiosos, profissionais e especialistas no tema. Sabidamente, a adequada fundamentação teórica contribui para justa menção a renomados autores e proporciona a devida sustentação e credibilidade do trabalho científico.

Norteadas por esses conceitos, a busca às respostas ao problema apresentado inicia-se na área de gestão com pessoas e no processo de gestão estratégica com pessoas. Na sequência, aprofunda o conceito de rotatividade organizacional, mostrando sua estrutura, vantagens, desvantagens e demais aspectos; finalizando com os fatores que podem alterar o índice de rotatividade nas organizações.

Espera-se, assim, que a pesquisa possa preencher lacunas e oferecer contribuições tanto no ambiente acadêmico, como no profissional, de forma a tornar-se útil e relevante ferramenta para auxílio dos gestores, em especial nas MPEs, no processo de tomada de decisões, visando não somente à sobrevivência do negócio, mas também sua permanência e crescimento no mercado.

2.1 Gestão com Pessoas

Em um mercado competitivo por conta dos avanços tecnológicos, da maior exigência dos clientes e da busca de redução de custos, as empresas buscam aprimorar sua gestão de forma que possam manter-se em uma situação estável entre seus concorrentes, ofertando produtos e serviços de qualidade (DUTRA, 2004).

Para fazer frente às novas mudanças demandadas pela sociedade e pelos seus exigentes consumidores, as empresas precisam adaptar-se às novas mudanças, extraindo o melhor possível dos seus recursos existentes, levando-se em

consideração que um de seus valiosos recursos são as pessoas, pois elas podem promover as mudanças necessárias.

Os maiores recursos e ativos deixam de ser físicos e passam a ser intangíveis e as pessoas tornam-se elementos imprescindíveis para o incremento de estratégias voltadas à maximização de resultados. Portanto, para as empresas permanecerem neste competitivo mercado e lograr êxitos, os colaboradores, compostos pelo capital humano, passam a ser fator determinante (OHMAE, 1996).

O capital intelectual é um relevante ativo intangível nas organizações que de acordo com Bouteiller e Karyotis (2010), envolve três dimensões, composta pelo capital humano, relacional e estrutural, conforme observa-se no quadro a seguir.

QUADRO 1 – Capital intelectual nas organizações

Dimensões	Composição	Aplicação
Capital Humano	Pessoas na organização.	Competências, habilidades e atitudes. Potencialidades e capacidade de execução e entrega.
Capital Relacional	Relacionamentos estruturados da organização.	Colaboradores, clientes, e fornecedores.
Capital Estrutural	Sistemas, processos e procedimentos escritos. Patentes, manuais, etc	Organização dos processos. Trabalho em equipe.

Adaptado: Bouteiller e Karyotis (2010)

2.1.2 Gestão estratégica com pessoas

Nas organizações, cabe à área de recursos humanos, pensar, planejar, agir e estruturar, por meio de um gerenciamento eficaz e estratégico, todo o processo que envolve gestão com pessoas buscando, dessa forma, atingir os objetivos propostos e manter-se competitiva no mercado.

Cada vez mais as empresas percebem que os recursos humanos não são mais vistos apenas um custo para fazer negócios, antes representam um conjunto indispensável e um investimento que precisa ser gerenciado de maneira eficaz para

que possam gerar o alto retorno da vantagem competitiva sustentável (LUTHANS e YOUSSEF, 2004).

Para sedimentar uma vantagem competitiva, Porter (1985, p.3) afirma que essa vantagem emerge do valor que a organização consegue criar para seus clientes, que vai além do valor do custo de fabricação.

Para que um recurso organizacional se concretize como vantagem estratégica, ele precisa ser aquele que os concorrentes não possam prontamente copiar, seja porque estão além de seus meios financeiros ou estratégicos, ou porque são específicos, ou porque, ainda, estão intimamente interligados à história, cultura, estrutura e processos da própria organização. Como exemplo, podemos mencionar os recursos tradicionais ligados à tecnologia da informação, compostos pelo capital estrutural, que são mais acessíveis e não são mais considerados um diferencial competitivo, já os recursos humanos são mais inimitáveis pelos concorrentes.

O ponto de partida para aprimoramento e transformação dos recursos humanos em diferencial estratégico e competitivo, portanto, pode ser iniciado por meio do reconhecimento e gerenciamento eficaz do capital psicológico humano, social e positivo (LUTHANS e YOUSSEF, 2004).

Os conceitos ora apresentados representam forte argumento de que os recursos tradicionais, apesar de continuarem ser relevantes, não podem mais se qualificar como fontes ideais de vantagem competitiva. Reconhecer o papel do indivíduo e suas potencialidades dentro da organização é questão estratégica de gestão, não mais “de pessoas” como se o indivíduo fosse um item ou um número, mas reconhecendo-o e tratando-o de forma mais “humana”; por isso, adota-se o uso do termo gestão “com pessoas”. Isso posto, apresenta-se um novo paradigma e um novo olhar das organizações. Diante disso, faz-se necessário uma conexão entre a gestão com pessoas e à introdução à rotatividade de pessoas nas organizações.

2.2 Rotatividade organizacional

2.2.1 Conceito e história

Turnover é um termo em inglês que, na tradução para a língua portuguesa, significa rotatividade e, no caso em questão, trata-se da rotatividade de pessoas em uma organização. Seu conceito deriva do movimento de saída dos colaboradores de uma organização, que como consequência enseja uma reposição (entrada) de um novo colaborador. Segundo Mobley (1992, p.30), a rotatividade é a suspensão da condição de membro de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária dessa.

Em outra definição sobre o conceito de rotatividade, segundo o Dieese (2017):

“O fenômeno da rotatividade consiste em um movimento recorrente de substituição de parte da força de trabalho utilizada em cada ciclo produtivo anual, através de demissões e admissões de trabalhadores que são realizadas pelo conjunto das unidades produtivas do país. Esse movimento recorrente de substituição é mensurado, por meio da taxa de rotatividade, que expressa o “ajuste quantitativo da mão de obra” realizado anualmente.”

O conceito de *turnover* é pesquisado há cerca de 100 anos e, nesse período, trouxe contribuições relevantes e um crescimento do conceito com a apresentação de novas variáveis. As primeiras pesquisas surgiram por volta de 1920 com estudos sobre a precisão dos testes de seleção para prever a posse e a permanência no emprego. Nas décadas seguintes, as pesquisas foram evoluindo para outras linhas e ao encontro de novas variáveis. Com foco na satisfação do trabalho e no compromisso organizacional, começou-se a explorar respostas atitudinais às condições do local de trabalho ou as percepções dessas condições como motores principais dessa rotatividade (HOM, *et al.*, 2017).

Novas teorias sobre rotatividade foram apresentadas e as décadas de 1970 e 1980, foram marcadas por uma época florescente que apresentou um novo paradigma sobre os estudos da rotatividade. Essa década apresentou a descoberta

da satisfação no trabalho como antecedente principal da rotatividade nas organizações e identificando responder ao “por quê?” e não ao “como?” os funcionários saem.

Conforme afirmam Lee *et al.* (2017), as contribuições de William Mobley, James March, Herbert Simon, James Price, Charles Hulin, Richard Mowday e outros foram tão relevantes que os definem como gigantes não só pela relevância dos estudos, mas também pela quantidade de conceituações produtivas e estudos empíricos ao longo de seis décadas e que servem de inspiração e ponto de partida para os estudos atuais sobre a rotatividade.

Na atualidade, a literatura acadêmica explora questões que abordam a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a rotatividade de funcionários. As contribuições advindas, nessa época, consistiam na operacionalização das práticas de recursos humanos que envolviam políticas de incentivos, investimentos em pessoas, processos de recrutamento e seleção, entre outras (FERREIRA e ALMEIDA, 2015).

2.2.2 Aspectos da rotatividade

Como direcionamento neste estudo, é feita uma abordagem limitada de rotatividade composta pela construção de dois aspectos relevantes: a suspensão e a remuneração. O primeiro aspecto compreende a **suspensão** da condição de membro de uma organização, portanto, exclui-se as condições de movimentação interna de um colaborador nas áreas, setores, departamentos ou filiais da empresa. O segundo aspecto consiste na relação de **remuneração** do colaborador perante a organização, portanto, excluem-se os vínculos não empregatícios e não remunerativos, tais como: voluntários, membros de sindicatos, associações, clubes e outros. (MOBLEY, 1992 p.30).

A partir desta definição, é possível distinguir os vários tipos de rotatividade, conforme demonstrado a seguir.

1. **Desligamento voluntário:** Ocorre por iniciativa do empregado¹, motivado pelo pedido de demissão.
2. **Desligamento involuntário:** Ocorre por iniciativa da organização, motivado por:
 - a) Dispensa com justa causa,
 - b) Dispensa sem justa causa.²
3. **Término do contrato de trabalho:** Ocasão em que se encerra o contrato de trabalho celebrado entre empregado e empregador, por tempo determinado. (CLT 1943 – art. 443).
4. **Aposentadoria.**
5. **Falecimento do Empregado.**

A rotatividade pode apresentar índices considerados baixos ou elevados, dependendo da organização e dos fatores a ela associados, que pode trazer potenciais consequências negativas ou positivas. Mobley (1992) ressalta que a rotatividade geralmente é associada à consequência negativas, mas que também existem estudos Dalton e Todor, (1979), Mobley (1980) e Staw (1980), nos quais é possível identificar potenciais consequências positivas na rotatividade.

2.2.2.1 Consequências Negativas

- Maiores custos;
- Queda no nível de desempenho;
- Queda nos padrões sociais e de comunicação;
- Queda no moral da equipe;
- Estratégias indiferenciadas de controle;
- Custos de oportunidade estratégicas.

¹ No âmbito da legislação trabalhista a C.L.T – Consolidação das Leis do Trabalho considera o colaborador na condição de empregado (art. 3º.) e a organização na condição de empregador (art. 2º).

² Os critérios para a organização realizar o desligamento do empregado com e sem justa causa é regulado pela C.L.T.

As consequências negativas, associadas a elevadas taxas de rotatividade faz com que as organizações tenham perdas gerando maiores custos com reposições, treinamentos e oportunidades de geração de novos negócios. Também poderá haver queda de produtividade e qualidade com a saída de funcionários experientes, que é denominada por rotatividade disfuncional (DALTON e TODOR, 1979).

2.2.2.2 Consequências positivas

- Afastamento de empregados de baixo desempenho;
- Inovação, flexibilidade e adaptabilidade;
- Diminuição de outros comportamentos de afastamento;
- Redução de conflitos.

As consequências positivas, associadas a baixas taxas de rotatividade, faz com que as organizações possam ter consequências positivas no desligamento de funcionários que não estavam motivados ou comprometidos com a organização, gerando ganhos à equipe na agilidade, na flexibilidade e na adaptabilidade na realização dos trabalhos, além da diminuição de conflitos. Neste caso, conclui-se que certos níveis de rotatividade são aceitáveis e até recomendado, é a denominada rotatividade funcional (DALTON e TODOR, 1979).

2.2.3 Cálculo da Rotatividade

A rotatividade é calculada em um período escolhido, por meio de fórmula que apresenta como resultado um percentual, que é conhecido como taxa ou índice de rotatividade. O cálculo da taxa de rotatividade é obtido pelo volume de entradas e saídas de pessoal na organização, dentro de um determinado período escolhido (normalmente de um mês ou um ano), como pode ser observado na fórmula apresentada na figura a seguir.

Figura 1 – Fórmula da taxa de rotatividade padrão

O índice é regido pela seguinte fórmula de acordo com:

$$TRP = \frac{(A + D)}{2} \frac{100}{EM}$$

Onde:

TRP = Taxa de Rotatividade Padrão

A = Número total de admitidos no período considerado

D = Número total de desligamentos no período considerado

EM = Efetivo médio no período considerado³

Adaptado: Dieese (2017)

A fórmula apresentada apesar de ser bastante usual e tradicional, traduz de forma simples e limitada os resultados para análise da organização, pois não especifica os motivos e as razões dos desligamentos. Nesse sentido, Mobley (1992, p.56/57) afirma:

“Acompanhar e comparar taxas de turnover determinadas de forma apropriada pode ser útil para o gerenciamento. É crucial, entretanto, ter cuidado em sua construção e comparação, para se poder projetar inferências válidas. Uma abordagem gerencial ainda mais útil é aprofundar a divisão das razões dos desligamentos em categorias específicas”.

Para obter uma análise mais efetiva e útil, basta substituir na fórmula apresentada o termo “**D**” que corresponde ao número total e “genérico” de desligamentos no período, por razões mais específicas que se deseja analisar. Por exemplo: analisar exclusivamente os desligamentos originados por demissão com justa causa.

³ EM: Efetivo Médio corresponde à soma do número de empregados da organização no início e no fim do período considerado, dividido por dois.

2.2.4 Índices da rotatividade no Brasil e no mundo

De forma análoga ao raciocínio de Mobley sobre a relevância dos estudos da rotatividade por motivações específicas, o Dieese realiza estudos da taxa de rotatividade global do país, por setor da economia, regiões e outros, bem como estudos de razões específicas de desligamento, conforme afirma:

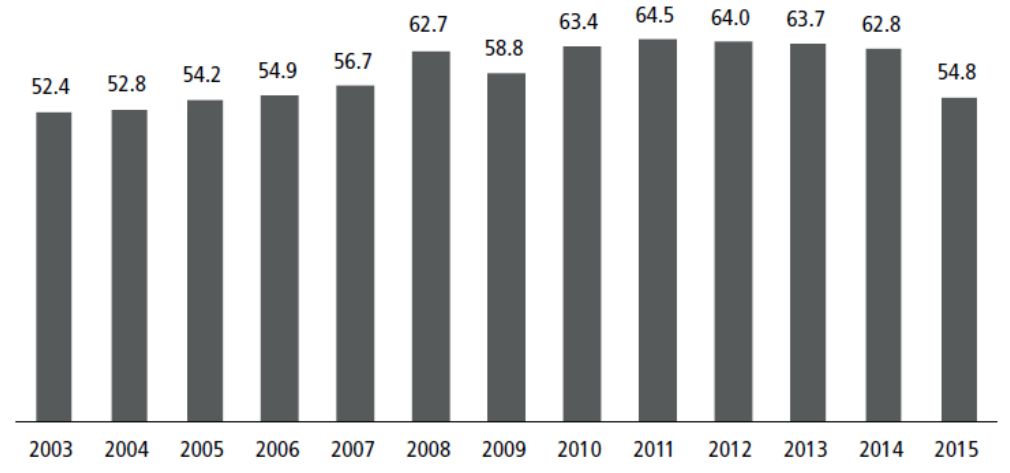
“É importante marcar distinção entre as diferentes causas de desligamento no mercado de trabalho, pois elas permitem uma melhor compreensão do fenômeno da rotatividade. Parte dos encerramentos dos contratos de trabalho tem iniciativa do empregador, sendo a demissão sem justa causa e o término de contrato de trabalho as mais frequentes – os denominados desligamentos imotivados. A outra parte refere-se aos demais motivos de desligamento registrados na base da Rais⁴ e são quatro no total: desligamentos a pedido do trabalhador, aposentadoria e falecimento dos trabalhadores e, também as transferências⁵”.

Essa distinção de nomenclaturas, o Dieese denomina de taxa de rotatividade descontada em comparação com a taxa de rotatividade global que é mais genérica, conforme se observa nos gráficos a seguir.

⁴ RAIS – Relação Anual de Informações Sociais é um relatório de informações socioeconômicas solicitado anualmente às empresas pela Secretaria de Trabalho vinculada ao Ministério da Economia.

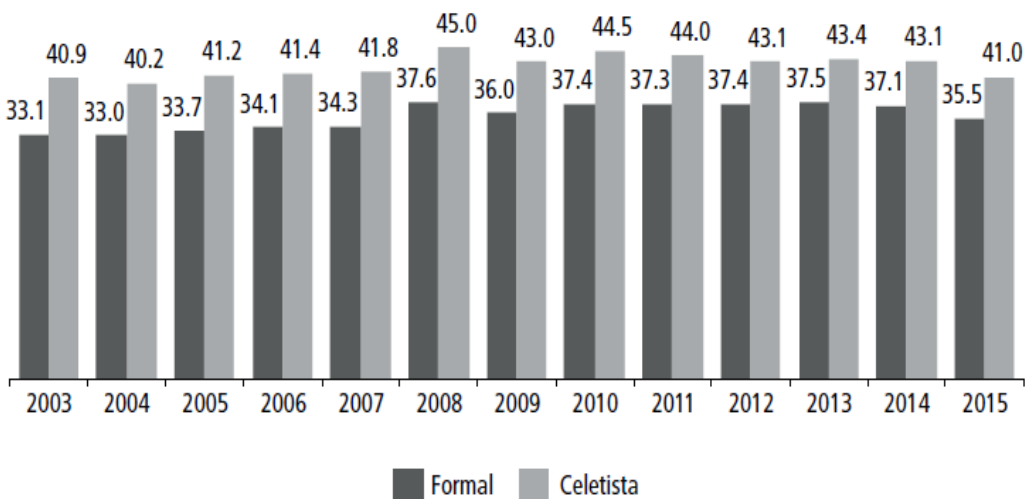
⁵ As transferências são um tipo de desligamento seguido de readmissão em outro estabelecimento da mesma empresa ou outra empresa do mesmo grupo.

GRÁFICO 1 - Taxa de rotatividade global no mercado de trabalho celetista - Brasil – 2003 a 2015 (em %)



Fonte: Secretaria de Trabalho – RAIS. Elaboração: Dieese (2017)

GRÁFICO 2 - Taxas de rotatividade descontada⁶ no mercado de trabalho formal - Brasil, 2003 – 2015 (em %).



Fonte: Secretaria de Trabalho – RAIS. Elaboração: Dieese (2017)

Nota: O mercado de trabalho formal no Brasil é composto pelos vínculos estatutários do setor público e dos contratos de trabalho regidos pela CLT que são denominados de vínculos celetistas.

⁶ Exclui os desligamentos por falecimento, aposentadoria, transferência e demissão a pedido do trabalhador.

O Brasil possui uma das maiores taxas de rotatividade no mundo. Segundo o Dieese (2017), a taxa de anual de rotatividade global foi de 54,8%. Quando comparamos o tempo médio de permanência no mesmo emprego, percebe-se a diferença dos índices nacionais em relação aos demais países. De acordo com estudos realizados em 2012 e publicado pelo Dieese em 2014, o Brasil possui um tempo médio de 3 anos, considerado muito baixo quando comparado com países com Itália e Portugal (13 anos), França e Alemanha (12 anos) e Dinamarca (9 anos).

No ano 2000, no segmento de serviços de saúde, a rotatividade de enfermeiros nos Estados Unidos girava entre 10 e 30% ao ano, e no Reino Unido esses percentuais variavam entre 15 e 20% ao ano. Nos serviços de saúde, nota-se que a rotatividade de enfermeiros é elevada em todo o mundo, por vários aspectos, dentre eles pela maior demanda por esses serviços por conta do envelhecimento da população e maior expectativa de vida dos pacientes (STORDEUR e D`HOORE, 2006).

Elevados índices de rotatividade quando observados podem trazer consequências indesejáveis às organizações, conforme afirmam Campos e Malik (2008):

“Em relação aos níveis de rotatividade considerados adequados a uma organização, estudos mostram que, quando ela se encontra acima de 26%, produz altos custos e impactos financeiros. Acima de 50%, corre o risco de comprometer a produtividade e a qualidade”.

2.2.5 Gestão da Rotatividade

Em um mercado competitivo, as empresas procuram aprimorar sua gestão, e um de seus valiosos recursos são as pessoas. Ter elevadas taxas de rotatividade de pessoal afeta a produtividade e pode ocasionar prejuízos à sustentabilidade financeira da organização (HOM *et al.*, 2017). Nesse contexto, justifica-se a relevância do conhecimento dos fatores que podem influenciar as taxas de

rotatividade e, dessa forma, torná-la ferramenta útil e de auxílio aos gestores das MPEs, para efetuarem ajustes e práticas necessárias para o aprimoramento do processo de gestão com pessoas.

Sobre a relevância do conhecimento da rotatividade de pessoas nas organizações e seus fatores, afirma Mobley (1992, p.50):

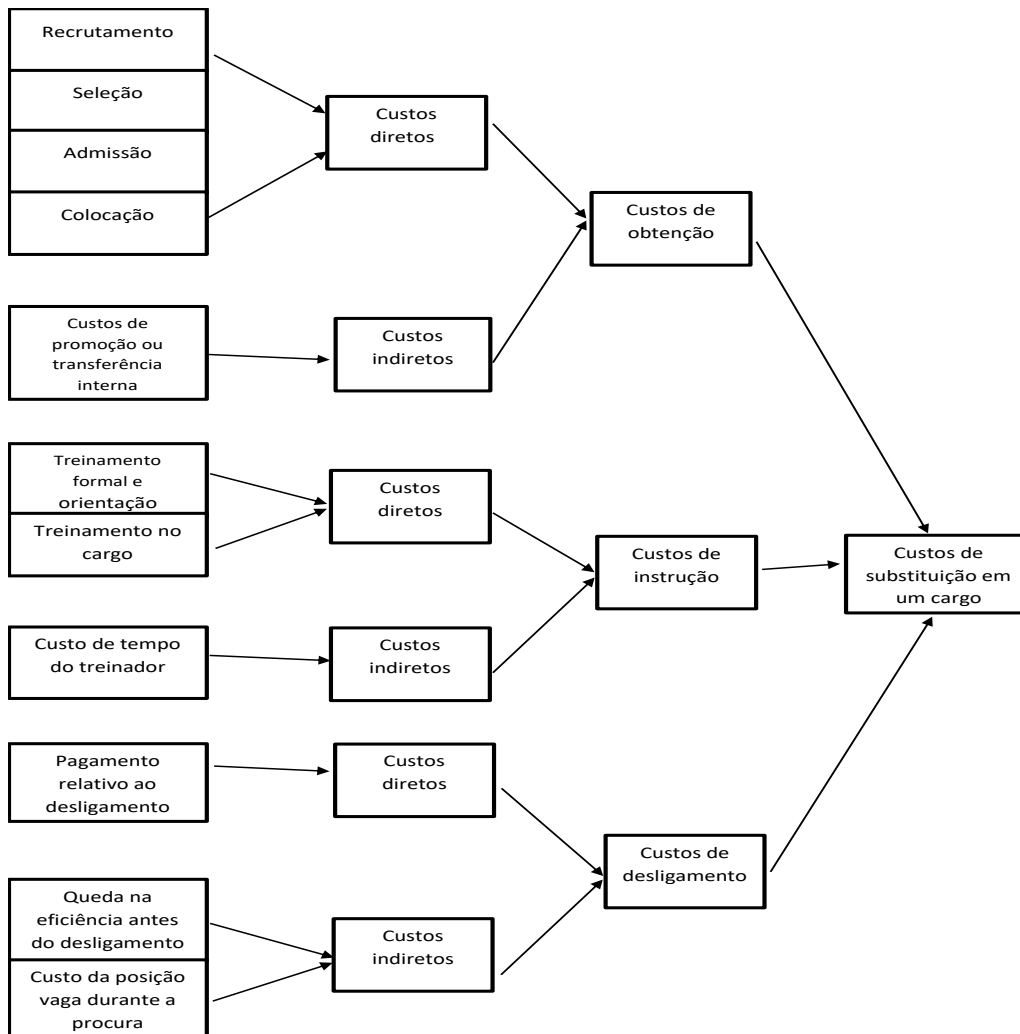
“Um desenvolvimento mais profundo da tecnologia de mensuração, associado à estimativa de utilidade da rotatividade e ao relacionamento dessa utilidade a mudanças nas variáveis causais, deveria ser uma das metas prioritárias dos pesquisadores do fenômeno e profissionais de recursos humanos”.

