



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS: ANGICAL DO PIAUÍ
CURSO: BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ISAC SILVA DE OLIVEIRA

ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO DE CASO NAS LOJAS DO
ARMAZÉM PARAÍBA DO MÉDIO PARNAÍBA

ANGICAL - PI
2023

ISAC SILVA DE OLIVEIRA

ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO DE CASO NAS LOJAS DO ARMAZÉM
PARAÍBA DO MÉDIO PARNAÍBA

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico)
apresentado como exigência parcial para obtenção
do diploma do Curso de Bacharelado em
Administração do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Angical do
Piauí.

Orientadora: Prof^a. Me. Azenate Alves Rodrigues
Damasceno.

ANGICAL - PI

2023

ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO DE CASO NAS LOJAS DO ARMAZÉM PARAÍBA DO MÉDIO PARNAÍBA

Isac Silva De Oliveira¹
Azenate Alves Rodrigues Damasceno²

RESUMO

A competitividade acirrada gerada pela globalização faz com que as organizações estejam cada dia mais preparadas para inovar e se manterem competitivas. A alta taxa de rotatividade de funcionários se apresenta como um obstáculo que impacta negativamente a capacidade competitiva das organizações no mercado. Esse artigo tem como objetivo geral: Analisar a rotatividade de pessoal no Armazém Paraíba. Quanto aos procedimentos metodológicos essa pesquisa foi um estudo de caso e bibliográfica, com abordagem quali-quantitativa. Tem natureza aplicada, exploratória e descritiva, Foram realizadas entrevistas com seis gestores, onde os resultados mostram que as principais causas de rotatividade são: falta de interesse do colaborador e mudanças de emprego considerados melhores. A média da rotatividade de pessoal ficou em três por ano. Por fim o estudo propõem soluções para a alta taxa de rotatividade como: criação de um plano de carreira, salários compatíveis com o mercado, realizar seleção e recrutamento com qualidade.

Palavras chaves: rotatividade; competitividade; armazém Paraíba.

ABSTRACT

The fierce competitiveness generated by globalization means that organizations are increasingly prepared to innovate and remain competitive. The high rate of employee turnover presents itself as an obstacle that negatively impacts the competitive capacity of organizations in the market. The article aims to: Analyze staff turnover at Armazém Paraíba. As for the methodological procedures, this research was a case and bibliographical study, with a quali-quantitative approach. The study has an applied, exploratory and descriptive nature. Interviews were conducted with 6 managers where the results show that the main causes of turnover are: lack of employee interest and job changes considered better, the average staff turnover was 3 per year. Finally, the study proposes solutions for the high turnover rate, such as: creating a career plan, salaries compatible with the market, carrying out quality selection and recruitment, among others.

Keywords: turnover; competitiveness; paraíba warehouse.

Data de aprovação: 29/05/2023

¹ Graduando em Bacharelado em Administração. Instituto Federal Do Piauí – Campus Angical do Piauí. Caang20191baa13@aluno.ifpi.edu.br

² Mestre em Educação Profissional e Tecnológica (IFPI). Especialista em Supervisão Pedagógica (UESPI) e Gestão Pública (UFPI). Bacharel em Administração (UESPI) e Licenciatura Plena em Pedagogia (UESPI). azenate@ifpi.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização, a competitividade entre as empresas torna-se cada dia mais acirrada, e o conhecimento é algo extremamente exigido pelas mesmas, fazendo com que o colaborador se torne um ativo importante, as organizações têm cada vez mais a necessidade de investir em recursos humanos com o objetivo de acrescentar conhecimento ao seu capital e reter o colaborador (PINHEIRO, SOUZA 2013). Diante das acirradas disputas e o crescimento mercadológico, as pessoas tornam-se o principal agente no desenvolvimento de uma organização. De acordo com Sena (2014) “em termos organizacionais, o maior patrimônio de uma organização são as pessoas, ou seja, são os conhecimentos que elas trazem em suas mentes”. Desse modo reter talentos torna-se difícil, porém é de extrema importância para a evolução da empresa. (GOMES, 2018).