Um dos fatores que mais influenciam os gestores a buscar mais conhecimentos sobre a rotatividade são os custos envolvidos, que podem ser diretos, relativos ao desligamento e à reposição do trabalhador; ou indiretos, associados à redução da produtividade e dos negócios perdidos, tendo em vista o período de tempo em que a vaga fica em aberto, o treinamento do novo funcionário e possíveis diferenciais de desempenho (OLIVEIRA e HONÓRIO, 2014).

Os custos relacionados ao *turnover* atingem diversas etapas dentro da organização, com efeitos na perda da qualidade de pessoal, maiores custos em treinamento e na redução de produtividade. Conhecer o *turnover* organizacional não é mais questão de opção, mas de estratégia para ser competitivo. Para um gerenciamento efetivo do *turnover*, é imperativa uma maior compreensão de suas consequências, sabendo-se que uma das consequências negativas são os custos envolvidos, cujos estudos deixam claro que são dispendiosos (MOBLEY, 1992 p.34).

Sobre a relevância dos custos, Flamholtz (1974 p.37) apresenta um modelo de mensuração de custos originais e de substituição de recursos humanos, conforme a figura a seguir.

Figura 2 – Modelo de mensuração de substituição de recursos humanos.



Fonte: Flamholtz (1974) & Mobley (1992 p.37)

2.3 Antecedentes da rotatividade organizacional

As causas que motivam o desligamento de um funcionário das organizações e, em especial, das MPEs são diversas e podem ter origem em causas internas ou externas à organização, que Mobley denomina como causas societais e ainda por causas individuais do funcionário.

Qualquer que seja a motivação que provoca a rotatividade, cabe a organização um olhar mais cauteloso para que possa agir no que for possível. Nesse sentido, Mobley (1992 p.25) ressalta:

“A relevância do turnover, sob uma perspectiva organizacional, deve ser avaliada levando-se em consideração seu contexto e planos estratégicos e será uma variável importante no planejamento estratégico de longo prazo”.

Nesse sentido, Hom *et al* (2017) dedicou-se a aprofundar os estudos das fontes dos antecedentes de rotatividade, por meio de modelos teóricos mais complexos, que permite compreender com maior abrangência e clareza os antecedentes (atrelados ao desempenho e atitudes no trabalho) e moderadores de rotatividade identificados com causas não relacionadas ao trabalho.

2.3.1 Clima Organizacional e Rotatividade

A literatura mostra, por meio de diversos estudos já realizados e revisões de Price (1977), Vroom (1964), Loke (1975), Mobley *et al* (1979), que o clima organizacional quando considerado favorável e positivo propicia uma satisfação geral no cargo pelo colaborador e como consequência natural ocasiona impacto significativo e negativo sobre a rotatividade organizacional (MOBLEY, 1992, p.127).

O clima organizacional é considerado fator relevante e amplamente estudado e analisado na literatura e que pode refletir nas taxas de rotatividade de pessoas na organização. Sua conceituação se baseia na percepção dos colaboradores sobre o clima interno da empresa. Ele representa uma impressão global da organização e o impacto pessoal do ambiente de trabalho, que influencia os comportamentos dos trabalhadores e as atitudes relacionadas ao trabalho, sendo uma delas a rotatividade (PRITCHARD & KARASICK, 1973).

Afirmam Abbey & Dickson (1983), em outra definição que o clima organizacional é a qualidade de um ambiente interno de uma organização, que resulta do comportamento e da conduta dos seus membros, servindo como base

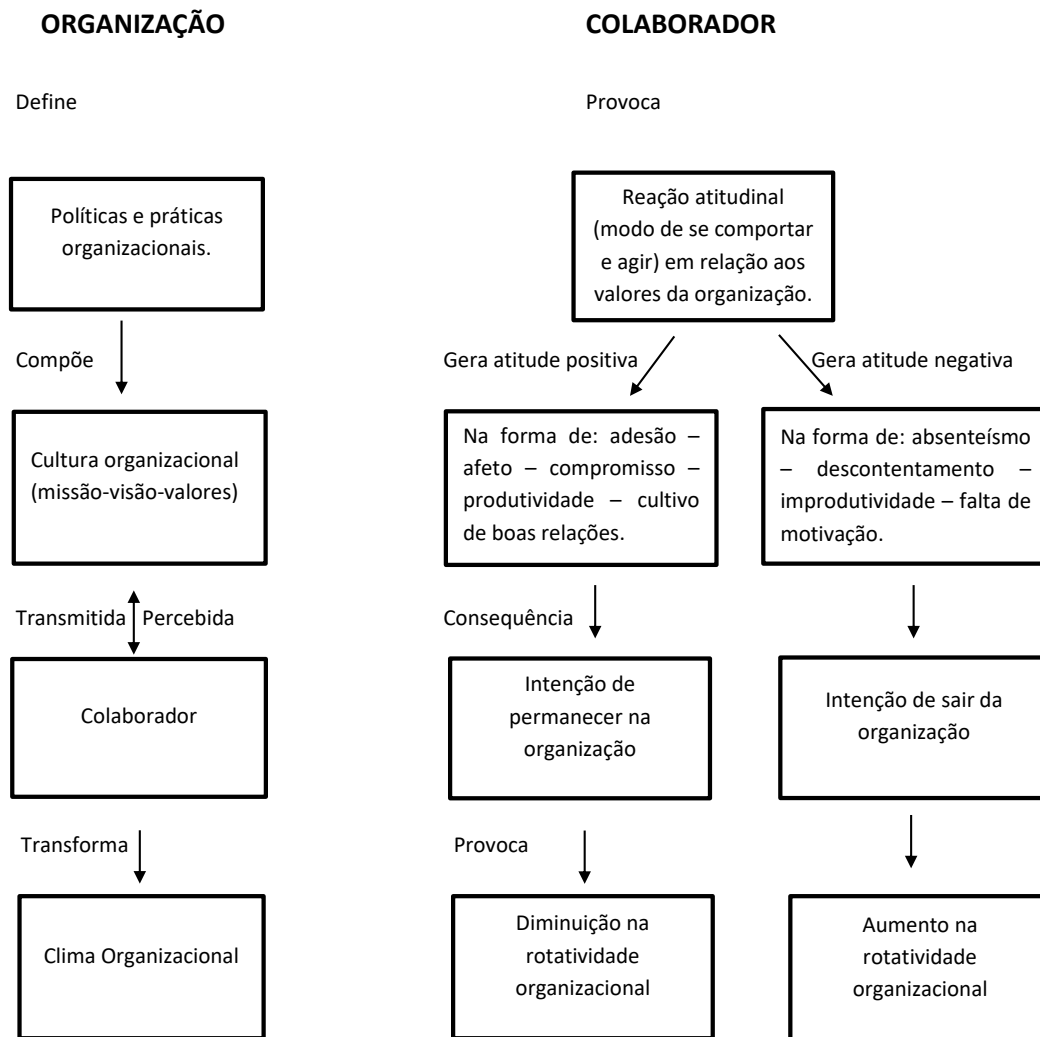
para interpretar a situação e agindo como uma fonte de pressão direcionando as atividades pelas reações atitudinais de seus membros.

Quando a percepção do clima organizacional é positiva, o indivíduo oferece resposta afetiva ao local do trabalho e às tarefas de trabalho. Por isso, para reduzir a rotatividade nas organizações, é importante identificar os fatores que predizem atitudes no trabalho e a subsequente rotatividade da equipe (AARONS & SAWITZKI, 2006).

Por meio de políticas e benefícios formais, pode-se proporcionar e manter um clima organizacional que gere vínculo afetivo. No entanto, apesar de relevantes, não são suficientes em si, sendo necessário também o apoio organizacional informal que propicia um clima familiar, em especial, nas pequenas empresas, e que possui mais influência nas atitudes dos funcionários em relação a seu trabalho e organização do que o próprio apoio formal. (O`NEILL *et al.*, 2009).

A empresa que, por meio da implantação de suas políticas e práticas, conseguir manter um clima organizacional considerado positivo, pode obter como consequência uma diminuição nas taxas de rotatividade, como pode ser observado na figura 3 a seguir.

Figura 3 – Clima organizacional e sua influência na rotatividade



Elaborado pelo autor

Em contraste com as médias e grandes corporações, as MPEs, onde gestores e colaboradores possuem maior proximidade, podem proporcionar aos colaboradores apoio informal, que gera um forte vínculo afetivo. Como afirma O’Neil (2009) esse apoio faz com que o colaborador tenha aderência a cultura da empresa e não só tenha intenção de ficar na organização, mas também de sentir-se membro efetivo dela, impactando de forma significativa na diminuição das taxas de rotatividade. Nesse mesmo raciocínio, corroboram Stoudeur *et al* (2006).

“Os funcionários criam crenças gerais sobre quanto a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar e com base na norma de reciprocidade, os

funcionários retribuem esse apoio com comprometimento emocional com a organização, esforço de trabalho em atividades de trabalho padrão e desempenho extra de funções, como solução inovadora de problemas”.

2.3.2 Satisfação no Trabalho e Rotatividade

A definição de satisfação no trabalho mais usada é a de Loke (1976), que a definiu como um estado emocional positivo e prazeroso, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências profissionais. Agapito *et al* (2015) apud Siqueira e Gomide (2004) definem satisfação no trabalho como um vínculo afetivo positivo com a empresa que engloba satisfação com chefias, colegas, salário, oportunidades de promoção e tarefas realizadas.

O conceito de satisfação no trabalho ganhou importância desde que a abordagem das relações humanas se tornou popular, e envolve um número complexo de variáveis, condições, sentimentos e tendências comportamentais, conforme afirmam Sing e Jain (2013):

“Há uma variedade de fatores que podem influenciar o nível de satisfação no trabalho de uma pessoa. Alguns desses fatores incluem o nível de remuneração e benefícios, a justiça percebida do sistema de promoção dentro de uma empresa, a qualidade das condições de trabalho, a liderança e as relações sociais e o próprio trabalho nas suas variedades de tarefas envolvidas e nos seus desafios. Quanto mais felizes as pessoas se encontram em seu trabalho, mais satisfeitas elas são”.

As práticas de gestão e as características ambientais influenciam a satisfação no trabalho dos colaboradores e seu compromisso com a organização. Um exemplo pode ser um estilo de gestão que valoriza a contribuição da equipe e incentiva o envolvimento desta na tomada de decisões. Outro exemplo disso são as organizações com características associadas ao empoderamento e autonomia dos

colaboradores, elas podem propiciar a melhora na satisfação no trabalho, resultando em menores taxas de rotatividade (STOUDEUR *et al.*, 2006).

A satisfação e o comprometimento afetam diretamente a escolha dos profissionais para permanecer ou deixar a instituição e são usados em numerosos estudos como indicadores de uma socialização bem-sucedida no local de trabalho (STOUDEUR *et al.*, 2006).

As relações entre a rotatividade organizacional e os níveis de satisfação no trabalho encontram forte conexão; por isso, a relevância da organização conhecer os níveis de satisfação no trabalho ganha força cada vez maior, conforme afirmam Campos e Malik (2008):

“Muitos fatores tentam explicar por que os profissionais permanecem numa organização ou a deixam, mas a satisfação no trabalho talvez seja um dos fatores mais pesquisados em sua correlação com a rotatividade. A literatura considera que o principal fator que leva um funcionário a deixar uma organização é seu nível de insatisfação com a função que desempenha”.

A literatura mostra, em estudos mais recentes Campos e Malik, (2008); Cavazote, (2010); e Agapito *et al*, (2015), que há uma relação negativa e consistente entre satisfação no trabalho e *turnover* e, quanto menor a satisfação no cargo, maiores são as probabilidades de *turnover*. No entanto Mobley (1992, p.67) afirma que para validar essa conexão é necessário realizar o levantamento de atitudes e satisfação do funcionário e que isso pode ser uma ferramenta diagnóstica útil. Ele frisa ainda que tal procedimento deve ser bem desenhado e validado através de um ambiente e de condições favoráveis, nos quais os empregados **sintam-se seguros em dar respostas verdadeiras** (grifo nosso), finaliza destacando a relevância de se realizarem levantamentos periódicos, que permitirão à empresa analisar mudanças e tendências.

2.3.3 Dimensões do Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho

Com base na literatura sobre os antecedentes à rotatividade nas organizações, Sing e Jain (2013) e Stoudeur *et al.* (2006) falam sobre o clima organizacional e satisfação no trabalho e a partir destes estudos que emergiram seis fatores que foram identificados e relacionados para serem pesquisados: ambiente de trabalho; tipo de trabalho; autonomia no trabalho; reconhecimento profissional; atuação da liderança e remuneração. Esses são fatores que podem vir a contribuir para a redução dos índices de rotatividade, em especial nas MPES, desde que sejam devidamente gerenciadas, acompanhadas e controladas. Para uma melhor visão, a seguir, destacamos cada um desses fatores:

- ⇒ **Ambiente de trabalho:** Composto pelo clima organizacional, consiste nas relações sociais da empresa, com os colegas de trabalho e superiores hierárquicos, além de clientes, fornecedores e prestadores de serviços, também engloba a organização do ambiente físico.
- ⇒ **O tipo de trabalho que o profissional executa:** Consiste na própria atividade e variedade de trabalho com seus desafios e as tarefas envolvidas em suas atividades diárias.
- ⇒ **O grau de autonomia no trabalho:** Consideram-se as situações em que os colaboradores decidem a melhor forma de conduzir suas atividades diárias, dentro do seu limite de atuação, sem precisar pedir permissão a um líder.
- ⇒ **O reconhecimento / valorização profissional:** Consiste nas situações em que o colaborador percebe que a empresa se preocupa com ele e o reconhece pelo trabalho desenvolvido e pelo desempenho de suas atividades.

- ⇒ **Estilo de atuação da liderança:** Consiste na forma de atuação da liderança e em sua relação diária com os colaboradores, cliente, fornecedores, prestadores de serviços e outros.
- ⇒ **Práticas de remuneração/benefícios:** Composta pelos valores pagos aos colaboradores na forma da Lei e os benefícios legais e espontâneos oferecidos pelas empresas.

É certo, que existem outros fatores que podem impactar positiva ou negativamente nos índices de rotatividade nas organizações. O que se deve levar em consideração são as formas como são gerenciados o processo de condução das atividades e a condução do gestor sobre um dos principais recursos da empresa que são os seus colaboradores.

2.4 A Casa de Repouso Renascer do Sol

O objeto de pesquisa deste trabalho é a empresa GARCIA & CARVALHO CASA DE REPOUSO LTDA., portadora do CNPJ no. 08.071.567/0001-60, que tem registrado como nome fantasia CASA DE REPOUSO RENASCER DO SOL, denominação que será usada para identificá-la no presente estudo. Fundada em 13/03/2006, situa-se na Rua Nossa Senhora Aparecida, nº 1221, bairro Vargem Grande, na cidade de Franco da Rocha, SP.

A empresa está inserida em uma categoria conhecida como ILPI – Instituição de Longa Permanência para Idosos, essa expressão foi sugerida e adotada pela Sociedade Brasileira de Geriatria e Gerontologia (SBGG), para designar o tipo de instituição anteriormente chamada de asilo, na qual sua finalidade, de acordo com a SBGG, é de ser um estabelecimento para atendimento integral institucional, cujo público-alvo são pessoas acima de 60 anos, conforme rege a política nacional do idoso, dependentes ou independentes que não dispõem de condições para permanecer com a família ou em domicílio unicelular.

A Casa de Repouso Renascer do Sol foi criada pelo desejo de sua fundadora Sra. Andrea Cristina de Carvalho, de abrir uma casa de repouso para oferecer um atendimento, segundo suas palavras, mais humanizado e de qualidade. Tal desejo surgiu da sua própria trajetória profissional, na qual sempre atuou na área de saúde e enfermagem. Além disso, seu pai foi proprietário de uma farmácia, o que fazia com que ela tivesse constante e forte contato com o seu público-alvo.

No ano de 2005, com a ajuda do seu pai que lhe cedeu parte do terreno de uma chácara da família, a Sra. Andrea deu início à construção da casa de repouso. Após finalizada e obtida a vistoria dos órgãos públicos locais, efetivou a inauguração da empresa, em março de 2006. Durante os primeiros meses, ela contava com apenas um único paciente, mas com o passar do tempo, construiu uma trajetória de constante crescimento. Atualmente a empresa conta sua capacidade máxima permitida, em conformidade com a RDC (Resolução da Diretoria Colegiada) no. 283 da ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária, que é de 60 residentes. A empresa conta com um efetivo de 20 colaboradores e com sua infraestrutura, descrita e detalhada conforme apêndice D.

2.4.1 Contexto da Casa de Repouso

A empresa situa-se na cidade de Franco da Rocha, município pertencente à RMSP – região metropolitana do estado de São Paulo, com população estimada de 156.492 habitantes em 2020, em uma área de 132,77 km², que resultada em uma densidade demográfica elevada de 1.178,7 hab./km², o que o coloca entre os 100 municípios do país com maior densidade demográfica, em um universo de 5.570 municípios, de acordo com dados do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2010.

Ainda de acordo com o instituto, a cidade possui PIB *per capita* de R\$.19.650,05 o que a coloca na posição de 475^o lugar entre os 645 municípios do estado de São Paulo e na 30^a posição entre as 39 cidades da RMSP. A cidade conta com apenas 12,3% da população ocupada, sendo que 39,3% da população possui rendimento nominal mensal *per capita* de até 1/2 salário mínimo. (IBGE, 2010).

A Casa de Repouso situa-se no bairro Vargem Grande, que fica na zona rural, cerca de 10 km do centro da cidade. O trajeto conta com cerca de 3 km por estrada de terra, sendo que, em dias chuvosos, o acesso se torna difícil para a chegada e saída dos colaboradores.

2.4.2 Estrutura e serviços oferecidos

Para dar atendimento aos seus residentes, a empresa dispõe da seguinte estrutura:

- ⇒ Amplos dormitórios
- ⇒ Sala de TV
- ⇒ Sala de estar
- ⇒ Refeitório
- ⇒ Dietas balanceadas
- ⇒ Área de lazer e atividades
- ⇒ Assistência de enfermagem 24 horas
- ⇒ Traslado para atendimento médico emergencial
- ⇒ Lavanderia
- ⇒ Cabeleireira e manicure
- ⇒ Comemorações festivas (aniversários, festa junina, natal, ano novo etc.)

Para dar suporte e oferecer os serviços elencados, a empresa dispõe de uma equipe composta por corpo técnico de profissionais especializados, contratados como prestadores de serviços na modalidade PJ – Pessoa Jurídica e de colaboradores registrados com vínculo pela CLT, conforme pode ser observado no quadro a seguir.

Quadro 2 – Estrutura de recursos humanos

Cargo	Vínculo com a empresa	Qtde.
Médico	Contrato PJ	1
Fisioterapeuta	Contrato PJ	1
Nutricionista	Contrato PJ	1
Psicóloga	Contrato PJ	1
Assistente Social	Contrato PJ	1
Enfermeira (R.T)	Gestora (Proprietária)	1
Cozinheira	CLT	1
Lavadeira	CLT	1
Cuidadora de Idoso	CLT	11
Auxiliar de Limpeza	CLT	5
Encarregado Manutenção	CLT	1
Assistente Administrativo	CLT	1
Serviços Gerais	Voluntários	2
TOTAL		28

Elaborado pelo autor

Na sequência, podem-se observar algumas imagens do estágio atual da casa de repouso e a descrição de sua infraestrutura.

Figura 4 – Área externa de uma das alas e da administração



Figura 5 – Corredor com cobertura situado entre as duas alas.



Figura 6 – Corredor interno de acesso aos quartos.



Figura 7 – Espaço dedicado a oficinas e reabilitação



3. MÉTODO

Esta seção dedica-se a apresentação do método para a realização da pesquisa com a finalidade de investigar quais os principais fatores que influenciam no índice supostamente quase nulo de rotatividade da empresa foco desta pesquisa: a Casa de Repouso Renascer do Sol.

O método de pesquisa que se traduz no caminho da busca e do encontro por respostas, inicialmente, se construiu por meio de pesquisas bibliográficas em consultas a livros, artigos científicos, *sites da internet*, trabalhos acadêmicos e legislação que embasam o tema. Essa etapa, conforme afirma Gil (2002, p.44), é desenvolvida com base em material já elaborado sobre o tema, em especial, em livros e artigos científicos.

Sequencialmente, outra importante etapa do método de pesquisa é a pesquisa documental por meio da qual se evidenciam as taxas de rotatividade da empresa pesquisada, comparando-as.

Para atingir os objetivos propostos e obter as informações pertinentes e necessárias para a realização da pesquisa, foram observados os seguintes aspectos que nortearam a pesquisa: tipo de pesquisa, população e amostra, variáveis da pesquisa, instrumentos de coleta, método de análise e operacionalização da pesquisa.

3.1 Tipo de pesquisa

3.1.1 Paradigma do conhecimento

A pesquisa científica, para ter validade técnica, precisa seguir critérios e protocolos específicos. Creswell (2007, p.24) afirma que os pesquisadores iniciam um projeto de pesquisa com determinadas suposições sobre como vão aprender e o que vão aprender durante a pesquisa. Ele denomina esse processo como alegação do conhecimento; enquanto outros autores, de forma sinônima, denominam de paradigma do conhecimento. O que se busca nesta singela pesquisa é seguir o

caminho em termos filosóficos para a geração do conhecimento, apontados por Creswell (2007, p.23). Para tanto, o pesquisador deve fazer alegações sobre:

- ⇒ O que é conhecimento (ontologia);
- ⇒ Como identificamos o conhecimento (epistemologia);
- ⇒ Que valores compõem o conhecimento (axiologia);
- ⇒ Como escrevemos sobre o conhecimento (retórica);
- ⇒ Como se dão os processos para estudar o conhecimento (método).

Basicamente ele aponta quatro escolas de pensamento filosófico para a alegação do conhecimento (paradigmas) que são: pós-positivismo, construtivismo, reivindicatória/participatória e pragmatismo, conforme tabela demonstrada a seguir.

Tabela 1 – Quatro concepções das alegações do conhecimento.

Pós-positivista	Construtivista Social
Determinação	Entendimento
Reduccionismo	Significados múltiplos do participante
Observação e mensuração empíricas	Construção social e histórica
Verificação da teoria	Geração de teoria
Reivindicatória/Participatória	Pragmatismo
Política	Consequências das ações
Orientada para delegação de poder	Centrado no problema
Colaborativa	Pluralista
Orientada para mudança	Orientada para prática no mundo real

Fonte: Creswell (2007)

O paradigma que se enquadra nesta pesquisa é o pragmatismo. Creswell (2007, p.29) enfatiza que o pragmatismo é uma forma de alegação do conhecimento surgida no início da década de 1990, que evoluiu da busca da convergência para a real integração dos dados quantitativos e qualitativos da pesquisa, na qual o entendimento do problema é mais importante do que o método. Também sobre o pragmatismo, De Sordi (2017, p.66) enfatiza que esta pesquisa está centrada na prática do mundo real em termos de resolver problemas conhecidos.

3.1.2 Estratégias de investigação

A estratégia de investigação ocorre em um nível mais aplicado da investigação que fornece uma direção específica para procedimentos em um projeto de pesquisa (CRESWELL, 2007 p.30).

O presente projeto de pesquisa será por meio de um estudo de caso único, por apresentar uma situação singular e peculiar (Yin, 2015, p.55), em que a rotatividade na Casa de Repouso é quase nula mesmo sabendo-se que há uma forte demanda no mercado por profissionais especializados em cuidados com a pessoa idosa e que há falta desses profissionais no mercado, conforme atestam Campos e Malik (2008):

“O problema da falta de profissionais e da intensa migração de profissionais de saúde, em especial de enfermagem, tem sido um fator de estímulo à realização de pesquisas que possibilitem a definição de políticas de curto e longo prazos na área de recursos humanos, voltadas para a fixação dos profissionais de saúde.”

Sendo assim, buscam-se compreender as características e o perfil da mencionada Casa de Repouso, o que a torna tão peculiar a ponto de ter baixo índice de rotatividade; por isso, questiona-se o *turnover* ser quase nulo e o porquê e como isso ocorre. Esse é o objeto da investigação.

A escolha da estratégia do estudo de caso se adequa à presente pesquisa, pois afirma Yin (2015, p.17) que o estudo de caso é uma investigação empírica que foca um fenômeno social contemporâneo (rotatividade de pessoas) em profundidade e em seu contexto de mundo real (Casa de Repouso). Sendo assim, faz-se necessário investigar o fenômeno *in loco* para compreender suas características, nuances e peculiaridades, no papel de singelo observador para não interferir no processo conforme, afirma De Sordi (2017, p.71):

“O estudo de caso objetiva analisar e discutir a ocorrência de intervenções dentro de um ou mais ambientes segundo um contexto

de interesse do pesquisador, o qual não assume papel de interventor, mas de um observador que acompanha a intervenção de outrem, preferencialmente, em tempo dos acontecimentos da intervenção.”

Uma vez que definida pela escolha estratégica pelo estudo de caso, Yin (2015 p. 39) faz algumas ressalvas e cuidados a fim de preservar a veracidade dos fatos e a qualidade da pesquisa:

“... tendo selecionado o método de estudo de caso, podem prosseguir de imediato para o trabalho de campo (por exemplo, precipitando-se para estabelecer seus “contatos de campo” tão rápido quanto possível). Nenhuma suposição poderia ser mais enganosa. Entre outras considerações, os contatos de campo relevantes dependem do entendimento – ou da teoria – do que está sendo estudado”.

Outra observação bastante pertinente que faz, recai sobre a escolha de se optar por um estudo de caso único, conforme atesta Yin (2015 p.56):

“Os projetos de caso único exigem, portanto, investigação cuidadosa do caso potencial, para minimizar as chances de representação equivocada e maximizar o acesso necessário à coleta da evidência do estudo de caso.”

Pelas características do projeto de pesquisa basear-se em um estudo de caso único, trata-se de uma pesquisa explicativa que visa compreender situações de causa e efeito, conforme atesta De Sordi (2017 p.62):

*“O estudo das relações entre variáveis descritivas do assunto, também se enquadra no escopo da pesquisa descritiva, desde que com o propósito de entender, de descrever, de explorar o assunto que é objeto da pesquisa. Caso o objetivo dos testes estatísticos para análise das relações seja **entender situações de causa e efeito**, pré-concebidas, seja perante teorias já existentes ou as que pretendemos desenvolver, **a pesquisa passa a ser enquadrada como explicativa.***

*Os estudos explicativos procuraram por explicações sobre a natureza de certos relacionamentos, **utilizando-se dos testes de hipóteses para compreensão de relações entre variáveis**". (grifos nosso).*

Desta forma, sendo a pesquisa explicativa, ela se desenvolverá por meio de pressupostos e de testes estatísticos, que fazem parte do método quantitativo-quantitativo de pesquisa, no qual os pesquisadores analisam a relação entre as variáveis atreladas ao tema de estudo e apresentam-nas em formas de perguntas ou de hipóteses (CRESWELL, 2007, p. 25).

3.2 População e amostra

A empresa objeto da pesquisa representa a população, na qual conforme conceitua Gil (2008 p.89), trata-se do universo ou população como um conjunto de elementos que possuem determinadas características em um determinado lugar.

O universo populacional da presente pesquisa é constituído por vinte e oito profissionais que fazem parte das rotinas normais da Casa de Repouso Grupo de profissionais composto por uma gestora (proprietária), cinco profissionais especialistas contratados na condição de prestadores de serviços pelo regime de pessoa jurídica, aqui denominado de corpo técnico de especialistas; dois voluntários na condição de familiares da gestora e vinte funcionários contratados com vínculo de registro pela CLT.

A amostra da pesquisa é como afirma GIL (2008 p.90), um subconjunto do universo da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características dessa população.

Para o desenvolvimento desta pesquisa foram definidos dois grupos de amostras, sendo a amostra nº 01 composta pela totalidade dos 20 funcionários com vínculo empregatício pela CLT (conforme quadro 3), e a amostra nº.02 composta pelo corpo técnico de 4 profissionais especialistas e a gestora, (conforme quadro 4).

Quadro 3 – Amostra 1: Colaboradores – Vínculo CLT

Cargo	Tipo Contratação	Qtde.
Cuidadora de Idoso	CLT	11
Auxiliar de Limpeza	CLT	5
Cozinheira	CLT	1
Lavadeira	CLT	1
Encarregado Manutenção	CLT	1
Assistente Administrativo	CLT	1
TOTAL		20

Elaborado pelo autor

Quadro 4 – Amostra 2: Corpo técnico de especialistas

Cargo	Tipo Contratação	Qtde.
Psicóloga	PJ	1
Fisioterapeuta	PJ	1
Nutricionista	PJ	1
Assistente Social	PJ	1
Enfermeira Responsável	Gestora	1
TOTAL		5

Elaborado pelo autor

3.3 Variáveis

A análise do referencial teórico, no que se refere ao clima organizacional e a satisfação no trabalho, direcionou para algumas variáveis de estudo, que serviram como constituição base para a presente pesquisa.

Uma variável refere-se a uma característica ou atributo de um indivíduo ou de uma organização que pode ser medida ou observada, e que varia entre as pessoas ou organizações que estão sendo estudadas (CRESWELL, 2007, p.131)

No presente trabalho, foram identificadas e selecionadas, seis variáveis de estudo envolvendo a rotatividade e sua relação com o clima organizacional e a satisfação no trabalho, descritos por Sing e Jain (2013) e Stoudeur *et al.* (2006):

- ⇒ **O ambiente de trabalho:** composto pelo clima organizacional, considerou-se as relações sociais existentes na empresa, com os colegas de trabalho, a líder, clientes e os pacientes, além da limpeza e organização do ambiente físico.
- ⇒ **O tipo de trabalho que o profissional executa:** considerou-se como o nível de percepção e identificação do colaborador em relação as suas atividades diárias, à variedade dos seus trabalhos e aos desafios envolvidos.
- ⇒ **O grau de autonomia no trabalho:** consideraram-se as situações em que os colaboradores decidem a melhor forma de conduzir suas atividades diárias, dentro do seu limite de atuação, sem precisar pedir permissão à líder.
- ⇒ **O reconhecimento / valorização profissional:** consideraram-se as situações em que o colaborador percebe que a empresa se preocupa com sua situação no trabalho e recebe agradecimentos e elogios pelo

desempenho de suas atividades, seja pela própria empresa ou ainda pelos pacientes e clientes.

- ⇒ **O estilo de atuação da liderança:** considerou-se a forma de gestão e atuação da líder em sua relação diária com colaboradores, pacientes e clientes.
- ⇒ **Práticas de remuneração/benefícios:** compostos pelos valores pagos aos colaboradores na forma da Lei, os benefícios legais e os espontâneos oferecidos pela empresa.

A partir das variáveis apontadas, por meio do estudo do referencial teórico, pretendeu-se buscar responder o problema central da pesquisa que consiste em conhecer quais são os principais fatores antecedentes à rotatividade de pessoas de uma empresa na área da saúde.

3.4 Instrumentos de coleta

A etapa da coleta de dados, conforme explicita Yin (2015, p.88), em um estudo de caso, obedece a um protocolo formal que não se resume a um questionário ou instrumento de pesquisa, sua dimensão é maior e abrange além do questionário em si, os procedimentos e as regras gerais a serem seguidas na adoção do protocolo. Trata-se, portanto, de ferramenta vital para aumentar a confiabilidade da pesquisa, além de propiciar ao pesquisador uma orientação durante a pesquisa.

Para assegurar a qualidade da pesquisa na etapa da coleta de dados, conforme Yin (2015, p.87-99), a presente pesquisa pretende seguir três etapas, utilizando-se de instrumentos de coletas e seguindo os passos do protocolo em questão:

1ª. Etapa: Questionário 1 – Q1, consistindo em um *software*: DC-Determinante Causal (conforme apêndice B) a ser aplicada à amostra 1.

2ª. Etapa: Questionário 2 – Q2, consistindo em uma escala *likert* (conforme apêndice D) a ser aplicada a amostra 1.

3ª. Etapa: Entrevistas semiestruturadas a serem aplicadas à amostra 2 e com a gestora (conforme apêndices E e F).

A sequência apresentada do protocolo de pesquisa, engloba duas estratégias importantes na coleta de dados, a pesquisa documental e a pesquisa de campo.

Segundo De Sordi (2017, p.46) a pesquisa documental representa relevante fonte primária por tratar-se de fonte fidedigna que traz luz sobre dados e fatos concretos que não foram analisados. Ela pode ser utilizada para conhecer os índices de rotatividade da Casa de Repouso, por meio do levantamento das fichas registros de empregados.

Para a pesquisa de campo serão adotados dois questionários elaborados exclusivamente para esta pesquisa conforme demonstrados nos apêndices B e D, que serão aplicados a amostra 1. Ainda sobre a pesquisa de campo será adotado uma entrevista semiestruturada a ser realizada com o corpo técnico composto de 4 profissionais: uma psicóloga, uma assistente social, uma fisioterapeuta e uma nutricionista.

Assim como a pesquisa documental, os questionários e entrevistas possuem sua relevância no sentido de evidenciar os fatos para que se possa fazer uma triangulação dos dados buscando uma convergência de evidências, a fim de reforçar a validade do constructo e uma maior conexão em busca do nexo causal, trazendo maior credibilidade à presente pesquisa (YIN, 2015, p.125).

3.5 Método de análise

A etapa que envolve a análise de dados não é uma etapa simples; por isso, requer um planejamento cuidadoso de como tratar os dados e informações coletadas durante a coleta. Para isso, Yin (2015, p.146) vai sugerir algumas estratégias de como elaborar um processo de análise de forma consistente.

*“Possuir uma estratégia analítica geral é a melhor preparação para a condução da análise do estudo de caso. **O propósito da estratégia analítica é ligar os dados do seu estudo de caso a conceitos de interesse, para que esses forneçam a você uma orientação na análise de dados.**” (grifo nosso)*

A estratégia a ser adotada na presente pesquisa baseia-se em seguir as proposições teóricas, que emergiram por meio das pesquisas para elaboração do referencial teórico, que por sua vez refletiram as variáveis e pressupostos a serem testados, de forma que após a adoção dos métodos estatísticos poderá corroborar os pressupostos apresentados inicialmente.

O objetivo da adoção de estratégias de análise de dados é buscar uma efetividade e qualidade nos resultados; por isso, a necessidade do estabelecimento e posterior seguimento de um protocolo. No caso do presente estudo, o método de análise se dá por meio de 3 formas:

1ª. Etapa: Questionário 1 – Q1, pela análise de regressão e análise fatorial para determinar os fatores que influenciam no baixo índice de rotatividade, por meio do uso de um artefato denominado Determinante Causal e pelo uso do *Software Minitab 17*, a ser aplicado na amostra 1, a fim de evidenciar os principais fatores causais da baixa rotatividade em busca do nexos causal.

2ª. Etapa: Questionário 2 – Q2, pela aplicação de uma pesquisa com todos os colaboradores (amostra 1) por meio de um questionário estruturado tipo escala *likert* e validado (no seu conteúdo e consistência interna, bem como seu constructo, com auxílio do *software SPSS Statistics 17.0*, expresso pelo α de *Cronbach*) a fim de verificar o grau de aderência, de acordo com Scarpi

(2010), composto por seis fatores, para a determinação de causa e efeito, sendo o efeito a permanência do colaborador na empresa.

3ª. Etapa: Entrevista semiestruturada aplicada aos prestadores de serviços (amostra 2) e à gestora, por meio da análise de discurso a fim de evidenciar e corroborar a correlação do nexos causal da rotatividade, oferecendo maior credibilidade à presente pesquisa.

A primeira etapa consistiu em determinar o fator predominante que influencia no índice de rotatividade de pessoas da empresa. Para tanto, foi realizado um teste piloto com uma sondagem preliminar por meio do uso de um artefato denominado Determinante Causal, elaborado e desenvolvido pelos pesquisadores Profa. Dra. Cida Sanches e Prof. Dr. Manuel Meireles com desenvolvimento do pesquisador Samuel Ferreira Júnior. Aos respondentes foram apresentadas às seis variáveis de estudo e suas respostas foram submetidas ao uso do *software Minitab 17*, para a aplicação do teste de análise de regressão e análise fatorial, no qual foram apontados como fator predominante: o ambiente de trabalho e o reconhecimento/valorização profissional, conforme P-Value a seguir.

Tabela 2 – Resultado teste Determinante Causal - análise de regressão e análise fatorial

Regression Analysis: nota versus ambiente; estilo; trabalho; autonomia; reconhecimento; remuneração

Regression Analysis: nota versus ambiente; estilo; reconhecimento; trabalho

Analysis of Variance

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
Regression	4	0.000086	0.000021	33.25	0.008
ambiente	1	0.000003	0.000003	4.97	0.112
estilo	1	0.000003	0.000003	4.17	0.134
reconhec	1	0.000008	0.000008	12.42	0.039
trabalho	1	0.000014	0.000014	21.04	0.019
Error	3	0.000002	0.000001		
Total	7	0.000088			

Model Summary

S	R-sq	R-sq(adj)	R-sq(pred)
0.0008021	97.79%	94.85%	0.00%

Coefficients

Term	Coef	SE Coef	T-Value	P-Value	VIF
Constant	0.96175	0.00752	127.85	0.000	
ambiente	0.000966	0.000433	2.23	0.112	2.60
estilo	0.000598	0.000293	2.04	0.134	1.79
reconhec	0.000933	0.000265	3.52	0.039	2.19
trabalho	0.004469	0.000974	4.59	0.019	4.20

Regression Equation

nota = 0.96175 + 0.000966 ambiente + 0.000598 estilo + 0.000933 reconhec
+ 0.004469 trabalho

Fonte: *Software Minitab*, versão 17

Como tratou-se de um teste piloto, essa etapa foi realizada pelas estratégias já elencadas com os colaboradores, conforme amostra 1.

Para a **segunda etapa**, realizou-se uma pesquisa envolvendo os colaboradores da empresa, conforme amostra 1, por meio de construção e posterior validação de um questionário estruturado de escala *likert*, na qual segundo Pereira (1999), Likert em 1932, propôs uma escala de cinco pontos, que se tornou paradigma da mensuração qualitativa. A escala tipo *likert* tornou-se referência em instrumentos de medição e está alicerçada no estabelecimento de premissas de relação entre atributos de um objeto e uma representação simbólica desses atributos.

A escala *likert* foi usada na presente pesquisa para avaliar o grau de aderência dos fatores que influenciam na rotatividade organizacional. Os cinco pontos da escala são expressos da seguinte forma:

1. (DT) - DISCORDO TOTALMENTE.
2. (D) – DISCORDO.
3. (I) – INDIFERENTE.
4. (C) – CONCORDO.
5. (CT) – CONCORDO TOTALMENTE.

Com base na literatura, foram levantados seis fatores e as esses foram atreladas 40 proposições. A elaboração das proposições, emergiram da literatura do presente estudo além de proposições adaptadas dos estudos de: Bispo (2006); Jaoulde (2015) e Silva (2006), que são apresentadas a seguir.

AT – Ambiente de trabalho (13 proposições).

EL – Estilo de atuação da liderança (07 proposições).

GA – Grau de autonomia no trabalho (04 proposições).

RB – Remuneração e benefícios (03 proposições).

RV – Reconhecimento e valorização profissional (05 proposições).

TT – Tipo de trabalho que executa (08 proposições).

Quadro 5 – Proposições

No.	Fator	Proposição	DT	D	I	C	CT
P1	AT1	Sinto-me bem e me identifico com os valores que predominam na empresa.					
P2	AT2	Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.					
P3	AT3	Considero o ambiente de trabalho saudável e agradável.					
P4	AT4	O relacionamento com meus colegas de trabalho é positivo e amigoso.					
P5	AT5	Indicaria esta empresa para trabalhar para meus parentes e amigos.					
P6	AT6	Percebo que existe um elevado nível de cooperação entre os colegas de trabalho.					
P7	AT7	De fato, me sinto "parte integrante da família" da empresa.					
P8	AT8	Reconheço que a empresa merece minha lealdade e fidelidade.					
P9	AT9	Quanto me ausento do trabalho por um tempo maior, como as férias, sinto muita falta do convívio deste ambiente de trabalho.					
P10	AT10	Meu trabalho atual não me oferece satisfação e alegria.					
P11	AT11	Percebo que o clima no trabalho é tão alegre e feliz que nem sinto o dia passar.					
P12	AT12	Não penso em deixar esta empresa tão cedo.					
P13	AT13	Sinto que tenho um forte vínculo emocional com esta empresa.					
P14	EL1	Minha líder preocupa-se com nossa segurança e bem estar no trabalho.					
P15	EL2	Considero que minha líder me inspira total confiança.					
P16	EL3	Estou satisfeito(a) com a estrutura hierárquica a que estou vinculado(a).					
P17	EL4	Sinto que minha líder não me ouve com atenção e respeito.					
P18	EL5	Minha líder incentiva a trabalhar em unidade e espírito de equipe.					
P19	EL6	Considero minha líder como um bom exemplo de atitudes e valores a serem seguidos.					
P20	EL7	Minha líder enfatiza a importância de nossa unidade para o crescimento da empresa.					
P21	TT1	Meu trabalho está relacionado com o que considero importante na vida.					
P22	TT2	Percebo que existe uma ligação entre meu trabalho e os benefícios para a sociedade.					
P23	TT3	Realizo minhas atividades diárias com tranquilidade e alegria.					
P24	TT4	Sinto-me bastante motivado(a) pelo tipo de trabalho que realizo.					
P25	TT5	Na maior parte dos dias, sinto prazer quando venho ao trabalho.					
P26	TT6	Vejo a importância do meu trabalho, pois o resultado pode afetar a vida e o bem estar dos pacientes e dos meus colegas de trabalho.					
P27	TT7	Sinto que meu trabalho não possui muito significado e importância.					
P28	TT8	Meu trabalho exige muita cooperação com outros colegas de trabalho.					
P29	GA1	Considero que tenho bastante autonomia na execução do meu trabalho.					
P30	GA2	No meu trabalho, minhas opiniões e sugestões normalmente são aceitas.					
P31	GA3	Se precisar tenho a liberdade de trocar o meu plantão de trabalho com meus colegas.					
P32	GA4	A empresa incentiva minha participação nas tomadas de decisão e na resolução de problemas.					
P33	RV1	Sinto que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.					
P34	RV2	Penso em seguir minha carreira nesta empresa.					
P35	RV3	Sinto segurança e estabilidade do meu trabalho.					
P36	RV4	Recebo com frequência palavras de apoio e reconhecimento do meu trabalho.					
P37	RV5	Considero que trabalhando nesta empresa, estou obtendo sucesso na minha vida profissional.					
P38	RB1	O salário e benefícios oferecidos são justos e compatíveis com o mercado.					
P39	RB2	Considero o salário e benefícios como principal fator de motivação no meu trabalho					
P40	RB3	Meus benefícios e direitos trabalhistas não são respeitados.					

Fonte: Adaptado: Bispo (2006), Jaoulde (2015) e Silva (2006)

As 40 proposições da escala *likert* foram apresentadas aos respondentes em uma ordem não temática como veremos no quadro 6. Também quatro proposições foram transformadas para valorizar a discordância com vistas a reduzir o viés da resposta positiva, conforme Likert *apud* Baquero (1974, p.334), a fim de se evitar tendência ao estereótipo. Sendo assim, as proposições marcadas com asterisco ao serem processadas requerem a conversão do valor.

Quadro 6 – Proposições – forma de apresentação

	Proposição	D T	D	I	C	C T
AT1	Sinto-me bem e me identifico com os valores que predominam na empresa.					
EL1	Minha líder preocupa-se com nossa segurança e bem-estar no trabalho.					
TT1	Meu trabalho está relacionado com o que considero importante na vida.					
GA1	Considero que tenho bastante autonomia na execução do meu trabalho.					
RV1	Sinto que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.					
RB1	O salário e benefícios oferecidos são justos e compatíveis com o mercado.					
AT2	Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.					
EL2	Considero que minha líder me inspira total confiança.					
TT2	Percebo que existe uma ligação entre meu trabalho e os benefícios para a sociedade.					
GA2	No meu trabalho, minhas opiniões e sugestões normalmente são aceitas.					
RV2	Penso em seguir minha carreira nesta empresa.					
RB2	Considero o salário e benefícios como principal fator de motivação no meu trabalho					
AT3	Considero o ambiente de trabalho saudável e agradável.					
EL3	Estou satisfeito(a) com a estrutura hierárquica a que estou vinculado(a).					
TT3	Realizo minhas atividades diárias com tranquilidade e alegria.					
GA3	Se precisar tenho a liberdade de trocar o meu plantão de trabalho com meus colegas.					
RV3	Sinto segurança e estabilidade do meu trabalho.					
RB3*	Meus benefícios e direitos trabalhistas não são respeitados.					
AT4	O relacionamento com meus colegas de trabalho é positivo e amistoso.					
EL4*	Sinto que minha líder não me ouve com atenção e respeito.					
TT4	Sinto-me bastante motivado(a) pelo tipo de trabalho que realizo.					
GA4	A empresa incentiva minha participação nas tomadas de decisão e na resolução de problemas.					
RV4	Recebo com frequência palavras de apoio e reconhecimento do meu trabalho.					
AT5	Indicaria esta empresa para trabalhar para meus parentes e amigos.					