O alto índice de rotatividade é um problema para as organizações, pois tem influência direta na saúde financeira, na produtividade, qualidade técnica o que acarreta no desenvolvimento das empresas. Segundo Orellano e Pazello (2010) esse tipo de rompimento pode indicar uma excessiva falta de comprometimento entre empregados e empregadores. O índice de *turnover* pode se dar por parte da empresa como também por parte do empregado. Os pedidos de demissão podem ser feitos por descontentamento com alguma política de funcionamento, por falta de motivação, ou pela busca de crescimento na vida profissional, por outro lado pode ser realizado por parte do empregador quando se busca mão de obra qualificada, redução do quadro, reforma profissional ou a busca por inovação. (MEDEIROS; ALVES; RIBEIRO, 2012).

Diante do contexto esse artigo tem como problemática: Quais os principais motivos do *turnover*? Isso levou a escolha do tema. O artigo tem como objetivo geral: Analisar a rotatividade de pessoal no Armazém Paraíba e desdobra-se nos seguintes objetivos específicos: descrever a evolução da gestão de pessoas, identificar as causas de rotatividade de pessoal no Armazém Paraíba, descrever as consequências da rotatividade de pessoal e propor sugestões para a rotatividade de pessoal, tendo como justificativa melhorar o ambiente laboral.

A pesquisa é um estudo bibliográfico, pois foi constituído a partir de livros e artigos já elaborados, e caracteriza-se como qualitativa e quantitativa, visto que, além de quantificar o número de funcionários demitidos e que pediram demissão, foi necessário entender as causas das demissões e dos pedidos de demissões. Quanto a natureza e os objetivos a pesquisa classifica-se como aplicada e exploratória.

Este trabalho está organizado da seguinte forma: esta é a primeira seção, a introdução, onde está apresentado: o tema, a problemática, os objetivos, tipo de pesquisa; a segunda seção tratará do referencial teórico utilizado para embasar a pesquisa; a terceira seção aborda a metodologia utilizada para coleta e análises dos dados da pesquisa; na quarta seção discorre sobre a análise e discussão dos resultados; e na quinta e última seção estão as considerações finais do trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este tópico tem como objetivo conceituar e diferenciar os principais termos a respeito do tema, como: a evolução da gestão de pessoas, conceitos da rotatividade, consequências e redução, assim também como a história da organização pesquisada.

2.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

O mundo está sempre passando por constantes mudanças, sendo essas nas áreas: tecnológica, econômica, social, política, cultural, ecológica entre outras. As variadas mudanças

e incertezas sempre estiveram diretamente relacionadas as organizações, forçando-as a adaptações ao longo da história, principalmente nos setores que envolvem a gestão de pessoas. A área de gestão de pessoas, motivada pelos momentos sócio-político e econômico de cada momento na história, considerou vários termos, como administração de pessoal e administração de recursos humanos até ser denominada como gestão de pessoas (Dutra, 2014).

De acordo com Chiavenato (1999, p.27) “É a partir da revolução industrial que surge o conceito atual de trabalho. E é no decorrer do século XX que o trabalho recebeu a configuração que hoje está assumindo”. Durante esse período não haviam direitos trabalhistas, o que tornava as relações trabalhistas desiguais e desumanas.

O século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, à sua administração e o seu comportamento. “É um século que pode ser definido como século das burocracias ou século das fábricas”. (CHIAVENATO, 1999, p.27). Juntamente com as transformações de trabalho, houve também mudanças no modo de administrar as pessoas. Chiavenato divide a gestão de pessoas em três períodos históricos, conforme o quadro 01 abaixo.