EL5	Minha líder incentiva a trabalhar em unidade e espírito de equipe.						
TT5	Na maior parte dos dias, sinto prazer quando venho ao trabalho.						
RV5	Considero que trabalhando nesta empresa, estou obtendo sucesso na minha vida profissional.						
AT6	Percebo que existe um elevado nível de cooperação entre os colegas de trabalho.						
EL6	Considero minha líder como um bom exemplo de atitudes e valores a serem seguidos.						
TT6	Vejo a importância do meu trabalho, pois o resultado pode afetar a vida e o bem-estar dos pacientes e dos meus colegas de trabalho.						
AT7	De fato, me sinto "parte integrante da família" da empresa.						
EL7	Minha líder enfatiza a importância de nossa unidade para o crescimento da empresa.						
TT7*	Sinto que meu trabalho não possui muito significado e importância.						
AT8	Reconheço que a empresa merece minha lealdade e fidelidade.						
TT8	Meu trabalho exige muita cooperação com outros colegas de trabalho.						
AT9	Quando me ausento do trabalho por um tempo maior, como as férias, sinto muita falta do convívio deste ambiente de trabalho.						
AT10*	Meu trabalho não me oferece satisfação e alegria.						
AT11	Percebo que o clima no trabalho é tão alegre e feliz que nem sinto o dia passar.						
AT12	Não penso em deixar esta empresa tão cedo.						
AT13	Sinto que tenho um forte vínculo emocional com esta empresa.						

Fonte: Adaptado: Bispo (2006), Jaoulde (2015) e Silva (2006)

3.5.1 Validação da Escala Likert

A validação da escala seguiu as ideias básicas expostas por LIKERT no seu trabalho "A Technique for the Measurement of Attitudes". (*Archives of Psychology*, n.140, p.1-55, 1932) *apud* (BAQUERO, 1974, p.333).

3.5.1.1 Teste Piloto

O questionário a seguir, demonstrado no quadro 7, foi submetido a um teste piloto com objetivo de verificar se as proposições eram plenamente compreensíveis. O questionário foi respondido por seis trabalhadores de diferentes áreas, com nível de formação escolhidos por conveniência. O questionário foi acompanhado de

instruções, com os respondentes podendo expressar livremente suas dúvidas e se as proposições estavam claras.

Após a aplicação do teste piloto as proposições: AT1, EL3, EL4, EL5, EL6 e TT6 foram ajustadas na redação a fim de se tornarem mais simples e compreensíveis. A nova redação pode ser observada no quadro 7 a seguir.

Quadro 7: Proposições ajustadas em função do teste piloto

	Proposições Ajustadas
AT1	Sinto-me bem e me identifico com os valores que predominam na empresa. Eu me identifico com o ambiente na empresa e sinto que isso me faz bem.
EL3	Estou satisfeito(a) com a estrutura hierárquica a que estou vinculado(a). Estou satisfeito(a) com a forma de atuação da minha líder.
EL4*	Sinto que minha líder não me ouve com atenção e respeito. Percebo que minha líder não presta atenção quando quero dar sugestões e fazer reclamações.
EL5	Minha líder incentiva a trabalhar em unidade e espírito de equipe. Minha líder incentiva a trabalhar em equipe.
EL6	Considero minha líder como um bom exemplo de atitudes e valores a serem seguidos. Vejo nas ações da minha líder um exemplo a ser seguido.
TT6	Vejo a importância do meu trabalho, pois o resultado pode afetar a vida e o bem-estar dos pacientes e dos meus colegas de trabalho. Vejo que meu trabalho é importante, pois o resultado pode afetar a vida e o bem-estar dos pacientes.

Elaborado pelo autor

3.5.1.2 Validade de conteúdo da escala

Na Validação da Escala, para *Krech et al. (1975)* estabelece até que ponto o instrumento mede aquilo que pretende medir. O método de validação aqui adotado é o exposto por Likert no seu trabalho *Likert, R. (1932). A Technique for the*

Measurement of Attitudes. Archives of Psychology, 140, 1–55 apud (BAQUERO, 1974, p.333).

Segundo Likert *apud* Baquero, (1974, p.333), cada uma das proposições deve ser redigida de tal maneira que as pessoas com diferentes pontos de vista possam manifestar atitudes diferentes com respeito à proposição. Likert ainda faz as seguintes recomendações:

- a) todas as proposições da escala devem ser sobre algo que se "deseja" e não sobre algo de fato "existente";
- b) a proposição deve produzir uma reação modal, isto é, a maior parte das pessoas deve dar uma resposta média e não extrema;
- c) para evitar qualquer tendência ao estereótipo, é de desejar que a metade das proposições correspondam a um extremo positivo da atitude e a outra metade ao extremo negativo;
- d) deve-se escrever mais itens do que se pretende empregar na escala definitiva;
- e) não aplicar uma escala antes de a ter experimentado num grupo de controle;
- f) consultar peritos na matéria.

De acordo com Baquero (1974, p.367), a validade de conteúdo consiste essencialmente num exame minucioso do conteúdo da escala para ver se esta oferece uma amostra representativa do que quer medir. A validade de conteúdo, segundo Pasquali (2003, p.190), impõe a análise teórica dos itens, ou seja, a avaliação da pertinência do item.

A validade de conteúdo foi feita por meio de consulta a quatro especialistas na área e a escolha deu-se por conveniência. Os especialistas receberam as proposições exibidas no Quadro 09, com as seguintes orientações:

Marque com um "NÃO" as proposições que no seu entender não estão associadas ao tema rotatividade organizacional. Marque com um "X" as proposições que, no seu entender, seguramente estão associadas ao tema: rotatividade organizacional.

Das proposições marcadas anteriormente com um “x” marque com um círculo “o” as proposições que, no seu entender são as menos seguras com relação ao tema: rotatividade organizacional.

Quadro 8: Tabulação das respostas recebidas dos especialistas com relação à validade de conteúdo.

Proposição Número	Especialistas				Proposição
	E1	E2	E3	E4	
P1	X	X	X	XO	Me identifico com o ambiente na empresa e sinto que isso me faz bem.
P2	NÃO	X	X	X	Minha líder preocupa-se com nossa segurança e bem estar no trabalho.
P3	X	NÃO	XO	XO	Meu trabalho está relacionado com o que considero importante na vida.
P4	XO	NÃO	NÃO	X	Considero que tenho bastante autonomia na execução do meu trabalho.
P5	X	X	X	X	Sinto que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.
P6	X	X	X	X	O salário e benefícios oferecidos são justos e compatíveis com o mercado.
P7	X	X	X	X	Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.
P8	NÃO	X	X	X	Considero que minha líder me inspira total confiança.
P9	NÃO	XO	NÃO	NÃO	Percebo que existe uma ligação entre meu trabalho e os benefícios para a sociedade.
P10	X	X	X	X	No meu trabalho, minhas opiniões e sugestões normalmente são aceitas.
P11	X	XO	X	X	Penso em seguir minha carreira nesta empresa.
P12	X	X	X	X	Considero o salário e benefícios como principal fator de motivação no meu trabalho
P13	X	X	X	X	Considero o ambiente de trabalho saudável e agradável.
P14	X	X	X	X	Estou satisfeito(a) com a forma de atuação da minha líder.
P15	NÃO	X	XO	X	Realizo minhas atividades diárias com tranquilidade e alegria.
P16	X	X	XO	X	Se precisar tenho a liberdade de trocar o meu plantão de trabalho com meus colegas.
P17**	X	NÃO	X	X	Meus benefícios e direitos trabalhistas não são respeitados.
P18	X	X	X	X	O relacionamento com meus colegas de trabalho é positivo e amigoso.
P19**	X	NÃO	X	X	Percebo que minha líder não presta atenção quando quero dar sugestões e fazer reclamações.
P20	X	X	X	X	Sinto-me bastante motivado(a) pelo tipo de trabalho que realizo.
P21	X	X	X	X	A empresa incentiva minha participação nas tomadas de decisão e na resolução de problemas.
P22	X	X	X	X	Sinto segurança e estabilidade do meu trabalho.
P23	X	XO	X	X	Indicaria esta empresa para trabalhar para meus parentes e amigos.
P24	NÃO	X	X	X	Minha líder incentiva a trabalhar em equipe.
P25	X	X	X	X	Na maior parte dos dias, sinto prazer quando venho ao trabalho.
P26	X	X	X	X	Recebo com frequência palavras de apoio e reconhecimento do meu trabalho.
P27	X	X	X	X	Percebo que existe um elevado nível de cooperação entre os colegas de trabalho.
P28	NÃO	X	X	X	Vejo nas ações da minha líder um exemplo a ser seguido.
P29	X	X	NÃO	X	Vejo que meu trabalho é importante, pois o resultado pode afetar a vida e o bem estar dos pacientes.
P30	X	X	X	X	Considero que trabalhando nesta empresa, estou obtendo sucesso na minha vida profissional.
P31	X	X	NÃO	X	De fato, me sinto "parte integrante da família" da empresa.
P32	NÃO	XO	X	X	Minha líder enfatiza a importância de nossa unidade para o crescimento da empresa.
P33**	X	NÃO	X	X	Sinto que meu trabalho não possui muito significado e importância.
P34	NÃO	XO	X	X	Reconheço que a empresa merece minha lealdade e fidelidade.
P35	X	XO	NÃO	NÃO	Meu trabalho exige muita cooperação com outros colegas de trabalho.
P36	X	XO	XO	X	Quando me ausento do trabalho por um tempo maior, como as férias, sinto muita falta do convívio deste ambiente de trabalho.
P37**	X	NÃO	X	X	Meu trabalho não me oferece satisfação e alegria.
P38	X	XO	X	X	Percebo que o clima no trabalho é tão alegre e feliz que nem sinto o dia passar.
P39	X	NÃO	X	X	Não penso em deixar esta empresa tão cedo.
P40	X	X	X	X	Sinto que tenho um forte vínculo emocional com esta empresa.

Elaborado pelo autor

O resultado fornecido pelos quatro especialistas demonstrado, conforme o quadro 9, demonstra que marcaram:

X – Nas proposições que seguramente estavam associadas ao tema;

0 – Nas proposições anteriormente marcadas com “x”, mas que não são tão seguras de permanecer ao tema;

NÃO – nas proposições não “x”, isto é, não associadas ao tema.

Dessa forma, quando uma proposição obtiver pelo menos dois “não” e ao mesmo tempo um “x” e “o”, significa que ela não é adequada ao tema. Assim, foram eliminadas as proposições P4, P9 e P35, ou seja, elas foram retiradas da escala.

3.5.1.3 Consistência interna ou Poder Discriminatório do Item

O índice de consistência aqui calculado segue o proposto por *Likert apud Baquero* (1974, p.336). O que se procura avaliar aqui é se cada proposição consegue efetivamente separar ou discriminar quem possui de quem não possui a propriedade relacionada ao item.

Por exemplo, uma proposição sobre hábitos de estudo, contém a afirmativa: "Estudo diariamente em casa pelo menos durante 20 minutos". Se bons e maus estudantes respondessem a este item, os bons estudantes tenderiam a dar respostas positivas (4 e 5) e os maus estudantes tenderiam a dar respostas negativas (1 e 2). Este item ajudaria a discriminar os bons estudantes dos maus. Já a proposição "Geralmente vou às aulas na Escola" dificilmente discriminaria o bom do mau estudante pois ambos tenderiam a dar respostas concordantes (4 e 5).

Para fazer o teste de consistência interna é necessário ter 20 respondentes, do mesmo tipo que será pesquisado, idealmente 10 tendentes a respostas positivas e 10 tendentes a respostas negativas.

Como não se dispõe do conhecimento das possíveis respostas o teste foi aplicado a 20 respondentes semelhantes à amostra, isto é, empregados de outras empresas fora da empresa objeto da pesquisa. O resultado original está demonstrado na Tabela 3. Observar que as proposições P4; P9 e P35 já não constam da escala.

Observar que, para evitar qualquer tendência ao estereótipo, as proposições Var15, Var17, Var31 e Var34 correspondem ao extremo negativo, ou seja, foram formuladas com redação inversa.

Exemplo VAR15: Meus benefícios e direitos trabalhistas não são respeitados.

Desta forma a resposta Discordo Totalmente (1) equivale à resposta (5) Concordo Totalmente. Assim, é necessário fazer um ajuste dos valores originais coletados referentes a estas proposições:

$VC=6-VO$ isto é, o valor corrigido (VC) é igual a 6 menos o valor Original (VO).

Assim:

VO	VC=6- VO
1	5
2	4
3	3
4	2
5	1

Tabela 3: Dados originais coletados dos 20 respondentes

P	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20
VAR01	4	4	4	4	4	4	2	5	4	5	4	5	2	5	1	5	5	5	4	4
VAR02	4	2	3	3	4	4	4	5	5	4	5	5	3	5	2	5	5	5	4	5
VAR03	4	4	4	4	2	3	2	4	3	4	3	5	4	5	2	5	4	5	4	4
VAR04	2	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	5	1	4	2	4	4	4
VAR05	2	4	4	2	4	4	2	5	5	4	4	3	3	4	3	5	2	4	4	3
VAR06	3	4	4	4	4	4	1	5	5	4	3	5	4	5	2	5	4	5	4	4
VAR07	3	2	2	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	2	5	2	5	5	5
VAR08	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	2	4	2	5	4	4
VAR09	3	4	2	4	3	3	1	4	3	3	2	5	3	2	1	5	2	5	4	4
VAR10	2	4	4	4	3	5	2	3	5	4	1	3	2	2	1	3	2	3	4	3
VAR11	5	2	3	2	4	4	2	4	4	3	2	3	3	4	2	4	4	5	5	4
VAR12	3	4	2	2	3	5	4	5	4	4	1	3	5	4	2	5	4	5	4	4
VAR13	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	5	5	4	3	2	4	3	5	4	4
VAR14	1	2	3	3	4	5	3	4	5	5	5	2	3	4	1	5	3	2	3	5
VAR15	2	2	2	4	1	1	2	1	1	5	1	1	4	2	2	1	3	1	1	1
VAR16	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	5	3	4	2	4	4	5	5	5
VAR17	2	3	4	4	1	1	2	1	1	2	1	1	4	2	4	1	3	1	1	1
VAR18	3	4	4	2	4	3	3	4	4	3	2	5	4	2	2	5	2	5	5	4
VAR19	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	2	5	2	5	5	4
VAR20	4	2	3	4	4	4	2	4	5	5	3	4	3	2	2	5	2	5	3	4
VAR21	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	4	4	3	5	4	5	5	4
VAR22	4	2	3	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	2	5	3	5	5	5
VAR23	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	5	4	2	2	5	3	4	4	4
VAR24	3	2	3	4	3	4	4	4	5	4	4	2	4	3	2	4	3	5	4	4
VAR25	3	2	4	1	4	4	2	4	4	2	5	3	4	2	2	5	2	5	5	4
VAR26	4	2	3	3	4	4	5	4	5	4	5	5	3	4	2	5	2	5	5	5
VAR27	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	3	5	4	5	5	4
VAR28	4	4	5	4	3	4	2	5	4	5	3	5	4	3	2	5	2	5	5	4
VAR29	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	1	5	3	5	4	4
VAR30	4	2	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	2	5	3	5	5	5
VAR31	2	2	2	4	2	1	3	2	2	5	3	1	5	4	5	1	2	1	1	1
VAR32	4	4	4	4	4	4	1	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
VAR33	3	3	3	4	3	3	3	4	1	2	3	4	3	4	1	3	4	5	2	4
VAR34	2	2	2	4	2	2	4	2	3	3	3	1	4	3	5	1	3	1	1	1
VAR35	4	2	3	3	3	3	2	4	3	2	4	4	3	3	1	1	2	4	4	3
VAR36	4	4	4	2	3	4	1	5	4	3	1	5	4	2	2	5	2	5	4	4
VAR37	3	2	2	3	3	3	1	3	3	4	3	4	3	2	2	3	4	3	4	4

Elaborado pelo autor

Procedeu-se o ajuste destes valores pelos valores a analisar na tabela 4, que também exhibe o total de pontos de cada respondente.

Tabela 4: Dados ajustados dos 20 respondentes com total de pontos por respondente.

Total	128	119	131	124	138	146	99	157	154	142	133	157	132	130	71	169	112	174	160	156
P	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20
VAR01	4	4	4	4	4	4	2	5	4	5	4	5	2	5	1	5	5	5	4	4
VAR02	4	2	3	3	4	4	4	5	5	4	5	5	3	5	2	5	5	5	4	5
VAR03	4	4	4	4	2	3	2	4	3	4	3	5	4	5	2	5	4	5	4	4
VAR04	2	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	5	1	4	2	4	4	4
VAR05	2	4	4	2	4	4	2	5	5	4	4	3	3	4	3	5	2	4	4	3
VAR06	3	4	4	4	4	4	1	5	5	4	3	5	4	5	2	5	4	5	4	4
VAR07	3	2	2	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	2	5	2	5	5	5
VAR08	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	2	4	2	5	4	4
VAR09	3	4	2	4	3	3	1	4	3	3	2	5	3	2	1	5	2	5	4	4
VAR10	2	4	4	4	3	5	2	3	5	4	1	3	2	2	1	3	2	3	4	3
VAR11	5	2	3	2	4	4	2	4	4	3	2	3	3	4	2	4	4	5	5	4
VAR12	3	4	2	2	3	5	4	5	4	4	1	3	5	4	2	5	4	5	4	4
VAR13	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	5	5	4	3	2	4	3	5	4	4
VAR14	1	2	3	3	4	5	3	4	5	5	5	2	3	4	1	5	3	2	3	5
VAR15	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5
VAR16	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	5	3	4	2	4	4	5	5	5
VAR17	4	3	4	4	5	5	4	5	5	2	5	5	4	4	2	5	3	5	5	5
VAR18	3	4	4	2	4	3	3	4	4	3	2	5	4	2	2	5	2	5	5	4
VAR19	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	2	5	2	5	5	4
VAR20	4	2	3	4	4	4	2	4	5	5	3	4	3	2	2	5	2	5	3	4
VAR21	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	4	4	3	5	4	5	5	4
VAR22	4	2	3	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	2	5	3	5	5	5
VAR23	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	5	4	2	2	5	3	4	4	4
VAR24	3	2	3	4	3	4	4	4	5	4	4	2	4	3	2	4	3	5	4	4
VAR25	3	2	4	1	4	4	2	4	4	2	5	3	4	2	2	5	2	5	5	4
VAR26	4	2	3	3	4	4	5	4	5	4	5	5	3	4	2	5	2	5	5	5
VAR27	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	3	5	4	5	5	4
VAR28	4	4	5	4	3	4	2	5	4	5	3	5	4	3	2	5	2	5	5	4
VAR29	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	1	5	3	5	4	4
VAR30	4	2	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	2	5	3	5	5	5
VAR31	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	3	5	5	2	1	5	4	5	5	5
VAR32	4	4	4	4	4	4	1	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
VAR33	3	3	3	4	3	3	3	4	1	2	3	4	3	4	1	3	4	5	2	4
VAR34	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	5	4	3	1	5	3	5	5	5
VAR35	4	2	3	3	3	3	2	4	3	2	4	4	3	3	1	1	2	4	4	3
VAR36	4	4	4	2	3	4	1	5	4	3	1	5	4	2	2	5	2	5	4	4
VAR37	3	2	2	3	3	3	1	3	3	4	3	4	3	2	2	3	4	3	4	4

Elaborado pelo autor

Face ao total de pontos de cada respondente é possível separar a tabela em duas partes: os que fizeram menos pontos (à esquerda, Grupo 1) e os que fizeram mais pontos (à direita, Grupo 2). Depois calculam-se, por proposição, os pontos obtidos pelos respondentes com menos e mais pontos como mostra a Tabela 5.

Tabela 5 - Poder discriminatório ou índice de consistência das proposições

P	Grupo 1												Grupo 2												ST2	D/10	P
	71	99	112	119	124	128	130	131	133	132	138	142	146	154	156	157	157	160	169	174							
	R15	R7	R17	R2	R4	R1	R14	R3	R11	R13	ST1	R5	R10	R6	R9	R20	R8	R12	R19	R16	R18	ST2	D/10	P			
VAR01	1	2	5	4	4	4	5	4	4	2	35	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	45	-1	VAR01			
VAR02	2	4	5	2	3	4	5	3	5	3	36	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	46	-1	VAR02			
VAR03	2	2	4	4	4	4	5	4	3	4	36	2	4	3	3	4	4	5	4	5	5	39	-0,3	VAR03			
VAR04	1	2	2	4	4	2	5	3	4	4	31	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	41	-1	VAR04			
VAR05	3	2	2	4	2	2	4	4	4	3	30	4	4	4	5	3	5	3	4	5	4	41	-1,1	VAR05			
VAR06	2	1	4	4	4	3	5	4	3	4	34	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	45	-1,1	VAR06			
VAR07	2	3	2	2	3	3	5	2	4	4	30	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	46	-1,6	VAR07			
VAR08	2	3	2	3	4	2	5	4	4	3	32	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	40	-0,8	VAR08			
VAR09	1	1	2	4	4	3	2	2	2	3	24	3	3	3	3	4	4	5	4	5	5	39	-1,5	VAR09			
VAR10	1	2	2	4	4	2	2	4	1	2	24	3	4	5	5	3	3	3	4	3	3	36	-1,2	VAR10			
VAR11	2	2	4	2	2	5	4	3	2	3	29	4	3	4	4	4	4	3	5	4	5	40	-1,1	VAR11			
VAR12	2	4	4	4	2	3	4	2	1	5	31	3	4	5	4	4	5	3	4	5	5	42	-1,1	VAR12			
VAR13	2	2	3	4	2	4	3	4	5	4	33	4	2	4	4	4	4	5	4	4	5	40	-0,7	VAR13			
VAR14	1	3	3	2	3	1	4	3	5	3	28	4	5	5	5	5	4	2	3	5	2	40	-1,2	VAR14			
VAR15	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	-0,9	VAR15			
VAR16	2	3	4	4	4	5	4	4	5	3	38	4	3	4	4	5	4	5	5	4	5	43	-0,5	VAR16			
VAR17	2	4	3	3	4	4	4	4	5	4	37	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	47	-1	VAR17			
VAR18	2	3	2	4	2	3	2	4	2	4	28	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	42	-1,4	VAR18			
VAR19	2	3	2	3	3	3	4	4	4	3	31	4	4	3	4	4	4	3	5	5	5	41	-1	VAR19			
VAR20	2	2	2	2	4	4	2	3	3	3	27	4	5	4	5	4	4	4	3	5	5	43	-1,6	VAR20			
VAR21	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	47	-0,9	VAR21			
VAR22	2	3	3	2	3	4	4	3	5	4	33	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	45	-1,2	VAR22			
VAR23	2	3	3	4	4	4	2	4	3	4	33	4	3	3	4	4	4	5	4	5	4	40	-0,7	VAR23			
VAR24	2	4	3	2	4	3	3	3	4	4	32	3	4	4	5	4	4	2	4	4	5	39	-0,7	VAR24			
VAR25	2	2	2	2	1	3	2	4	5	4	27	4	2	4	4	4	4	3	5	5	5	40	-1,3	VAR25			
VAR26	2	5	2	2	3	4	4	3	5	3	33	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	46	-1,3	VAR26			
VAR27	3	5	4	4	5	3	4	4	4	4	40	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	46	-0,6	VAR27			
VAR28	2	2	2	4	4	4	3	5	3	4	33	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	45	-1,2	VAR28			
VAR29	1	3	3	3	3	4	2	4	3	3	29	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	41	-1,2	VAR29			
VAR30	2	4	3	2	3	4	4	3	5	4	34	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	46	-1,2	VAR30			
VAR31	1	3	4	4	4	4	2	4	3	5	34	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	47	-1,3	VAR31			
VAR32	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	44	-0,7	VAR32			
VAR33	1	3	4	3	4	3	4	3	3	3	31	3	2	3	1	4	4	4	2	3	5	31	0	VAR33			
VAR34	1	2	3	4	4	4	3	4	3	4	32	4	3	4	3	5	4	5	5	5	5	43	-1,1	VAR34			
VAR35	1	2	2	2	3	4	3	3	4	3	27	3	2	3	3	3	4	4	4	1	4	31	-0,4	VAR35			
VAR36	2	1	2	4	2	4	2	4	1	4	26	3	3	4	4	4	5	5	4	5	5	42	-1,6	VAR36			
VAR37	2	1	4	2	3	3	2	2	3	3	25	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	34	-0,9	VAR37			

Elaborado pelo autor

As colunas ST1 e ST2 apresentam os Subtotais dos Grupos 1 e 2. A coluna D/10 apresenta a diferença dos subtotais dividida por 10: $D/10 = (ST2 - ST1)/10$. Por exemplo, a proposição Var07 apresentou o resultado $D/10 = (30 - 46)/10 = -1,6$. Poder discriminatório elevado é bom para uma proposição e devem ser eliminadas as proposições com poder discriminatório absoluto menor do que 1: $<|1|$. Desta forma foram eliminadas as proposições: Var03, Var08, Var13, Var15, Var16, Var21, Var23, Var24, Var27, Var32, Var33, Var 35 e Var37.