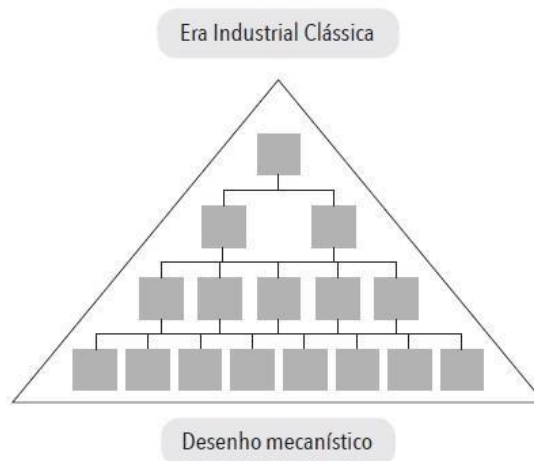
Quadro 1 – Divisão dos períodos históricos

Eras:	Era da Industrialização clássica	Era da industrialização neoclássica	Era da informação
Períodos:	1900 – 1950	1950 – 1990	Após 1990
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida, inflexível, enfoque nos órgãos.	Mista, matriarcal, com ênfase na departamentalização por produtos, serviços ou unidades estratégicas de negócio.	Fluida, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais.
Cultura organizacional predominante	Teoria x, foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores, ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valorização da experiência e tradição.	Transição, foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização	Teoria y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e criatividade.
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e graduativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais.	Mutável, imprevisível, turbulenta, com grandes e intensas mudanças.
Modos de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inerentes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas.	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas.	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas.
Administração de pessoas	Relações industriais	Administração de recursos humanos	Gestão de pessoas

Fonte: Chiavenato, 1999.

Era da industrialização clássica corresponde entre 1900 e 1950, marcada pela revolução industrial transformando oficinas em fábricas, adoção de estruturas tradicionais, departamentalização funcional e divisional, necessidade de rotina, as pessoas eram vistas comomão de obra. (CHIAVENATO, 1999).

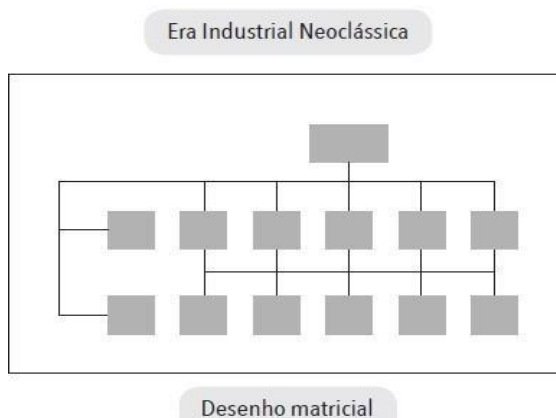
Figura 1 – Era industrial clássica



Fonte: Chiavenato,2014

Era da industrialização neoclássica, ocorreu logo após a segunda guerra mundial, percorre o período de 1950 à 1990, tem como características a expansão do número de indústrias, aumento do tamanho das fábricas e da movimentação do comércio, instabilidades e dinamismo e a necessidade de adaptação, os setores de administração pessoal eram conhecidos como: departamento de recursos humanos ou departamento de gestão de pessoas. (CHIAVENATO, 1999).

Figura 2 – Era industrial Neoclássica



Fonte: Chiavenato,2014

Era da informação, vai de 1990 até os tempos atuais, segundo Chiavenato (2014) a característica principal são as mudanças, que se tornaram rápidas, imprevistas, turbulentas e

inesperadas. Os meios de comunicação, a tecnologia da informação, as redes sociais, contribuíram pra que o mundo se tornasse mais conectado tornando tudo muito imprevisível.

Figura 3 – Era da Informação



Fonte: Chiavenato, 2014

Segundo Araújo (2010), a administração de pessoal no século XX tinha como principais funções o recrutamento e a seleção, o departamento de pessoal cuidava basicamente dos cumprimentos das legislações trabalhistas, enquanto os trabalhos administrativos estavam apontados para recrutamento, seleção, treinamento, admissão, demissão e folha de pagamento, tais atividades eram realizadas pelas chefias de pessoal, que tinham bastante preocupação com as leis trabalhistas, devido a preocupação com tais leis o cargo de chefia de pessoal era ocupado maciçamente por advogados ou bacharéis em direito.

Para Caldas, Tonelli e Lacombe (2002) a gestão de pessoas se divide em quatro períodos históricos, assim também como o contexto econômico no Brasil e no mundo, o primeiro período é marcado pela figura do capataz como o gestor de recursos humanos, ele tinha a incumbência de contratar, supervisionar, pagar e demitir os trabalhadores e de manter a organização do trabalho centralizada, é um período marcado também pelas primeiras leis que regulamentavam os horários e os dias de trabalho assim também como o trabalho infantil e a falta de segurança laboral. (CALDAS, TONELLI e LACOMBE, 2002).

A crise de 29 e o período entre guerras são datas quem marcam o início do segundo período, a crise econômica trouxe fortes influências negativas para economia cafeeira, acelerando o processo de industrialização, o recursos humanos adotava um modelo paternalista e escravocrata, baixa remuneração e baixo treinamento, porém algumas funções já necessitavam de mão de obra qualificada, o que impulsionou a criação do departamento pessoal centralizando as funções de recrutamento, seleção, treinamento e demissão para esse departamento. (CALDAS, TONELLI e LACOMBE, 2002).

O terceiro período abrange o início da segunda guerra mundial até os anos 1980, é caracterizado pelo avanço da gestão de pessoas, o nome passa de departamento pessoal para gestão de recursos humanos, a avaliação de desempenho ganha destaque nesse período. No Brasil o número de indústrias multinacionais e estatais crescem, fazendo com que as cidades recebam um grande contingente de trabalhadores rurais sem qualificações, no decorrer dos anos o modo de industrialização americana caracterizada pelo Taylorismo/fordismo ia sendo implementado pelas indústrias.

No Brasil, o quarto período é caracterizado pela instabilidade econômica, plano real e abertura da economia, as empresas foram obrigadas a adotar novos modelos de gestão de pessoas, devido a concorrência internacional, a gestão de pessoas adota políticas de gestão por competências. (CALDAS, TONELLI e LACOMBE, 2002).

2.2 ROTATIVIDADE: CONCEITOS E MOTIVAÇÕES

A rotatividade de pessoal também conhecida como *turnover* está diretamente relacionada a entrada e saída de colaboradores de uma organização, segundo CHIAVENATO (2014. P.82) “A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas de pessoas para compensar as saídas de pessoas das organizações”. O *turnover* é a relação entre admissão e demissão como também a substituição de antigos colaboradores por novos (SANTOS, 2010).

Os desligamentos podem ser originados por diversas variáveis, como descontentamento do colaborador com a política da organização, falta de motivação, baixos salários, má gerenciamnto, falta de segurança no emprego ou a busca por uma melhor colocação no mercado de trabalho, em contrapartida a organização também se coloca no direito de buscar profissionais mais qualificados para melhorar seu quadro de profissionais. “A rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas”. (CHIAVENATO, 2008 p.90).

De acordo com (SILVEIRA, 2011. P. 18) “Esse índice pode ser calculado levando-se em consideração um setor da empresa, áreas específicas ou a organização como um todo”. O fenômeno da rotatividade de pessoal nas organizações deve ser observada com muita atenção, pois, pode se tornar fonte de preocupação em um cenário de competitividade globalizada, influenciando de forma negativa uma organização.

Nesse contexto, a competitividade implica oferecer qualidade de serviços e produtos, reforçando a importância da política de administração de pessoal que possibilite a permanência de profissionais na empresa, desenvolvendo trabalhos com eficiência e eficácia. Assim, a ocorrência da rotatividade pode ser a ponta do iceberg de distorções na política de recursos humanos. (FERREIRA, FREIRE, 2001).

Por outro lado, a rotatividade tem o seu ponto positivo, quando um funcionário de baixa eficiência se desliga da empresa, se abre uma oportunidade para a substituição, com a promoção de outro mais capacitado ou motivado aumentando as chances de inovação dentro da organização (ROBBINS, 2009). Um índice de rotatividade de pessoal igual a zero não é desejável, pois apresentaria um estado de total rigidez e envelhecimento da organização. (BASTOS, 2008). O nível equilibrado de rotatividade proporciona a oxigenação da organização. O recurso humano é responsável pelo bom funcionamento da organização, pois são as pessoas que colocam em uso os recursos materiais, como tecnologia, informação equipamentos, recursos financeiros e matérias-primas a fim de criar novos produtos. (SCHERMERHORN, HUNT, OSBORN, 2009). Portanto o *turnover* é um ponto que precisa de atenção e bom gerenciamento, não podendo de maneira nenhuma ser negligenciado pelos gestores.