3.5.1.4 Validade de Constructo (pelo coeficiente α de Cronbach)

Validade de constructo (ou validade de conceito) é considerada, de acordo com Pasquali (2003, p.164) a forma mais fundamental de validade do instrumento. Este conceito foi elaborado por *Cronbach e Meehl* (1955) e utiliza-se do coeficiente α de Cronbach. O valor alfa varia de 0 a 1. O *software* SPSS 17 tem a função *Reliability Analysis*, que possibilita a análise de confiabilidade de um instrumento de coleta. Observar que o SPSS 17 oferece além do coeficiente Alpha de Cronbach outros testes de consistência.

Parte-se da tabela válida, após o teste de consistência, como mostra a Tabela 6. A tabela 7 mostra a mesma informação, mas transposta pronta para ser utilizada no SPSS 17.

Tabela 6: Tabela válida após o teste de consistência

VAR01	4	4	4	4	4	4	2	5	4	5	4	5	2	5	1	5	5	5	4	4
VAR02	4	2	3	3	4	4	4	5	5	4	5	5	3	5	2	5	5	5	4	5
VAR04	2	4	3	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	5	1	4	2	4	4	4
VAR05	2	4	4	2	4	4	2	5	5	4	4	3	3	4	3	5	2	4	4	3
VAR06	3	4	4	4	4	4	1	5	5	4	3	5	4	5	2	5	4	5	4	4
VAR07	3	2	2	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	2	5	2	5	5	5
VAR09	3	4	2	4	3	3	1	4	3	3	2	5	3	2	1	5	2	5	4	4
VAR10	2	4	4	4	3	5	2	3	5	4	1	3	2	2	1	3	2	3	4	3
VAR11	5	2	3	2	4	4	2	4	4	3	2	3	3	4	2	4	4	5	5	4
VAR12	3	4	2	2	3	5	4	5	4	4	1	3	5	4	2	5	4	5	4	4
VAR14	1	2	3	3	4	5	3	4	5	5	5	2	3	4	1	5	3	2	3	5
VAR17	4	3	4	4	5	5	4	5	5	2	5	5	4	4	2	5	3	5	5	5
VAR18	3	4	4	2	4	3	3	4	4	3	2	5	4	2	2	5	2	5	5	4
VAR19	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	2	5	2	5	5	4
VAR20	4	2	3	4	4	4	2	4	5	5	3	4	3	2	2	5	2	5	3	4
VAR22	4	2	3	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	2	5	3	5	5	5
VAR25	3	2	4	1	4	4	2	4	4	2	5	3	4	2	2	5	2	5	5	4
VAR26	4	2	3	3	4	4	5	4	5	4	5	5	3	4	2	5	2	5	5	5
VAR28	4	4	5	4	3	4	2	5	4	5	3	5	4	3	2	5	2	5	5	4
VAR29	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	1	5	3	5	4	4
VAR30	4	2	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	2	5	3	5	5	5
VAR31	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	3	5	5	2	1	5	4	5	5	5
VAR34	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	5	4	3	1	5	3	5	5	5
VAR36	4	4	4	2	3	4	1	5	4	3	1	5	4	2	2	5	2	5	4	4

Elaborado pelo autor

Tabela 7 - Tabela transposta

VAR01	VAR02	VAR04	VAR05	VAR06	VAR07	VAR09	VAR10	VAR11	VAR12	VAR14	VAR17	VAR18	VAR19	VAR20	VAR22	VAR25	VAR26	VAR28	VAR29	VAR30	VAR31	VAR34	VAR36
4	4	2	2	3	3	3	2	5	3	1	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	2	4	4	4	2	4	4	2	4	2	3	4	3	2	2	2	2	4	3	2	4	4	4
4	3	3	4	4	2	2	4	3	2	3	4	4	4	3	3	4	3	5	4	3	4	4	4
4	3	4	2	4	3	4	4	2	2	3	4	2	3	4	3	1	3	4	3	3	4	4	2
4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
2	4	2	2	1	3	1	2	2	4	3	4	3	3	2	3	2	5	2	3	4	3	2	1
5	5	4	5	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
4	5	4	5	5	5	3	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	3	5	4	3	4
5	4	5	4	4	4	3	4	3	4	5	2	3	4	5	4	2	4	5	4	5	5	3	3
4	5	4	4	3	4	2	1	2	1	5	5	2	4	3	5	5	5	3	3	5	3	3	1
5	5	4	3	5	5	5	3	3	3	2	5	5	3	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5
2	3	4	3	4	4	3	2	3	5	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	5	4	4
5	5	5	4	5	5	2	2	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4	3	2	4	2	3	2
1	2	1	3	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2
5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	2	2	4	2	2	2	4	4	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	4	3	2
5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	4
4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4

Elaborado pelo autor

Os testes executados foram: *Descriptives for Item*, *Scale* e *Scale IF item deleted* além de *Correlations Inter-item*. Observar que os estatísticos *Descriptives for Item* são os mais importantes. O *output* do SPSS fornece diversos e importantes resultados:

Figura 8: Lista de variáveis válidas para o procedimento

Case Processing Summary
Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cases	N	%
Valid	20	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	20	100,0

Elaborado pelo autor

A Figura 8 *Case Processing Summary* mostra o número de variáveis válidas e eventuais variáveis excluídas com base no procedimento de análise. No presente caso não ocorreu exclusão de variável alguma.

O quadro *Reliability Statistics* (figura 9) é de fundamental importância pois mostra o valor Alpha de Cronbach que é obtido pela fórmula abaixo, onde:

K = número de variáveis consideradas

cov = média das covariâncias

var = média das variâncias

$$\alpha = \frac{K \text{ cov}}{var} \frac{1}{1 + (K - 1) \frac{cov}{var}}$$

Figura 9 - Índice α de Cronbach

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,954	,956	24

Elaborado pelo autor

O valor obtido do α de Cronbach, neste caso, é de 0,954. Esse indicador assume valores entre 0 e 1 e trabalha com a premissa que as correlações entre os itens são positivas. De forma geral, considera-se que um bom valor do α seria 0,70 ou superior (obtido com uma amostra significativa). Essa regra deve ser aplicada com prudência, uma vez que o grau adequado de fidedignidade depende da utilização do instrumento. Pereira (1999, p.87) afirma que, para interpretar o α de Cronbach, pode-se entendê-lo como um coeficiente de correlação ao quadrado (R^2) com uma suposta medida real do fenômeno.

A figura 10 mostra alguns valores importantes da Escala: média, variância e desvio padrão. Mais importante do que analisar o coeficiente, o pesquisador deve estar atento para as informações sobre o comportamento de cada item compondo o indicador conforme é mostrado na figura 11 que deve ser assim interpretada:

Figura 10: Estatísticas da Escala - Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,677	3,000	4,200	1,200	1,400	,097	24
Item Variances	1,215	,779	1,832	1,053	2,351	,066	24
Scale Statistics							
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items				
88,2500	340,408	18,45015	24				

Elaborado pelo autor

Figura 11 - Estatísticas dos itens - Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Var01	84,2500	314,408	,621		,953
Var02	84,1500	318,134	,583		,953
Var04	84,6500	314,871	,658		,952
Var05	84,7000	318,958	,573		,953
Var06	84,3000	312,642	,718		,952
Var07	84,4500	307,418	,784		,951
Var09	85,1000	306,832	,747		,951
Var10	85,2500	319,566	,466		,955
Var11	84,8000	316,695	,605		,953
Var12	84,6000	319,095	,472		,954
Var14	84,8500	317,818	,430		,956
Var17	84,0500	314,997	,684		,952
Var18	84,7500	311,671	,709		,952
Var19	84,6500	315,397	,773		,951
Var20	84,7500	310,724	,734		,951
Var22	84,3500	311,924	,806		,951
Var25	84,9000	309,463	,658		,952
Var26	84,3000	313,695	,655		,952
Var28	84,3500	310,766	,755		,951
Var29	84,7500	312,829	,797		,951
Var30	84,2500	313,039	,725		,952
Var31	84,2000	310,695	,736		,951
Var34	84,5000	309,947	,778		,951
Var36	84,8500	306,555	,698		,952

Elaborado pelo autor

Scale mean if item deleted (média da escala se o item é desprezado): A média da Escala é cerca de 84,60 conforme mostra a figura 11. Se se desprezar alguma proposição, a média é reduzida para um valor em torno de 84,45. Quanto mais um item diminui a média, mais importante é ele. Observar que basicamente

todos os itens possuem importância semelhante. Nesse sentido, com ínfima diferença, a proposição mais relevante é a Var10, que reduziria a média para 84,45.

Scale variance if item deleted (Variância da Escala, se o item é desprezado): neste caso, interessa eliminar os itens que promovem uma redução maior na variância. Claro que outros elementos devem ser considerados.

Corrected Item-Total correlation (Correlação corrigida entre Item e Total): mostra o coeficiente de correlação de Pearson (r) entre o item (proposição) e o indicador total depurado de sua própria contribuição. O primeiro tipo de impacto é o que tem menor correlação com o indicador total. De acordo com *McHorney et al.* (1994), no desenvolvimento de um instrumento de mensuração estabeleceu-se que a correlação item-total deveria ser pelo menos 0,40. No presente caso, não houve proposições que possuam correlação item-total inferior a 0,40.

Cronbach's Alpha IF Item Deleted (α de *Cronbach* se o item é desprezado): mostra o impacto que teria a retirada do item. O valor do α com os atuais itens é de 0,954 (ver figura 9), o que indica já boa consistência interna da escala.

Um valor de α de pelo menos 0,7 reflete uma fidedignidade aceitável, conforme Nunnally (1978), embora alguns valores inferiores sejam aceitos na literatura (BROWN, 2002; SANTOS, 1999).

A consistência interna também pode ser verificada pela técnica da correlação entre duas metades de um único teste. Nesse caso, os itens são considerados paralelos e as correlações entre as partes do instrumento são calculadas e os valores corrigidos, mediante a fórmula de Spearman-Brown, que estima uma correlação usando o coeficiente de correlação Produto-Momento de Pearson, uma medida estatística do grau de relacionamento entre as duas metades, ou seja, uma correção desse coeficiente na fórmula (Brown, 2002; Larson; Farber, 2004; Freitas *et al.*, 1998) e, seu valor, segundo Gomez (2006), representa o grau em que o teste é homogêneo.

O processo de construção e validação da escala, foi finalizado em todas as suas etapas que consistiu em:

- a) **Elaboração das proposições:** etapa de construção das 40 proposições, vinculadas aos seis fatores.
- b) **Aplicação de teste piloto:** as 40 proposições foram submetidas para 6 voluntários, colaboradores de outras empresas e não vinculados à empresa objeto de estudo, onde após aplicação 6 proposições foram ajustadas para oferecer maior clareza e compreensão.
- c) **Validação de Conteúdo:** nesta etapa foram convidados 4 especialistas, escolhidos por conveniência, para validar as proposições, onde 3 foram rejeitadas, restando 37 proposições validadas.
- d) **Consistência interna da escala:** foram convidados 20 respondentes, colaboradores de outras empresas e não vinculados a empresa objeto de estudo para responderem as 37 proposições, a fim de validar a consistência das proposições. Nesta etapa foram eliminadas 13 proposições que apresentaram baixo poder discriminatório.
- e) **Validade de constructo:** nesta etapa as 24 proposições restantes foram submetidas ao software SPSS 17, para evidenciar o índice de alpha de *Cronbach* (representado em uma escala de 0 a 1), onde o índice considerado fidedigno e consistente deve ser igual ou superior a 0,70. Na aplicação do presente instrumento apresentou índice final de 0,954, evidenciando uma forte e consistente validade.

Transcorridas todas as etapas, foi possível chegar nas 24 proposições finais a serem aplicadas na empresa objeto de estudo, conforme demonstrado no quadro 9 a seguir.

Quadro 9 - Questionário de Avaliação de Aderência ao Clima Organizacional

PROPOSIÇÕES	DT	D	I	C	CT
Me identifico com o ambiente na empresa e sinto que isso me faz bem.					
Minha líder preocupa-se com nossa segurança e bem estar no trabalho.					
Sinto que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.					
O salário e benefícios oferecidos são justos e compatíveis com o mercado.					
Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.					
Considero que minha líder me inspira total confiança.					
Penso em seguir minha carreira nesta empresa.					
Considero o salário e benefícios como principal fator de motivação no meu trabalho					
Considero o ambiente de trabalho saudável e agradável.					
Estou satisfeito(a) com a forma de atuação da minha líder					
Se precisar tenho a liberdade de trocar o meu plantão de trabalho com meus colegas.					
Percebo que minha líder não presta atenção quando quero dar sugestões e fazer reclamações.					
Sinto-me bastante motivado(a) pelo tipo de trabalho que realizo.					
A empresa incentiva minha participação nas tomadas de decisão e na resolução de problemas.					
Sinto segurança e estabilidade do meu trabalho.					
Minha líder incentiva a trabalhar em equipe.					
Percebo que existe um elevado nível de cooperação entre os colegas de trabalho.					
Vejo nas ações da minha líder um exemplo a ser seguido.					
Considero que trabalhando nesta empresa, estou obtendo sucesso na minha vida profissional.					
De fato, me sinto "parte integrante da família" da empresa.					
Minha líder enfatiza a importância de nossa unidade para o crescimento da empresa.					
Sinto que meu trabalho não possui muito significado e importância.					
Meu trabalho não me oferece satisfação e alegria.					
Não penso em deixar esta empresa tão cedo.					

Elaborado pelo autor

Para a **terceira etapa**, serão realizadas entrevistas semiestruturadas (conforme apêndices E; e F) a serem aplicadas a quatro prestadores de serviços aqui denominados como corpo técnico (conforme amostra 2), e a gestora.

A empresa atualmente possui 5 profissionais contratados em regime de prestação de serviços pessoa jurídica, composto de: médico, psicóloga, assistente social, nutricionista e fisioterapeuta. Todos os profissionais, exceto o médico, prestam serviços duas vezes por semana na empresa, o que faz com que tenham constantes contatos não somente com os residentes, mas também com os colaboradores, motivo pelo qual os quatro prestadores foram convidados a participar

das entrevistas. A exceção ficou por conta do médico, pois esse profissional tem comparecimento mínimo na empresa que se resume a uma visita mensal.

Nesta etapa das entrevistas, também a gestora foi convidada a participar por exercer papel relevante, pois além da administração do negócio, ela é a Enfermeira Responsável Técnica, perante a vigilância sanitária (conforme anexo B). Assim, exerce uma supervisão direta e constante sobre os colaboradores. Outro motivo para sua participação na entrevista é poder extrair informações mais detalhadas sobre os índices de rotatividade da empresa a serem apurados.

A fase de planejamento das entrevistas compreende quatro entrevistas separadas com cada profissional, identificadas pela letra “E” e número sequencial de 1 a 4, de modo que não seja possível identificar o sujeito. A entrevista ocorrerá no ambiente da empresa, em local apropriado com dia e hora marcada, segundo roteiro já elaborado (apêndice E).

No processo de análise, o objetivo das entrevistas será o de analisar a percepção do corpo técnico e da gestora sobre as variáveis envolvidas. Essa etapa constitui em ouvir o discurso e a narrativa dos entrevistados para que, no processo de análise, possam-se extrair as semelhanças e diferenças entre os entrevistados buscando nuances e detalhes que, de forma geral, não aparecem nas pesquisas quantitativas, oferecendo, desta forma, maior credibilidade a presente pesquisa. Essa análise se realizou por meio de quatro etapas, a saber:

- a) Seleção das categorias descritivas;
- b) Seleção dos recortes das categorias descritivas, no conteúdo das entrevistas;
- c) Elaboração de uma síntese dos dados mais relevantes das entrevistas;
- d) Análise geral, alinhando as categorias descritivas, os recortes das categorias e as variáveis envolvidas.

A relevância desse processo consiste em encontrar elementos que corroborem a relação do nexa causal da rotatividade.

3.6 Operacionalização da pesquisa

A etapa de operacionalização da pesquisa consiste na descrição dos lógica sequencial dos principais passos da pesquisa, conforme se pode observar no quadro a seguir.

Quadro 10 – Etapas da operacionalização da pesquisa

Etapa	Descrição
1	Realizado levantamento de entradas e saídas dos colaboradores.
2	Aplicado questionário DC - Determinante Causal com os colaboradores.
3	Elaborado e aplicado questionário tipo escala likert com os colaboradores.
4	Validado questionário likert, submetendo as questões a outros especialistas.
5	Elaborado instruções claras, precisas e objetivas para o preenchimento da escala likert.
6	Realizadas entrevistas semiestruturadas com o corpo técnico.
7	Realizada entrevista semiestruturada com a gestora da empresa.
8	Tabuladas as respostas recebidas.
9	Realizada a triangulação das fontes e processada a análise dos resultados.

Elaborado pelo autor

As informações para evidenciar a taxa de rotatividade se deram por consulta ao livro registro de empregados da empresa, para levantamento da quantidade de funcionários que entraram e saíram da empresa no período de 2016 a 2020. Aplicando-se, na sequência, a fórmula do *turnover* nesses dados.

As variáveis dimensionadas foram encontradas por meio das pesquisas bibliográficas. A validação do questionário se deu pela submissão das questões a quatro especialistas. A posterior aplicação se seguiu com a premissa e a finalidade de se obter 100% do retorno das respostas, considerando-se todas como verdadeiras.

4. RESULTADOS E ANÁLISE

O presente estudo teve como objetivo investigar os principais fatores antecedentes à rotatividade de pessoas e, para tanto, foi delineado o protocolo de pesquisa para coleta de dados a fim de evidenciar a relação causal entre a rotatividade de pessoas e a sua permanência na empresa.

Uma vez que se conhecem os fatores que causam maior rotatividade nas organizações, esses podem trazer aos gestores informações específicas e valiosas, tornando-se relevante instrumento de gestão para auxiliar no processo de tomada de decisão.

O procedimento de coleta de dados foi realizado entre os meses fevereiro a abril de 2021, na sede da empresa objeto de estudo, a Casa de Repouso Renascer do Sol, na cidade de Franco da Rocha – SP, mediante diligências programadas com autorização da gestora e dos entrevistados.

Os resultados da pesquisa estão apresentados em três etapas:

- a) pesquisa documental;
- b) aplicação dos questionários Determinante Causal e do questionário de escala *likert*;
- c) entrevistas semiestruturadas.

4.1 Perfil das Amostras

Fizeram parte da pesquisa os funcionários da empresa, com um total de 20 entrevistados, e a participação de 4 profissionais contratados na modalidade pessoa jurídica, aqui denominado “corpo técnico de especialistas”, além da participação da gestora.

Os entrevistados foram divididos em duas amostras distintas:

- a) **Amostra 1:** composta pelos funcionários com vínculo de trabalho pela CLT, que são o foco da presente pesquisa.

- b) **Amostra 2:** composta pelo corpo técnico de especialista e gestora, sendo este grupo com finalidade de corroborar a relação causal da rotatividade.

Quadro 11 - Amostra 1 - Colaboradores

Cargo	Vínculo	Qtde.
Cuidador de Idoso	CLT	11
Auxiliar de Limpeza	CLT	5
Cozinheira	CLT	1
Manutenção	CLT	1
Assistente Administrativo	CLT	1
Lavadeira	CLT	1
TOTAL		20

Elaborado pelo autor

Quadro 12 - Amostra 2 - Corpo Técnico de Especialistas

Cargo	Vínculo	Qtde.
Enfermeira (R.T)	Gestora	1
Psicóloga	Pessoa Jurídica	1
Assistente Social	Pessoa Jurídica	1
Nutricionista	Pessoa Jurídica	1
Fisioterapeuta	Pessoa Jurídica	1
TOTAL		5

Elaborado pelo autor

Para a composição das amostras foram desconsiderados os dois voluntários, por possuírem vínculo familiar com a gestora e o especialista médico por não ter contato com os funcionários, mas somente com os residentes e por sua frequência na empresa se resumir a uma visita mensal.

4.1.1 Perfil dos Colaboradores

O início do processo da análise de resultados se dá pela análise do perfil dos colaboradores, que foi delineada segundo os critérios de: grau de instrução; idade e tempo de serviço na empresa, conforme pode ser observado na tabela 8 a seguir.

Tabela 8: Colaboradores entrevistados segundo critérios de: grau de instrução, idade e tempo de serviço.

Grau de Instrução			Idade			Tempo de Serviço		
	quantidade	percentual		quantidade	percentual		quantidade	percentual
Ensino Fundamental	8	40,00%	Até 20 anos	2	10,00%	Até 1 ano	1	5,00%
Ensino Médio	10	50,00%	De 20 a 29 anos	5	25,00%	De 2 a 3 anos	7	35,00%
Ensino Superior	2	10,00%	De 30 a 39 anos	5	25,00%	De 4 a 5 anos	3	15,00%
			De 40 a 49 anos	5	25,00%	Acima de 5 anos	9	45,00%
			Acima de 50 anos	3	15,00%			
Total	20	100,00%		20	100,00%		20	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na análise do perfil dos colaboradores, no critério grau de instrução, observa-se uma leve predominância na formação com ensino médio, representando 50% dos colaboradores e logo a seguir com 40% os que possuem ensino fundamental e culminando com apenas 10% os que possuem formação de ensino superior. Esse percentual de 90% de seus colaboradores não possuir grau de instrução superior demonstra não ser requisito relevante para a empresa no desenvolvimento de suas atividades.

Quanto ao critério idade, não foi encontrado um perfil com relevância predominante, ficando as idades entre 20 e 50 anos bem distribuídas, onde o colaborador mais jovem possui 19 anos e o mais idoso possui 54 anos. No entanto quando se faz um recorte dos que possuem acima de 25 anos, temos um percentual elevado de 80%, o que evidencia uma maioria de colaboradores com mais experiência de vida, que pode ser traduzido como aspecto relevante quando se pensa nos cuidados e tratamento com os residentes.

No que se refere ao critério tempo de serviço, observa-se que apenas 5% possuem menos de 1 ano de serviço prestado, que se resume a um único colaborador e o restante na sua quase totalidade, 95% já possuem tempo de experiência na empresa o que facilita no processo de integração entre o colaborador e a empresa. Também, nota-se que quase metade do contingente 45% já possuem acima de 5 anos na organização e os números demonstram que além de possuírem

tempo suficiente para conhecerem e assimilarem a cultura e o clima organizacional, isto pode contribuir também para uma forte aderência aos princípios e valores da empresa. O'NEIL (2009).

4.2 - Análise dos índices de rotatividade.

A primeira etapa consistiu na realização de pesquisa documental na sede da empresa, onde foi realizada a análise dos livros registro de empregados para apuração do número total de empregados admitidos e desligados, e do número do efetivo médio de empregados em cada ano, com a finalidade de se conhecer a taxa de rotatividade anual da empresa, conforme ilustrado pela fórmula a seguir na figura 12.

Figura 12 – Fórmula da taxa de rotatividade padrão

O índice é regido pela seguinte fórmula de acordo com:

$$TRP = \frac{(A + D)}{2} \frac{100}{EM}$$

Onde:

TRP = Taxa de Rotatividade Padrão

A = Número total de admitidos no período considerado

D = Número total de desligamentos no período considerado

EM = Efetivo médio no período considerado⁷

Adaptado: Dieese (2017)

Para apuração do índice de rotatividade anual da empresa, foram estabelecidos como parâmetro para análise os últimos cinco anos, os quais são apresentados no quadro 13 a seguir.

⁷ EM: Efetivo Médio corresponde a soma do número de empregados da organização no início e no fim do período considerado, dividido por dois.

Quadro 13 – Índices de rotatividade da empresa no período de 2016 a 2020

ANO	Número de empregados admitidos	Número de empregados desligados	Efetivo Médio	Índice de Rotatividade
2016	13	10	19,5	58,97%
2017	4	6	20	25,00%
2018	9	9	19	47,37%
2019	9	7	19,5	41,03%
2020	3	4	20	17,50%

Fonte: Livro registro de empregados da Casa de Repouso Renascer do Sol

De acordo com o Dieese (2017), a taxa anual de rotatividade global no Brasil foi de 54,8%, considerada uma das maiores taxas de rotatividade no mundo.

Consideram Campos e Malik (2008) que se o índice de rotatividade estiver entre 0% até 25% ao ano, a rotatividade é considerada adequada. Se estiver entre 26% até 50% ao ano, o índice é considerado ruim e se estiver acima de 50% ao ano é considerado crítico.

Considerando como parâmetro de comparação os índices de rotatividade apresentados por Dieese (2017), observa-se na presente pesquisa que os índices encontrados na empresa são inferiores à média nacional, e com acentuada redução no ano de 2020.

Quando comparado os índices da empresa com aqueles observados por Campos e Malik (2008), percebe-se que o ano de 2016 foi considerado crítico, o que representa uma fonte grave de preocupação da empresa a ser estudada em maior profundidade buscando-se conhecer não somente quais foram os tipos de desligamentos, mas também o que motivou tais desligamentos, conforme afirma Mobley (1992 p.57). Na sequência, observa-se uma queda relevante no ano seguinte trazendo o índice para taxas adequadas, no entanto, a empresa volta a apresentar crescimento nos dois anos seguintes, que são considerados ruins, por fim no ano de 2020, o índice volta a apresentar uma normalidade com a menor taxa apresentada.

No contexto geral, observa-se que a empresa apresentou oscilações, mas no decorrer do período analisado foi apresentando queda consistente nos índices até chegar à normalidade e com índice de rotatividade muito abaixo da média nacional.

4.3 - Análise dos fatores antecedentes de rotatividade

Na segunda etapa, a coleta e análise de dados consistiu na aplicação de dois instrumentos de pesquisa: um questionário para determinar o fator predominante na influência no índice de rotatividade da empresa, denominado Determinante Causal e um questionário de escala *likert* a fim de determinar o grau de aderência dos respondentes as proposições apresentadas.

Os dados foram coletados a partir da amostra 1, composta por 20 respondentes, que são os colaboradores da empresa.

No **primeiro instrumento de coleta**, foram apresentados aos respondentes os seis fatores de estudo: a) ambiente de trabalho; b) autonomia no trabalho; c) tipo de trabalho que executa; d) estilo e atuação da liderança; e) remuneração e benefícios; f) reconhecimento e valorização profissional, onde por meio de 15 perguntas, deveriam fazer escolhas em grau de preferência, entre dois fatores apresentados, conforme exemplo a seguir:

O fator A contribui:

a) Muito menos; b) menos; c) de forma igual d) mais e) muito mais

do que o fator B, para que eu permaneça na empresa.

Os resultados desta pesquisa com os respondentes estão na Tabela 9 a seguir.

Tabela 9 - Resultados da pesquisa com o Determinante Causal

Resp	AdT	EaL	TT	AnT	RVP	RB	AG
Respondentes	O ambiente de trabalho	O estilo de atuação da liderança	O tipo de trabalho que executo	A minha autonomia no trabalho	O reconhecimento / valorização profissional	A remuneração / benefícios	Nota de avaliação geral de trabalhar na empresa
R01	-1	-0.78	-0.3	-0.26	-0.69	4	10
R02	-1	3.07	-0.87	2.16	-0.38	4	10
R03	-0.96	-0.84	96	-0.22	1.42	2.44	10
R04	-0.85	-1	0.91	0.52	4	1.03	9.9
R05	-1	-0.31	-0.69	-0.18	0.2	4	10
R06	-1	-0.81	-0.08	-0.38	-0.84	4	10
R07	-0.88	0.92	-1	-0.88	-0.76	4	10
R08	-0.69	-1	-0.39	-0.77	-0.83	4	10
R09	1.26	2.59	-1	3.55	-0.95	3.8	8
R10	4	0.68	0.1	-0.29	-1	-0.99	7
R11	-0.45	-1	2.14	0.44	-0.75	3.29	10
R12	-0.81	-0.8	0.25	4	-1	2.22	10
R13	-0.46	-0.11	0.12	-0.55	-1	4	8
R14	-0.85	4	-0.59	-0.81	-0.61	-1	10
R15	-1	2.73	-0.31	3.2	-0.96	-0.31	8
R16	-0.67	4	-1	0.14	-0.95	0.54	8
R17	-0.89	-1	-0.38	4	-0.6	0.62	9
R18	-1	0.3	2.13	1.26	2.13	0.1	10
R19	2.62	-0.59	4	0.82	-1	0.01	9
R20	-0.75	0.25	-0.45	4	-1	0.8	10

Legenda: AdT- ambiente de trabalho, EaL-estilo de atuação da liderança; TT- tipo de trabalho que executo; AnT-minha autonomia no trabalho; RVP-reconhecimento / valorização profissional; RB- remuneração / benefícios; AG-nota de avaliação geral de trabalhar na empresa.

Elaborado pelo autor

Para determinar a melhor equação de regressão, capaz de explicar o resultado “AG-nota de avaliação geral de trabalhar na empresa”, fez-se inicialmente a análise fatorial para determinar quais os subconjuntos de fatores com maior poder preditivo.

A Tabela 10 mostra que o maior coeficiente de regressão é o subconjunto com dois fatores: AdT - ambiente de trabalho e EaL - estilo de atuação da liderança. Esses fatores, só por si, explicam 52,7% da nota de avaliação geral (AG).

Tabela 10 - Melhores subconjuntos para a análise de regressão

Best Subsets Regression: AG versus AdT; EaL; TT; AnT; RVP; RB

Response is AG						
		R-Sq	R-Sq	Mallows		A E A R
		(adj)	(pred)	Cp	S	d a T n V R
Vars	R-Sq					S T L T T P B
1	40.2	36.9	24.2	1.2	0.78240	X
1	13.3	8.5	0.0	8.9	0.94196	X
2	52.7	47.2	29.0	-0.4	0.71595	X X
2	43.6	36.9	22.4	2.2	0.78223	X X
3	53.9	45.3	20.9	1.3	0.72832	X X X
3	53.6	45.0	25.5	1.3	0.73071	X X X
4	54.6	42.5	16.9	3.1	0.74663	X X X X
4	54.2	41.9	12.5	3.2	0.75048	X X X X
5	54.8	38.7	0.0	5.0	0.77112	X X X X X
5	54.6	38.4	0.0	5.1	0.77281	X X X X X
6	54.8	34.0	0.0	7.0	0.80021	X X X X X X

Legenda: AdT- ambiente de trabalho, EaL-estilo de atuação da liderança; TT-tipo de trabalho que executo; AnT-minha autonomia no trabalho; RVP-reconhecimento / valorização profissional; RB- remuneração / benefícios; AG-nota de avaliação geral de trabalhar na empresa

Elaborado pelo autor

Tabela 11 - Análise de Regressão para explicar a variável nota de avaliação geral de trabalhar na empresa (AG)

Regression Analysis: AG versus AdT; EaL

Analysis of Variance						
Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value	
Regression	2	9.716	4.8578	9.48	0.002	
AdT	1	7.257	7.2574	14.16	0.002	
EaL	1	2.305	2.3049	4.50	0.049	
Error	17	8.714	0.5126			
Total	19	18.430				

Model Summary			
S	R-sq	R-sq(adj)	R-sq(pred)
0.715947	52.72%	47.16%	28.99%

Coefficients						
Term	Coef	SE Coef	T-Value	P-Value	VIF	
Constant	9.301	0.172	54.15	0.000		
AdT	-0.456	0.121	-3.76	0.002	1.00	
EaL	-0.1980	0.0934	-2.12	0.049	1.00	

Regression Equation
AG = 9.301 - 0.456 AdT - 0.1980 EaL

Legenda: AdT- ambiente de trabalho, EaL-estilo de atuação da liderança; AG-nota de avaliação geral de trabalhar na empresa

Elaborado pelo autor

A Tabela 11 exibe os resultados para a equação da regressão

$$AG = 9.301 - 0.456 \text{ AdT} - 0.1980 \text{ EaL}$$

Os p-values tanto da constante quanto dos fatores AdT e EaL são significativos, respectivamente: 0.000; 0.002; e 0.049. Ou seja: a nota de avaliação geral de trabalhar na empresa (AG) significativamente é uma função do ambiente de trabalho (AdT) e do estilo de atuação da liderança (EaL).

O **segundo instrumento de coleta** foi caracterizado pela aplicação de um questionário de escala Likert de 5 pontos (DT – Discordo Totalmente; D – Discordo; I – Indiferente; C – Concordo e CT – Concordo Totalmente). A escala foi desenvolvida e validada e composta de 24 questões fechadas, envolvendo os seis fatores de estudo já mencionado, a fim de verificar o grau de aderência de acordo com Scarpi (2010), para a determinação de causa e efeito, onde o efeito é a permanência do colaborador na empresa.

Os procedimentos para coleta de dados dos dois instrumentos foram realizados no ambiente da empresa em ambiente reservado mediante fornecimento do formulário aos respondentes devidamente instruídos para tal fim, sendo-lhes garantido o caráter de sigilo e confidencialidade. Esta etapa foi realizada de forma agendada em diversas visitas, tendo em vista a escala de revezamento em turnos dos plantões de trabalho dos colaboradores.

Para apuração dos resultados da escala *likert*, apuraram-se as respostas de cada participante em cada uma das vinte e quatro proposições e, posteriormente, realizada a soma das quantidades de respostas a cada proposição. Na etapa seguinte, criou-se a coluna denominada GAScarpi que consiste em conhecer o grau de aderência dos respondentes em cada fator e proposição dos fatores, sendo assim, o método escolhido foi o método ponderado de Scarpi (2010), que consiste em uma técnica que expressa os níveis de aderência que são representados por meio da seguinte fórmula:

$$GA_{SCARPI} = 100 \left(\frac{\left(\sum_1^s q_i \right) - QT}{(s - 1)QT} \right)$$

Onde 's' é o número de postos da escala e 'q' é a quantidade de observações referentes ao posto e QT a quantidade total de respostas obtidas por proposição, conforme na tabela 12.

Tabela 12: Tabulação das proposições pelo método Scarpi

Escala Likert	Diferencial semântico					QT	GAScarpi	Frequência Relativa			
	1	2	3	4	5			Dp	Cp	% Dp	% Cp
Proposição	DT	D	I	C	CT						
Fator: Tipo de trabalho											
Sinto-me bastante motivado pelo tipo de trabalho que realizo.	0	1	0	10	9	20	83,75	1,00	19,00	5,00	95,00
Sinto que meu trabalho não possui muito significado.	0	0	1	8	11	20	87,50	0,50	19,50	2,50	97,50
Totais do Fator	0	1	1	18	20	40	85,63	1,50	38,50	3,75	96,25

Escala Likert	Diferencial semântico					QT	GAScarpi	Frequência Relativa			
	1	2	3	4	5			Dp	Cp	% Dp	% Cp
Proposição	DT	D	I	C	CT						
Fator: Estilo e atuação da liderança											
Minha líder preocupa-se com nossa segurança e bem estar no trabalho.	0	0	0	6	14	20	92,50	0,00	20,00	0,00	100,00
Considero que minha líder me inspira total confiança.	0	1	3	11	5	20	75,00	2,50	17,50	12,50	87,50
Estou satisfeito(a) com a forma de atuação da minha líder	0	0	0	11	9	20	86,25	0,00	20,00	0,00	100,00
Percebo que minha líder não presta atenção quando quero dar sugestões e fazer reclamações.	0	0	3	11	6	20	78,75	1,50	18,50	7,50	92,50
Minha líder incentiva a trabalhar em equipe.	0	1	0	11	8	20	82,50	1,00	19,00	5,00	95,00
Vejo nas ações da minha líder um exemplo a ser seguido.	0	0	1	12	7	20	82,50	0,50	19,50	2,50	97,50
Minha líder enfatiza a importância de nossa unidade para o crescimento da empresa.	1	0	3	8	8	20	77,50	2,50	17,50	12,50	87,50
Totais do Fator	1	2	10	70	57	140	82,14	8,00	132,00	5,71	94,29

Escala Likert	Diferencial semântico					QT	GAScarpi	Frequência Relativa			
	1	2	3	4	5			Dp	Cp	% Dp	% Cp
Proposição	DT	D	I	C	CT						
Fator: Ambiente de trabalho											
Me identifico com o ambiente na empresa e sinto que isso me faz bem.	0	0	1	11	8	20	83,75	0,50	19,50	2,50	97,50
Não penso em deixar esta empresa tão cedo.	1	1	3	7	8	20	75,00	3,50	16,50	17,50	82,50
Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.	0	0	0	8	12	20	90,00	0,00	20,00	0,00	100,00
Considero o ambiente de trabalho saudável e agradável.	0	0	1	10	9	20	85,00	0,50	19,50	2,50	97,50
Percebo que existe um elevado nível de cooperação entre os colegas de trabalho.	1	3	1	11	4	20	67,50	4,50	15,50	22,50	77,50
De fato, me sinto "parte integrante da família" da empresa.	0	1	1	10	8	20	81,25	1,50	18,50	7,50	92,50
Meu trabalho não me oferece satisfação e alegria.	0	1	0	10	9	20	83,75	1,00	19,00	5,00	95,00
Totais do Fator	2	6	7	67	58	140	80,89	11,50	128,50	8,21	91,79

Escala Likert	Diferencial semântico					QT	GAScarpi	Frequência Relativa			
	1	2	3	4	5			Dp	Cp	% Dp	% Cp
Proposição	DT	D	I	C	CT						
Fator: Reconhecimento e valorização profissional											
Sinto que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.	0	0	1	11	8	20	83,75	0,50	19,50	2,50	97,50
Penso em seguir minha carreira nesta empresa.	1	1	0	13	5	20	75,00	2,00	18,00	10,00	90,00
Sinto segurança e estabilidade do meu trabalho.	1	0	3	8	8	20	77,50	2,50	17,50	12,50	87,50
Considero que trabalhando nesta empresa, estou obtendo sucesso na minha vida	0	1	2	8	9	20	81,25	2,00	18,00	10,00	90,00
Totais do Fator	2	2	6	40	30	80	79,38	7,00	73,00	8,75	91,25

Escala Likert	Diferencial semântico					QT	GAScarpi	Frequência Relativa			
	1	2	3	4	5			Dp	Cp	% Dp	% Cp
Proposição	DT	D	I	C	CT						
Fator: Remuneração e benefícios											
O salário e benefícios oferecidos são justos e compatíveis com o mercado.	0	0	1	14	5	20	80,00	0,50	19,50	2,50	97,50
Considero o salário e benefícios como principal fator de motivação no meu trabalho.	1	7	4	7	1	20	50,00	10,00	10,00	50,00	50,00
Totais do Fator	1	7	5	21	6	40	65,00	10,50	29,50	26,25	73,75

Escala Likert	Diferencial semântico					QT	GAScarpi	Frequência Relativa			
	1	2	3	4	5			Dp	Cp	% Dp	% Cp
Proposição	DT	D	I	C	CT						
Fator: Grau de autonomia											
Se precisar tenho a liberdade de trocar o meu plantão de trabalho com meus colegas.	2	3	2	5	8	20	67,50	6,00	14,00	30,00	70,00
A empresa incentiva minha participação nas tomadas de decisão e na resolução de problemas.	2	4	4	10	0	20	52,50	8,00	12,00	40,00	60,00
Totais do Fator	4	7	6	15	8	40	60,00	14,00	26,00	35,00	65,00

A análise do resultado do método Scarpi é feita comparando-se o resultado do GAScarpi, de cada fator com a tabela de interpretação a seguir.

Tabela 13: Interpretação de valores do GAScarpi

Expressa o quanto os respondentes aderem às proposições do fator	
% Valor de GA Observado	Interpretação recomendada
87 ou mais	Uma concordância muito forte
74 a 86	Uma concordância substancial
61 a 73	Uma concordância moderada
50 a 60	Uma concordância baixa
41 a 49	Uma concordância desprezível
33 a 40	Uma discordância desprezível
27 a 32	Uma discordância baixa
19 a 26	Uma discordância moderada
11 a 18	Uma discordância substancial

Fonte: Scarpi 2010

Para o fator **tipo de trabalho**, a tabela 12 demonstra que os resultados apontados, medido pelo índice GAScarpi foi de 85,63%, o que representa uma concordância substancial, onde os respondentes demonstram uma forte aderência ao fator tipo de trabalho que consiste na identificação do colaborador em relação as suas atividades cotidianas na empresa.

Para o fator **estilo e atuação da liderança**, a tabela 12 demonstra que os resultados apontados, medido pelo índice GAScarpi foi de 82,14%, o que representa uma concordância substancial, onde os respondentes demonstram uma forte aderência e aprovação ao método e estilo de atuação da liderança, que consiste na sua relação diária com os colaboradores e residentes e que se faz muito presente nas ações cotidianas da empresa, conforme atestam os relatos obtidos nas entrevistas.

Para o fator **ambiente de trabalho**, a tabela 12 demonstra que os resultados apontados, medido pelo índice GAScarpi foi de 80,89%, o que representa uma concordância substancial, onde os respondentes aprovam e demonstram uma forte aderência ao fator ambiente de trabalho em que atuam que é permeado pela percepção do clima organizacional existente na empresa pelos colaboradores.

Para o fator **reconhecimento e valorização profissional**, a tabela 12 demonstra que os resultados apontados, medido pelo índice GAScarpi foi de 79,38%, o que representa uma concordância substancial, onde os respondentes demonstram uma forte aderência ao fator atestando que se sentem reconhecidos e valorizados pela gestão e pelos residentes no desempenho do trabalho desenvolvido por meio de suas ações cotidianas.

Para o fator **remuneração e benefícios**, a tabela 12 demonstra que os resultados apontados, medido pelo índice GAScarpi foi de 65,00%, o que representa uma concordância moderada, onde os respondentes não demonstram forte adesão ao fator, apesar de acreditarem que o salário e benefícios praticados pela empresa sejam justos, não avaliam este fator como preponderante no aspecto motivacional.

Para o fator **grau de autonomia no trabalho**, a tabela 12 demonstra que os resultados apontados, medido pelo índice GAScarpi foi de 60,00%, o que representa uma concordância baixa, que demonstra que os respondentes não aderem ao fator de possuírem autonomia em sua jornada de trabalho de forma significativa.

Analisando os seis fatores, os resultados confirmam que em quatro deles (tipo de trabalho, estilo e atuação da liderança, ambiente de trabalho e reconhecimento e valorização), há uma forte aderência e identificação dos colaboradores com a cultura e o clima da empresa.

Quando o colaborador encontra um clima organizacional positivo, gera nele uma reação atitudinal, na forma de adesão e compromisso com os valores da organização. Isto faz com que possa gerar maior produtividade e cultivo de boas relações, como consequência, faz com que ele permaneça na organização provocando a diminuição no índice de rotatividade como demonstrado no levantamento dos índices da empresa.

Na terceira etapa, a coleta e análise de dados consistiu na aplicação de entrevistas semiestruturadas. Além da aplicação dos questionários, optou-se também pela adoção do uso de entrevistas semiestruturadas por meio de questões que embora flexíveis, sejam pertinentes e concatenadas ao objetivo proposto a fim de obter uma maior compreensão. (DE SORDI, 2017 p.80).

O grupo entrevistado foi composto pela amostra 2, constituída pelo corpo técnico de 4 especialistas nas áreas de psicologia, serviço social, nutrição e fisioterapia, incluindo também neste grupo a gestora, num total de 5 entrevistados. Para preservar o anonimato, os entrevistados foram submetidos a entrevistas de forma individual e identificados pelos códigos: E-1; E-2; E-3; E-4 para os especialistas e para o caso a gestora esta foi identificada.

O objetivo da adoção das entrevistas, foi o de analisar os fatores pelo ponto de vista de vista dos profissionais técnicos contratados pela empresa, além da visão da própria gestora, a fim de buscar nuances e detalhes que dificilmente surgem nas pesquisas quantitativas, com o propósito de evidenciar e corroborar a relação causal da rotatividade na empresa e desta forma oferecer maior embasamento ao presente estudo.

A construção das perguntas teve como objetivo relacionar os seis fatores apresentados, a fim de buscar extrair dos entrevistados a relação causal da rotatividade em uma organização, para compreender a situação que levam os colaboradores a desejarem permanecer na organização.

Para evidenciar os resultados e a respectiva análise, utilizou-se o método de análise de conteúdo, descrito como “conjunto de técnicas de análise das comunicações” que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 2016 p.44)

A análise das respostas ocorreu por meio da codificação aberta, onde os dados de campo são decompostos analiticamente em códigos, os quais são analisados com o propósito e encontrar semelhanças e agrupá-los em categorias com base em propriedades comuns. (DE SORDI, 2017 p.94)

As codificações e agrupamentos em categorias aqui descritas, extraídas do conteúdo das respostas dos entrevistados é construída considerando a análise das respostas nas denominadas “unidades de contexto” e “unidades de registro”, que segundo Bardin (2016, p.134), auxiliam na escolha dos elementos do texto a serem levados em conta, bem como a criação dos recortes em elementos completos.

As unidades de contexto, conforme afirma (Bardin, 2016 p. 137), representam trechos das entrevistas que foram usados para conexão das respostas dos

entrevistados relacionados as unidades de registro e o tema central que consistem na “unidade de compreensão para codificar a unidade de registro”, com objetivo de compreender sua significação exata.

No processo de análise das respostas dos entrevistados, ficou evidenciado uma convergência de respostas que emergiu no recorte de duas categorias descritivas:

- 1) Análise da percepção do clima organizacional e o grau de relacionamento entre os colaboradores; e
- 2) Análise da percepção da atuação da gestão em relação aos colaboradores, corpo técnico de especialistas e os residentes.

Na sequência pode ser observado o quadro 14, onde são apresentadas, as duas categorias descritivas e os recortes de cada categoria na forma de unidade de contexto.

Quadro 14: Fatores relacionados à rotatividade

Unidade de Registro (Rótulos)	Unidade de Contexto
1. Percepção do Clima Organizacional	<p>E-1: "Eu vejo um clima muito tranquilo, sereno, o pessoal se dando super bem, conversando entre eles, eu nunca presenciei nenhum problema entre eles, é um ambiente bem agradável".</p> <p>E-2: "Aparentemente eu não vejo nada que quebre o clima dessa organização, vejo cada um fazendo sua função e o clima é aparentemente normal, nunca vi nada que quebrasse o clima dessa organização. " ... tenho mais contato com as cuidadoras que me trazem os residentes, elas são atenciosas em me atender e também com os residentes e as vezes elas me falam algumas pequenas discordâncias e atritos entre elas, mas vejo isso como algo normal".</p> <p>E-3: "Eu acho um clima bem homogêneo, regular e com uma hierarquia bem definida, a administração e os funcionários com papéis bem definidos. Eu vejo que entre eles (colaboradores) existe uma colaboração bem nítida e um compromisso muito forte com a gestão e com os residentes, no sentido de atenção e cuidados, mesmo sem ter a formação adequada". "... eles (colaboradores) tem muita iniciativa, eles tem noção do que é o dever deles no dia a dia.</p> <p>E-4: "Aqui é muito prazeroso trabalhar com eles (colaboradores), porque não existe uma rivalidade ou competição, existe uma solidariedade. Eu peço muita ajuda deles, nunca tive uma "careta" eles cooperam mesmo e eu adoro trabalhar aqui justamente por causa dos colaboradores e dos proprietários, você tem liberdade de trabalhar, de conversar com o dono e todos sabem das suas obrigações"</p>

<p>2. Percepção da atuação da gestão</p>	<p>E-1: "É muito boa, eu percebo que os funcionários tem essa autonomia e flexibilidade de poder trabalhar não de forma robotizada mas de forma tranquila, é como se eles se sentem em casa, porque tem essa liberdade de falar algo ou se tiver alguma coisa que não estiver de acordo com a proprietária, percebo que eles tem muita liberdade.</p> <p>E-2: "De minha parte me deixa trabalhar totalmente a vontade não tenho interferência nenhuma no meu trabalho, com os funcionários eu vejo que a gestão atua no sentido de minimizar os pequenos conflitos o mais breve possível, e com relação aos residentes, a gente percebe que eles gostam de estar aqui e sabem que estão sendo bem cuidados.</p> <p>E-3: "Por ser uma gestão familiar eu vejo que a gestão exerce uma influência muito grande nos funcionários. A gestão é muito presente e vejo que tudo funciona "sobre os olhos deles" e funciona muito bem". "... Eles (colaboradores) tem muita iniciativa eles tem noção do que é o dever deles no dia a dia e só consultam a gestão quando realmente foge um pouquinho dos critérios porque a gestão sempre está muito presente e eu acho que a gestão por estar muito presente conduz de forma muito boa o cotidiano da casa".</p> <p>E-4: "Eu acho que você ter essa liberdade, você tem um respeito, porque respeita a sua opinião e qualquer pessoa que é respeitada e que trabalha com prazer faz o melho de si, trabalha com alegria. Eu venho trabalhar porque eu gosto de estar aqui, não é um coisa pesada e isso é raro. A empresa aqui é maravilhosa você tem essa liberdade e outra... o respeito que eles tem pelos funcionários, isso é difícil".</p>
---	---

Elaborado pelo autor

A primeira categoria que se refere ao clima organizacional, de forma geral, na visão dos entrevistados, percebe-se que a empresa possui um clima harmonioso e positivo, que demonstra ligação com os fatores: ambiente de trabalho e o tipo de trabalho que os profissionais executam, mesmo havendo algumas discordâncias em algumas atividades, os colaboradores conhecem bem suas responsabilidades.

A segunda categoria que se refere a percepção da atuação da gestão, os entrevistados apontam que existe uma liberdade de trabalho em suas áreas específicas e nos colaboradores até certa medida, quando devem consultar a gestão no sentido de orientação e resolução de problemas, isto também reforça os resultados obtidos no questionário de avaliação de aderência ao clima organizacional (quadro 9) onde no fator grau de autonomia no trabalho, os entrevistados (colaboradores) demonstraram baixa aderência ao fator. Também, percebe-se nas entrevistas que a presença da gestão é marcante nas rotinas diárias o que denota haver um direcionamento efetivo na execução das atividades cotidianas, contudo, forma geral avaliam a atuação da gestão como positiva.

A entrevista com a gestora deu-se pelos mesmos motivos expostos nas entrevistas com os profissionais contratados pela empresa, sendo as perguntas formuladas, atreladas aos fatores propostos pelo estudo.

Na entrevista com a gestora quando questionada sobre sua percepção do clima na empresa, ela afirmou:

“O nosso clima de trabalho é bem harmonioso, trabalhamos em um clima de cumplicidade, sempre uma ajuda a outra, nosso plantão sempre passa que nem percebemos.”

Quando questionada sobre o comportamento e relacionamento entre os colaboradores afirmou:

“Eles têm um relacionamento bom, se comunicam bem, conversam bem e sempre deixo uma coisa bem clara: ninguém é obrigado a gostar de ninguém, nem ser amigo de ninguém, aqui dentro a gente se respeita, então se você tem alguma diferença com o outro, é do portão pra fora, aqui dentro a gente tem que se tratar tudo por igual, porque a gente tá cuidando de idoso, de outras vidas.”

Quando questionada sobre suas ações de gestão e o que fazia de diferente para manter o clima da empresa, afirmou:

“Procuró estar sempre presente, aqui fazemos um momento de oração na troca de plantão, eu acho que isso ajuda muito independente de religião. Também a gente faz festas de aniversário dos funcionários e residentes do mês e as datas festivas, fazemos tudo junto, a empresa banca, mas os funcionários sempre trazem um pratinho, e isso é espontâneo delas”.

Quando questionada sobre possíveis benefícios e vantagens que estas ações podem trazer a empresa relata:

“Muda tudo né ... eu acho que traz muitos benefícios, primeiro sinceramente eu vejo que a gente é uma família, até o fato de orarmos juntos, nós pedimos não

pela minha casa, mas pelas nossas casas, nossas famílias, nossos filhos. Sempre nós, no plural da coisa, porque a gente se trata como uma família, e eu acho isso muito importante, isso traz um conforto tanto para nós como para os funcionários. No dia de festas eles ficam empolgados, eles adoram, eles falam: 'Ah, hoje é dia de festa', eles chegam todos animados de manhã e adiantam o serviço, porque vai ter festa e a festa é momento descontraído, é gostoso é gratificante”.

As respostas obtidas na entrevista com a gestora corroboram a existência de um clima organizacional positivo, bem como a sua atuação efetiva na relação diária com os colaboradores. Também é observado a existência na empresa de eventos de confraternização e sua influência no ambiente da empresa.

4.4 – Análise geral da pesquisa

De forma geral os resultados das pesquisas realizadas demonstram que os índices de rotatividade da empresa, apesar de sofrer algumas oscilações, são baixos especialmente no ano de 2020, que apresentou índice de rotatividade anual de 17,50%, considerado baixo, quando comparado a média nacional de 54,80% (DIEESE, 2017).

O resultado apresentado decorre de elementos apresentados nos resultados, primeiro pelo fato da empresa possuir um perfil composto por pessoas experientes e treinadas que já conhecem e assimilam bem a cultura e valores da empresa, onde 95% dos colaboradores já possuem mais de uma não de empresa, o que facilita a aderência ao clima organizacional.

Um segundo fato é constatado pelas pesquisas com os colaboradores, onde no primeiro instrumento, dos seis fatores analisados antecedentes à rotatividade, os fatores preponderantes apontados foram: o ambiente de trabalho e o estilo da liderança, que demonstrou um elevado resultado na nota de avaliação geral de trabalhar na empresa, já no segundo instrumento de pesquisa, sobre fatores analisados, observou-se que, quatro deles (tipo de trabalho; estilo e atuação da

liderança; ambiente de trabalho e reconhecimento e valorização), possuem forte grau de aderência e identificação dos colaboradores com a cultura e clima da empresa.

Segundo, afirmam Sing e Jain (2013), quando o colaborador encontra um clima organizacional positivo gera nele uma reação atitudinal na forma de adesão a cultura da empresa e sua intenção de nela permanecer, resultando na diminuição do índice de rotatividade.

Um terceiro fato, pode ser constatado nas pesquisas com o corpo técnico de especialistas, os resultados demonstram que existe uma avaliação positiva com relação ao clima da empresa e uma aprovação das práticas de gestão adotadas pela empresa. Quanto a pesquisa com a gestora, em suas narrativas, percebe-se sua marcante e forte presença nas ações cotidianas e que a adoção de algumas práticas como momentos de espiritualidade aliados a momentos festivos, propicia uma maior união e sentimento de pertença entre os colaboradores, como se fossem de fato uma única família.

Percebe-se, portanto, um encontro das variadas fontes de pesquisa para uma mesma resposta que é a adesão do colaborador ao clima da empresa, gerando no mesmo uma atitude de compromisso com a empresa e com sua cultura, o que faz com que esse permaneça, resultando na diminuição no índice de rotatividade conforme demonstrado nos índices da empresa.

De acordo com Yin (2015 p.124), para um processo de análise bem estruturado, um ponto forte recomendável, quando se trata de uma pesquisa de estudo de caso, é a adoção de fontes múltiplas de evidência, onde é possível fazer uma triangulação dos dados a partir dessas fontes múltiplas e que a vantagem mais importante na triangulação é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho fez uso de várias fontes de pesquisa visando a uma triangulação dos dados, a fim de evidenciar e compreender a relação causal da rotatividade nas empresas. A relevância se dá pelo fato de o país possuir altas taxas de rotatividade, e isso traz consequências indesejáveis, como a saída de bons colaboradores, ocasionando perda de eficiência e competitividade, aumento de custos em processos de demissão, contratação, treinamentos entre outros. (HOM *et al.*, 2017).

Nas empresas de pequeno porte é comum que a gestão exerça uma presença muito marcante e exerça forte influência na instituição da cultura e valores da organização. O fato de a empresa objeto de estudo possuir 95% dos colaboradores com mais de um ano na empresa sugere uma adesão ao clima organizacional, pois quando existem índices elevados de rotatividade, significa que o colaborador não teve tempo suficiente de conhecer e absorver o clima e a cultura da empresa.

Os seis fatores antecedentes à rotatividade analisados na empresa: tipo de trabalho; estilo e atuação da liderança; ambiente de trabalho; reconhecimento e valorização; remuneração e benefícios e autonomia no trabalho, apontou que os fatores determinantes foram ambiente de trabalho e o estilo de atuação da liderança em consonância com um elevado resultado encontrado na nota de avaliação geral de trabalhar na empresa.

Com intuito de assegurar maior consistência nas pesquisas, o presente estudo optou pela construção e validação de um questionário de avaliação de aderência ao clima organizacional, baseado na escala likert, com resultado de validação pelo índice alpha de *Cronbach* de 0,954, com a finalidade de verificar o grau de aderência dos fatores antecedentes à rotatividade.

Os resultados demonstraram que em quatro fatores: tipo de trabalho, estilo e atuação da liderança, ambiente de trabalho e reconhecimento, e valorização, apresentou-se um grau de concordância substancial, que demonstrou forte

aderência dos colaboradores. O fator remuneração e benefícios apontou grau de concordância moderada, com os respondentes não demonstrando forte adesão ao fator, apesar de acreditarem que o salário e benefícios praticados pela empresa sejam justos, não avaliam este fator como preponderante no aspecto motivacional. Já o fator autonomia no trabalho, apontou grau de concordância baixa, que demonstra que os respondentes não aderem ao fator de possuírem autonomia em sua jornada de trabalho de forma significativa.

Analisando os seis fatores, os resultados confirmam que há forte aderência e identificação dos colaboradores com a cultura e o clima da empresa. Quando o colaborador encontra um clima organizacional positivo, gera-se nele uma reação atitudinal, na forma de adesão e compromisso com os valores da organização. Isso faz com que possa gerar maior produtividade e cultivo de boas relações, como consequência, faz com que ele permaneça na organização provocando a diminuição no índice de rotatividade, conforme apresentado no último ano, no índice de rotatividade de 17,50% ao ano, bem abaixo da média nacional de 54,80%.

Nas pesquisas com o corpo técnico de especialistas, os resultados demonstram que existe uma avaliação positiva com relação ao clima da empresa e uma aprovação das suas práticas de gestão. Na pesquisa com a gestora, percebeu-se a sua marcante e forte presença nas ações cotidianas e que o uso de algumas práticas como momentos de espiritualidade, aliados a momentos festivos, propicia uma maior união e sentimento de pertença entre os colaboradores, como se fossem de fato uma única família.

O apoio organizacional informal, como ocorre na empresa por meio de ações como momento de espiritualidade e confraternizações enseja um clima positivo e com forte caráter familiar, não isento, porém dos benefícios formais em termos de salários e adicional de insalubridade entre outros.

Quando a empresa consegue alinhar boas práticas de gestão que tenham adesão dos colaboradores e consegue propiciar um clima organizacional positivo, tais ações influenciam de forma positiva a elevação do nível de satisfação no trabalho defendida por Sing e Jain (2013), que afirma que, quanto mais felizes as pessoas se encontram em seu trabalho, mais satisfeitas elas são e, por conseguinte,

encontram forte conexão com baixos índices de rotatividade, conforme evidenciado pelas pesquisas.

As implicações práticas indicam que propiciar um clima organizacional positivo e um grau elevado de satisfação no trabalho pode ser rentável a médio e longo prazo, conforme atestado nos resultados do presente estudo. Não se trata, porém de tarefa simples e rápida, o ser humano é complexo e há que se analisar diversas variáveis a fim de fazer com que os colaboradores encontrem um ambiente onde possam encontrar motivação.

Desta forma, recomenda-se o uso de pesquisas para avaliar o clima na organização como o apresentado neste estudo e outras semelhantes, onde a partir dos resultados as empresas possam obter caminhos e planejar ações visando a melhoria do clima organizacional, aumento do nível de satisfação no trabalho e a consequente diminuição nos índices de rotatividade.

Outra recomendação seria a adoção de pequenas práticas como as adotadas na empresa objeto de estudo e outras semelhantes, que sejam de baixos custos e bem planejadas, de acordo com as realidades locais como: momentos comemorativos; confraternizações; encontro dos colaboradores com as famílias e a empresa; premiações para colaboradores que se destaquem e outras ações pertinentes em vista de propiciar um clima organizacional positivo. SING e JAIN (2013).

Para a empresa analisada, recomenda-se aprofundar a análise dos tipos de desligamentos, conhecendo as razões que motivaram as saídas dos colaboradores por meio da implantação de entrevistas de desligamento conforme atestam (MOBLEY, 1992, e HOM *et al.*, 2017).

O setor de prestação de serviços em saúde e bem-estar, voltados à geração da terceira idade, em especial as casas de repouso, demandam interesse cada vez maior da sociedade, por conta do envelhecimento da população. Trata-se de um público que busca serviços de qualidade, segurança e bem-estar, abrindo-se um vasto campo a ser pesquisado. Vale ressaltar que durante a vigência da pandemia

instalada da COVID19 a empresa não perdeu nenhum residente, o que por si só pode também ensejar estudos futuros.

Os resultados apontados da pesquisa podem oferecer subsídios e informações aos gestores nas MPEs, no sentido de diminuir os índices de rotatividade na empresa, trazendo ganhos na redução de custos, maior produtividade e competitividade, além de valorizar a qualidade dos seus recursos humanos.

REFERÊNCIAS

AARONS, G.A.; SAWITZKI, A.C. **Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services.** *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*. 33 (3) p. 289-301, 2006.

ABBEY, A. & DICKSON, J. W. **R&D work climate and innovation in semiconductors.** *Academy of Management Review*, 26,362-368, 1983.

AGAPITO, P.R; POLIZZI, A.P.F.; SIQUEIRA, M.M.M. **Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade.** *Revista de Administração Mackenzie*, v. 16, n.6, Edição especial p.71-93, 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Tradução Luís Antero Reto, Augusto. 1 de 2011. ed. rev. e aum. São Paulo: Edições 70, 2011. 281 p. ISBN 978-85-62938-04-7.

BAQUERO, G. **Testes psicométricos e projetivos.** Loyola. São Paulo, 1974.

BISPO, C.A.F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** Associação Brasileira de Engenharia de Produção – *Revista Produção* v. 16, n.2, p. 258-273, 2006.

BOUTEILLER, C.; KARYOTIS, C. **The evaluation of intangibles: introducing the optional capital.** *Investment Management and Financial Innovations*. V. 7, n.4, p.85-92, 2010.

BRASIL. Decreto Lei 5452, de 01 de maio de 1943. **Consolidação das Leis do Trabalho.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em 05 de agosto de 2020.

_____. Lei 8842, de 04 de janeiro de 1995. **Política Nacional do Idoso e Conselho Nacional do Idoso.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8842.htm. Acesso em 25 de agosto de 2020.

_____. Lei Complementar 123 de 14 de dezembro de 2006. **Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso em 05 de julho de 2020.

_____. Lei Complementar 155, de 27 de outubro de 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp155.htm. Acesso em 05 de julho de 2020.

_____. Resolução no. 283/2005 – RDC – **Resolução da Diretoria Colegiada da ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária.** Publicada em 26 de setembro de 2005.

CAMANARO, A.A.; BARBOSA, P. **Instituições de longa permanência para idosos no Brasil: do que se está falando?** Política Nacional do Idoso velhas e novas questões – IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Cap. 20 p. 479-514, Rio de Janeiro, 2016.

CAMPOS, C.V.A.; MALIK, A.M. **Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do programa de saúde da família.** Revista de Administração Pública, v. 42, n.2, p.347-368, 2008.

CASA DE REPOUSO RENASCER DO SOL – Disponível em: <https://www.casaderepousorenascerdosol.com/>. Acesso em: 03 de setembro de 2020.

CAVAZOTTE, F.S.C.N.; OLIVEIRA, L.B.; MIRANDA, L.C. **Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar à empresa.** Revista de Administração da USP. v. 45, n.1, p. 70-83, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª. ed. Porto Alegre, Artmed, 2007.

CRONBACH, L.J; MEEHL, P.E. **Construct validity in psychological test**. *Psychological Bulletin*, n.52, p.281-302, 1955.

DALTON, D. R.; TODOR, W. D. **Turnover turned over: an expanded positive perspective**. *Academy of Management Review*, v.4, n.2, p.225-235, 1979.

DE SORDI, J. O. **Desenvolvimento de Projeto de Pesquisa**. 1ª ed. – São Paulo: Saraiva, 2017.

DIEESE. **Movimentação no mercado de trabalho: rotatividade, intermediação e proteção ao emprego**. São Paulo, 2017.

DIEESE. **Rotatividade setorial: dados e diretrizes para a ação sindical**. São Paulo, 2014.

DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo. Atlas. 2004.

FERREIRA, L.C.M.; ALMEIDA, C.B.A. **Rotatividade de Funcionários e Desempenho Organizacional: um estudo no comércio brasileiro**. *Brazilian Business Review*. v.12, n.4 p. 28 – 61, 2015.

FLAMHOLTZ E.G. **Human resource accounting**. Dickenson Publishing Company Inc. Ensino California, USA, 1974.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOM, P.W.; LEE, T.W.; SHAW, J.D.; HAUSKNECHT, J.P. **One hundred years of employee turnover theory and research.** *Journal of Applied Psychology*. V. 102 n.3, p.530-545, 2017.

JAOUDE, O.E.C. **Espiritualidade nas organizações: um estudo da relação da espiritualidade com qualidade de vida no trabalho nas PMES.** Dissertação de Mestrado – UNIFACCAMP – Centro Universitário Campo Limpo Paulista, São Paulo, 2015.

LEE, T.W.; HOM, P.W.; EBERLY, M.B.; LI, J.J.; MITCHELL, T.R. **On the next decade of research in voluntary employee turnover.** *Academy of Management Perspectives*. Vol. 31, n.3, p.201-221, 2017.

LIKERT, R. **A technique for the measurement of attitudes.** *Archives of Psychology*. n.140, p.1-55, 1932.

LOCKE, E.A. **The nature and causes of job satisfaction.** In: DUNNETTE, M.P. (Org). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 1ª ed. Chicago: Rand McNally, p. 1297-1349, 1976.

LOCKE, K; GOLDEN-BIDDLE, K. **Constructing opportunities for contribution: Structuring intertextual coherence and "problematizing" in organizational studies.** *Academy of Management Journal*, v.40, n.5, p.1023-1062, 1997.

LUTHANS, F.; YOUSSEF, C.M. **Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage.** *Organizational Dynamics*, vol. 33, n. 2, p.143-160, 2004.

MOBLEY, W.H. **Turnover: Causas, consequências e controle.** Tradução: Vania Conde. Porto Alegre, Editora Ortiz, 1992.

O'NEILL, J.W., HARISSON, M.M.; CLEVELAND, J.; ALMEIDA D.; STAWSKI R.; CROUTER, A.C. **Work-family climate organizational commitment and turnover:**

multilevel contagion effects of leaders. *Journal of Vocational Behavior* 74 (1): p.18-29, 2009.

OHMAE, K. **End of the Nation State.** *The Rise of Regional Economies.* New York Touchstone, 1996.

OLIVEIRA, L.B.; HONÓRIO, S.R.F.S. **Atração e desligamento voluntário de jovens empregados: um estudo de caso no setor jornalístico.** *Revista de Administração da USP.* v. 49, n.4, p. 714-730, 2014.

PASQUALI, L. **Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação.** Ed. Vozes, Petropolis – RJ, 2003.

PORTER, M. E. **The competitive advantage: creating and sustaining superior performance.** *New York Free Press,* p.33-61, 1985.

PRITCHARD R.D.; KARASICK B.W. **The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction.** *Organizational Behavior & Human Decision Processes.*9(1): p.126–146, 1973.

RAIS – **Relação Anual de Informações Sociais.** Disponível em: <https://www.rais.gov.br/sitio/index.jsf>. Acesso em 20 de julho de 2020.

SBGG – **Sociedade Brasileira de Geriatria e Gerontologia.** Disponível em: <https://sbgg.org.br/>. Acesso em 03 de agosto de 2020.

SCARPI, M.J. **Administração em saúde.** Rio de Janeiro, 2010.

SEBRAE - **Anuário do trabalho nos pequenos negócios 2015.** Publicado pelo DIEESE São Paulo, 8ª edição, 2017.

SEBRAE – **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e->

mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD. Acesso em 02 de agosto de 2020.

SEBRAE. **Panorama dos Pequenos Negócios**, São Paulo, 2018.

SILVA, E.M. **Os efeitos da liderança na retenção de talentos: um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica**. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Economia e Finanças – IBMEC- São Paulo, 2006.

SINGH, J.K.; JAIN, M. **A study of employees` job satisfaction and its impact on their performance**. *Journal of Indian Research*. Vol. 1, n.4, p.105-111, 2013.

SIQUEIRA, M.M.M.; & GOMIDE, S., JR. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com à organização**. In J.C. Zambelli, J.E. Borges-Andrade & A.B. Bastos (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho o Brasil**. Porto Alegre, Artmed. P.300-328, 2004.

STAW, B.M. **The consequences of turnover**. *Journal of Occupational behavior*, 1, p.253-273, 1980.

STORDEUR, S.; D´HOORE, W. **Organizational configuration of hospitals succeeding in attracting and retaining nurses**. *Journal of Advanced Nursing* 57(1) p. 45-58, 2006.

YIN, R.K. **Estudo de caso planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre, Bookman, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta de apresentação e autorização

APÊNDICE B – Artefato – DC – Determinante Causal

APÊNDICE C – Perfil do entrevistado

APÊNDICE D – Questionário de pesquisa de campo

APÊNDICE E – Entrevista semiestruturada – Corpo técnico

APÊNDICE F - Entrevista semiestruturada – Gestora

APÊNDICE G - Ficha técnica da empresa

APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO E AUTORIZAÇÃO



À

Garcia & Carvalho Casa de Repouso Ltda

Sra. Andrea Cristina de Carvalho

Prezada Senhora

Venho através desta, solicitar autorização para realização de pesquisa de campo em vossa organização por meio de observações, entrevistas e questionário a ser aplicado a todos os colaboradores desta empresa.

Com o título “Rotatividade Organizacional”, sob orientação da Profa. Dra. Maria Aparecida Sanches do Programa de Mestrado Profissional do Centro Universitário Campo Limpo Paulista – UNIFACCAMP, a pesquisa objetiva verificar os índices de rotatividade de pessoas e os fatores envolvidos.

O questionário a ser aplicado encontra-se anexado a esta solicitação e os dados e informações coletados seguirão os padrões éticos e de sigilo que envolvem a pesquisa científica. Será assegurado que os trabalhos de observação, entrevistas e aplicação dos questionários ocorrerá com o mínimo de interferência nas atividades operacionais da empresa. Os resultados da pesquisa serão conhecidos por meio de dissertação e estarão disponíveis no *site* da instituição e poderão contribuir apontando algumas práticas de gestão que serão úteis a esta conceituada empresa e ao mercado de forma geral.

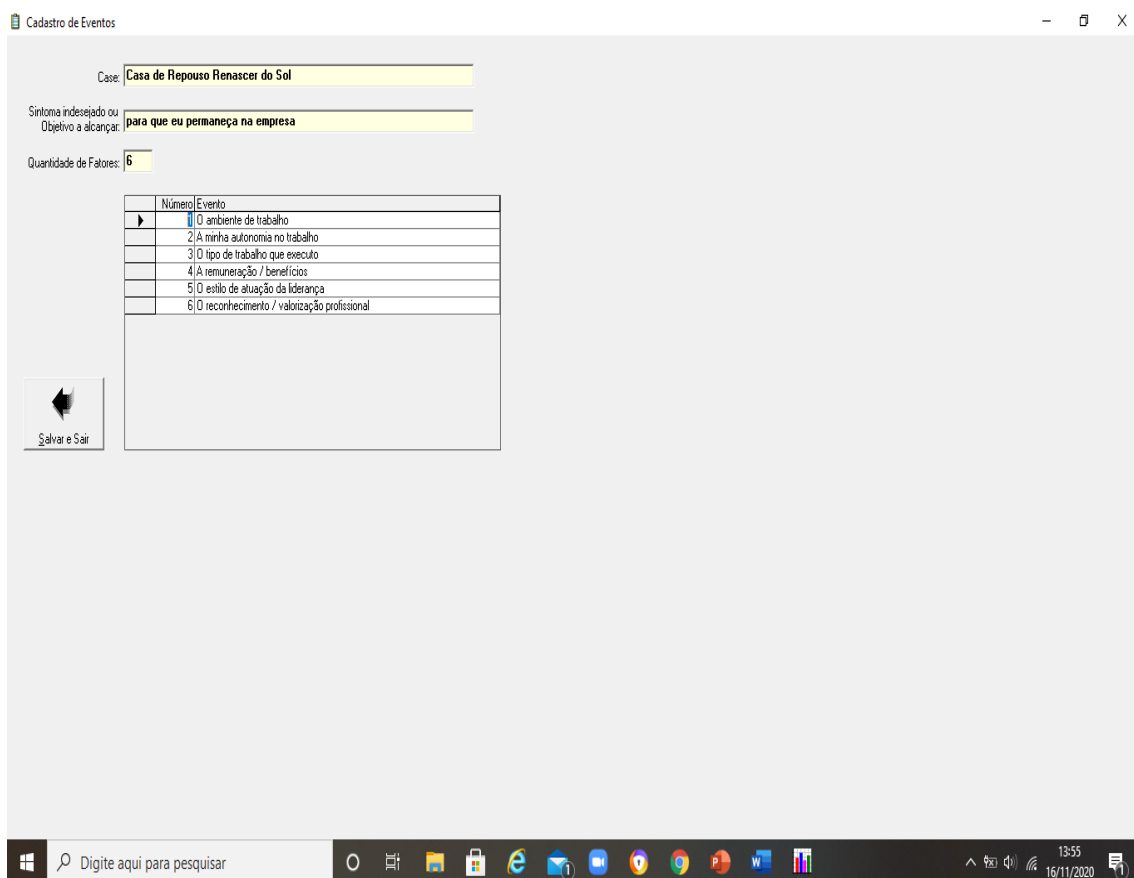
Atenciosamente

Ciência e aprovação

Mauricio de Souza Barreto

Andrea Cristina de Carvalho

APÊNDICE B – ARTEFATO - DETERMINANTE CAUSAL



APÊNDICE C - PERFIL DO ENTREVISTADO

Características dos colaboradores respondentes. Preencha as linhas e marque com um “X” de acordo com suas características.

1. Nome: _____

2. Cargo: _____

3. Horário de Trabalho: _____

4. Idade: _____

5. Estado Civil

() Solteiro(a) () Casado(a) / União estável () Separado(a)
Divorciado(a) () viúvo(a)

6. Tempo em que trabalha na empresa (em anos): _____

7. Grau de Instrução (Escolaridade)

() Ensino Fundamental () Ensino Médio () Ensino Técnico
() Ensino Superior () Pós graduação () Mestrado () Doutorado

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE ADERÊNCIA AO CLIMA ORGANIZACIONAL

Caro respondente, gostaríamos de conhecer sua opinião com relação à empresa em que você trabalha. Por isso, estamos realizando um breve levantamento de informações e contamos com a sua participação. Serão apenas algumas questões que podem ser respondidas em menos de 10 minutos. Desde já, fica assegurado o completo sigilo de divulgação do respondente.

As questões consistem em uma série de afirmações e gostaríamos de reforçar que não existem respostas certas ou erradas, mas a resposta é aquela em que você mais acredita. Leia com cuidado e atenção e depois marque com um “X” aquela que melhor expressa a sua opinião, utilizando a escala abaixo:

- (DT) - DISCORDO TOTALMENTE.
- (D) – DISCORDO.
- (I) – INDIFERENTE.
- (C) – CONCORDO.
- (CT) – CONCORDO TOTALMENTE.

Para garantir a qualidade e precisão das repostas, precisamos que você:

1. Responda todas as perguntas sem deixar nenhuma linha em branco.
2. Leia as afirmações com cuidado e atenção.
3. Seja sincero(a) e objetivo(a).

PROPOSIÇÕES	DT	D	I	C	CT
Me identifico com o ambiente na empresa e sinto que isso me faz bem.					
Minha líder preocupa-se com nossa segurança e bem estar no trabalho.					
Sinto que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.					
O salário e benefícios oferecidos são justos e compatíveis com o mercado.					
Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.					
Considero que minha líder me inspira total confiança.					
Penso em seguir minha carreira nesta empresa.					
Considero o salário e benefícios como principal fator de motivação no meu trabalho					
Considero o ambiente de trabalho saudável e agradável.					
Estou satisfeito(a) com a forma de atuação da minha líder					
Se precisar tenho a liberdade de trocar o meu plantão de trabalho com meus colegas.					
Percebo que minha líder não presta atenção quando quero dar sugestões e fazer reclamações.					
Sinto-me bastante motivado(a) pelo tipo de trabalho que realizo.					
A empresa incentiva minha participação nas tomadas de decisão e na resolução de problemas.					
Sinto segurança e estabilidade do meu trabalho.					
Minha líder incentiva a trabalhar em equipe.					
Percebo que existe um elevado nível de cooperação entre os colegas de trabalho.					
Vejo nas ações da minha líder um exemplo a ser seguido.					
Considero que trabalhando nesta empresa, estou obtendo sucesso na minha vida profissional.					
De fato, me sinto "parte integrante da família" da empresa.					
Minha líder enfatiza a importância de nossa unidade para o crescimento da empresa.					
Sinto que meu trabalho não possui muito significado e importância.					
Meu trabalho não me oferece satisfação e alegria.					
Não penso em deixar esta empresa tão cedo.					

APÊNDICE E – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (CORPO TÉCNICO)

Nome: _____

Profissão: _____

Órgão de Registro Profissional: _____

Tempo de atuação na empresa: _____

Prezado (a) Profissional

Gostaríamos de conhecer sua opinião sobre a empresa na qual presta serviço, por meio de uma breve entrevista semiestruturada, com algumas questões referentes à rotatividade de colaboradores nesta empresa. Informamos que todos os dados pessoais coletados são para uso exclusivo do pesquisador e seu orientador e serão mantidos em total sigilo. Apenas informações totalizadas e anonimizadas serão divulgadas como resultado desta pesquisa.

Desde já agradecemos por sua contribuição.

Atenciosamente

Mauricio de Souza Barreto.

Perguntas

- 1) Sobre o ambiente organizacional da empresa, como você percebe e avalia?
- 2) Sobre o relacionamento diário entre os colaboradores, como você percebe e avalia?
- 3) Sobre a atuação da gestão em relação aos colaboradores, residentes, clientes e os profissionais do corpo técnico, como você percebe e avalia?
- 4) Sobre a rotina de trabalho dos colaboradores em suas atividades e o tipo de trabalho que executam, como você avalia que são desenvolvidos e executados?
- 5) Sobre o grau de autonomia no trabalho dos colaboradores, como você percebe e avalia?
- 6) Existe algum fato marcante ou curiosidade sobre a relação entre esta empresa e seus colaboradores que você observa ou ainda que ocorra de forma diferente do que você já observou em outras empresas que tenha atuado?

APÊNDICE F – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (GESTORA)

Nome: _____

Cargo: _____

Formação: _____

Prezada Gestora

Gostaríamos de conhecer sua opinião sobre a sua empresa, por meio de uma breve entrevista semiestruturada com algumas questões referente a rotatividade de colaboradores. Informamos que todos os dados pessoais coletados são para uso exclusivo do pesquisador e seu orientador e serão mantidos em total sigilo. Apenas informações totalizadas e anonimizadas serão divulgadas como resultado desta pesquisa.

Desde já agradecemos por sua contribuição.

Atenciosamente

Mauricio de Souza Barreto.

Perguntas

- 1) Comente sua percepção sobre os índices anuais de rotatividade apresentado pela empresa.
- 2) Sobre o ambiente organizacional da empresa, como o colaborador percebe e avalia?
- 3) Sobre o relacionamento diário entre os colaboradores, como o colaborador percebe e avalia?
- 4) Sobre a rotina de trabalho dos colaboradores em suas atividades e o tipo de trabalho que executam, como você avalia que são desenvolvidos e executados?
- 5) Sobre o grau de autonomia no trabalho dos colaboradores, como o colaborador percebe e avalia?
- 6) Existe algum fato marcante ou curiosidade sobre a relação entre a empresa e seus colaboradores que você observa?

APÊNDICE G - FICHA TÉCNICA DA EMPRESA

Razão Social: GARCIA & CARVALHO CASA DE REPOUSO LTDA.

Nome Fantasia: CASA DE REPOUSO RENASCER DO SOL

CNPJ: 08.071.567/0001-60

Data de Fundação: 06.03.2006

Fundadora e Proprietária: Andrea Cristina de Carvalho

Área de atuação: Prestação de serviços em saúde a cuidados com idosos.

Atividade Econômica: Instituição privada de longa permanência de idosos.

Funcionários: 20

Corpo técnico: 6 especialistas compostos por: médico, fisioterapeuta, psicólogo, assistente social, nutricionista e enfermeira.

Área: 2.000 m²

Capacidade de atendimentos: 60 residentes.

Ocupação atual: 52 pacientes

Localização: Rua Nossa Senhora Aparecida no. 1221, Bairro Vargem Grande, Franco da Rocha – SP, CEP 07.863-000

Telefone para contato: (11) 4811-6891

Site: www.casaderepousorenascerdosol.com

ANEXOS

ANEXO A – CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

ANEXO B – Alvará da Vigilância Sanitária

ANEXO C – AVCB – Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros

ANEXO D – Classificação das MPEs segundo faturamento.

ANEXO E – Classificação das MPEs segundo porte.

ANEXO A – CNPJ – CADASTRO NACIONAL DE PESSOA JURÍDICA

 REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA			
NÚMERO DE INSCRIÇÃO 08.071.567/0001-60 MATRIZ	COMPROVANTE DE INSCRIÇÃO E DE SITUAÇÃO CADASTRAL		DATA DE ABERTURA 13/03/2006
NOME EMPRESARIAL GARCIA & CARVALHO CASA DE REPOUSO EIRELI			
TÍTULO DO ESTABELECIMENTO (NOME DE FANTASIA) CASA DE REPOUSO RENASCER DO SOL			PORTE ME
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA PRINCIPAL 87.11-5-02 - Instituições de longa permanência para idosos			
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS SECUNDÁRIAS Não informada			
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA NATUREZA JURÍDICA 230-5 - Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (de Natureza Empresári			
LOGRADOURO R NOSSA SENHORA APARECIDA		NÚMERO 1221	COMPLEMENTO *****
CEP 07.863-000	BAIRRO/DISTRITO VARGEM GRANDE	MUNICÍPIO FRANCO DA ROCHA	UF SP
ENDEREÇO ELETRÔNICO		TELEFONE (11) 4811-6891/ (11) 9635-3917	
ENTE FEDERATIVO RESPONSÁVEL (EFR) *****			
SITUAÇÃO CADASTRAL ATIVA			DATA DA SITUAÇÃO CADASTRAL 13/03/2006
MOTIVO DE SITUAÇÃO CADASTRAL			
SITUAÇÃO ESPECIAL *****			DATA DA SITUAÇÃO ESPECIAL *****

Aprovado pela Instrução Normativa RFB nº 1.863, de 27 de dezembro de 2018.

Emitido no dia 13/11/2020 às 14:14:27 (data e hora de Brasília).

Página: 1/1

ANEXO B – ALVARÁ DA VIGILÂNCIA SANITÁRIA



Sistema Estadual de Vigilância Sanitária
Prefeitura Municipal de FRANCO DA ROCHA

LICENÇA DE FUNCIONAMENTO - VIGILÂNCIA SANITÁRIA	
Nº CEVS: 351640801-871-000003-1-0	DATA DE VALIDADE: 23/09/2021

Nº PROCESSO:	9749/13	
Nº PROTOCOLO:	7175/2020	Data do Protocolo: 30/07/2020
SUBGRUPO:	ATIVIDADES RELACIONADAS À SAÚDE	
AGRUPAMENTO:	OUTRAS ATIVIDADES RELACIONADAS À SAÚDE	
ATIVIDADE ECONÔMICA-CNAE:	8711-5/02 INSTITUIÇÕES DE LONGA PERMANÊNCIA PARA IDOSOS	
OBJETO LICENCIADO:	ESTABELECIMENTO	
DETALHE:		
RAZÃO SOCIAL:	GARCIA & CARVALHO CASA DE REPOUSO LTDA	CNPJ ALBERGANTE:
NOME FANTASIA:	CASA DE REPOUSO RENACER DO SOL	
CNPJ / CPF:	08.071.567/0001-60	
LOGRADOURO:	Rua RUA NOSSA SENHORA APARECIDA	NÚMERO: 1221
COMPLEMENTO:	CHÁCARA	
BAIRRO:	VARGEM GRANDE	
MUNICÍPIO:	FRANCO DA ROCHA	
CEP:	07863-000	UF: SP
PÁGINA DA WEB:		
RESPONSÁVEL LEGAL: ANDRÉA CRISTINA DE CARVALHO		
CPF: 14079421826		CONSELHO REGIONAL: COREN
Nº INSCR. CONSELHO PROF: 384246		UF: SP
RESPONSÁVEL TÉCNICO: ANDRÉA CRISTINA DE CARVALHO		
CPF: 14079421826		CONSELHO REGIONAL: COREN
Nº INSCR. CONSELHO PROF: 384246		UF: SP

O(A) AUTORIDADE SANITÁRIA DA VIGILÂNCIA SANITÁRIA DE FRANCO DA ROCHA CONCEDE A PRESENTE LICENÇA DE FUNCIONAMENTO, SENDO QUE SEU (S) RESPONSÁVEL(IS) ASSUME (M) CONHECER A LEGISLAÇÃO SANITÁRIA VIGENTE E CUMPRÍ-LA INTEGRALMENTE, INCLUSIVE EM SUAS FUTURAS ATUALIZAÇÕES, OBSERVANDO AS BOAS PRÁTICAS REFERENTES ÀS ATIVIDADES E OU SERVIÇOS PRESTADO, RESPONDENDO CIVIL E CRIMINALMENTE PELO NÃO CUMPRIMENTO DE TAIS EXIGÊNCIAS, FICANDO, INCLUSIVE, SUJEITO (S) AO CANCELAMENTO DESTES DOCUMENTOS. ASSUMEM AINDA INTEIRA RESPONSABILIDADE PELA VERACIDADE DAS INFORMAÇÕES AQUI PRESTADAS PARA O EXERCÍCIO DAS ATIVIDADES RELACIONADAS E DECLARAM ESTAR CIENTES DA OBRIGAÇÃO DE PRESTAR ESCLARECIMENTOS E OBSERVAR AS EXIGÊNCIAS LEGAIS QUE VIEREM A SER DETERMINADAS PELO ÓRGÃO DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA COMPETENTE, EM QUALQUER TEMPO, NA FORMA PREVISTA NO ARTIGO 95 DA LEI ESTADUAL 10.083 DE 23 DE SETEMBRO DE 1998.

FRANCO DA ROCHA

LOCAL

23/09/2020

DATA DE DEFERIMENTO

Código de Validação: 1600867596865

A autenticidade deste documento deverá ser confirmada na página do Sistema de Informação em Vigilância Sanitária, no endereço: <https://sivisa.saude.sp.gov.br/sivisa/cidadao/>

ANEXO C – AVCB – AUTO DE VISTORIA DO CORPO DE BOMBEIROS



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO



CORPO DE BOMBEIROS

AUTO DE VISTORIA DO CORPO DE BOMBEIROS

AVCB Nº 320040

O CORPO DE BOMBEIROS EXPEDE O PRESENTE AUTO DE VISTORIA, POR MEIO DO SISTEMA ELETRÔNICO VIA FÁCIL BOMBEIROS, PARA A EDIFICAÇÃO OU ÁREA DE RISCO ABAIXO, NOS TERMOS DO REGULAMENTO DE SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIO DO ESTADO DE SÃO PAULO.

Projeto Nº 171087/3516408/2017
 Endereço: RUA NOSSA SENHORA DE APARECIDA Nº: 1221
 Complemento: CASA DE REPOUSO RENASCER DO SOL Bairro: VARGEM GRANDE
 Município: FRANCO DA ROCHA
 Ocupação: INSTITUIÇÃO DE LONGA PERMANÊNCIA PARA IDOSO (H-2)
 Proprietário: ANDREA CRISTINA DE CARVALHO
 Responsável pelo Uso: ANDREA CRISTINA DE CARVALHO
 Responsável Técnico: VALTER MANUEL RIBEIRO VIEIRA
 CREA/CAU: 0601802190-SP ART/RRT: 92221220141719822
 Área Total (m²): 487,00 Área Aprovada (m²): 487,00
 Validade: 30/11/2020
 Vistoriador: 1. SGT PM DAVID RODRIGUES BEZERRA
 Homologação: CAP PM MESSIAS ALVES
OBSERVAÇÕES: FAZ USO DO SISTEMA DE GLP (02 P-45) CONFORME ART Nº 92221220150383636. VALIDADE DA LICENÇA PRORROGADA EM RAZÃO DA PORTARIA CCB-024/800/20. VALIDADE DA LICENÇA PRORROGADA EM RAZÃO DA PORTARIA CCB-025/800/20.

NOTAS: 1) O AVCB deve ser afixado na entrada principal da edificação, em local visível ao público. 2) Compete ao proprietário ou responsável pelo uso da edificação a responsabilidade de renovar o AVCB e de manter as medidas de segurança contra incêndio em condições de utilização, providenciando a sua adequada manutenção, sob pena de cassação do AVCB, independente das responsabilidades civis e criminais.

Franco Da Rocha, 3 de Outubro de 2017



Documento emitido eletronicamente pelo Sistema Via Fácil Bombeiros. Para verificar sua autenticidade acesse a página do Corpo de Bombeiros www.corpodebombeiros.sp.gov.br, ou utilize o aplicativo para dispositivos móveis "Bombeiros SP".

ANEXO D - CLASSIFICAÇÃO DAS MPES SEGUNDO FATURAMENTO

CRITÉRIO: RECEITA BRUTA	DEFINIÇÃO	RECEITA BRUTA ANUAL
Microempresa	Sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário.	igual ou inferior a R\$ 360.000,00
Empresa de pequeno porte	A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 4.800.000,00.	superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00
Microempreendedor individual	É a pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional. O microempreendedor pode possuir um único empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa.	igual ou inferior a R\$ 81.000

Fonte: www.sebrae.com.br (conforme Lei Complementar 123/2006 e 155/2016).

ANEXO E - CLASSIFICAÇÃO DAS MPES SEGUNDO PORTE

Porte	Setores	
	Indústria ⁽¹⁾	Comércio e Serviços ⁽²⁾
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: SEBRAE

Elaboração: DIEESE

Nota: (1) As mesmas delimitações de porte foram utilizadas para o setor da construção

(2) O setor serviços não inclui administração pública e serviço doméstico

Fonte: SEBRAE - Elaboração: DIEESE 2017