2.3 CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Decerto o alto índice de rotatividade de pessoal nas organizações gera um grande impacto no desenvolvimento das mesmas, redução da produtividade, perda de potenciais talentos, diminuição da credibilidade, custos financeiros, entre outras consequências. Os custos da rotatividade mudam de empresa para empresa variam entre cargos, setores e funções, uma empresa que confecciona roupas terá menos custos com o elevado índice de rotatividade do que uma empresa que desenvolve softwares, da mesma forma que a dispensa de um cargo

elevado gera mais custo do que de um colaborador de nível hierárquico mais baixo. (ALMEIDA, 2009). Chiavenato divide os custos com o *turnover* em 04 grupos, conforme o quadro abaixo:

Quadro 6: 4 fases cíclicas dos custos do *turnover*

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

CHIAVENATO, (2014).

Chiavenato 2014 divide os custos basicamente em 4 fases cíclicas: a primeira fase está relacionada ao recrutamento de pessoal, tem-se o processo de divulgação e propaganda para o recrutamento, tempo de recrutamento e os custos envolvidos; a segunda fase trata-se dos custos com a seleção, entrevistas, provas de conhecimento, testes e exames médicos; a terceira, envolve o custo com treinamento, programas de integração, orientação e adaptação, durante esse processo é normal que o novo colaborador ainda produza pouco, e a quarta e última fase o autor traz os custos demissionários como: pagamentos de salários, quitação de direitos trabalhistas, pagamentos de benefícios, entrevista de desligamento, e o cargo vago até a substituição.

Os efeitos negativos da rotatividade podem ter variáveis que envolvem além dos custos e a imagem da organização, o mau desempenho, danos psíquicos no ambiente laboral e até uma recaída na moral e confiança dos funcionários. (NODARI, 2010). O alto índice de rotatividade se torna um problema não apenas para a empresa, mas para o meio onde habita, de certa forma esse ponto negativo reflete na economia, e na imagem que a empresa carrega perante a sociedade, outro ponto relevante é que durante o processo da rotatividade a empresa perde em níveis de produtividade e conhecimento, o que reflete diretamente nos seus produtos e serviços, por isso torna-se importante a avaliação do *turnover* nas organizações, a fim de evitar impacto financeiro de produção e qualidade.

2.3 REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE

A rotatividade elevada se constitui como fator preocupante dentro das organizações, fazendo com que o projeto da organização ou empresa corra riscos elevados, se não for devidamente gerenciado, no entanto o gestor de RH deve elaborar um planejamento estratégico visando a redução da taxa de *turnover*, pensando nisso, (CHIAVENATO, 2014, p 13), elabora 6 processos básicos como estratégia para reduzir a rotatividade de pessoal.

Quadro 7: Estratégias para redução do *turnover*

Processo de agregar pessoas	Processo de aplicar Pessoas	Processo de recompensar pessoas	Processo de desenvolver pessoas	Processo de manter pessoas	Processo de monitorar pessoas
Recrutamento Seleção Integração	Modelagem de trabalho Avaliação do desempenho	Remuneração Benefícios Incentivos	Treinamento Desenvolvimento Aprendizagem Gestão de conhecimento	Higiene Segurança Qualidade de vida Relações com empregados e sindicato	Banco de dados Sistemas de gerenciamento de informação

Fonte: CHIAVENATO, (2014).

Esses processos são utilizados como estratégia para evitar o *turnover* nas organizações, o início se dá pelo processo de agregar pessoas, com recrutamento e seleção, é o processo que inclui pessoas na organização, o segundo processo é o de aplicar pessoas, que trata da descrição das funções, desenho hierárquico de cargos, orientação, o terceiro processo é o de recompensar pessoas, trata-se da remuneração, benefícios e incentivos que servem como motivação e suprimento das necessidades, o quarto processo é o de desenvolver pessoas, envolve a capacitação e desenvolvimento do colaborador, o quinto processo é o de manter pessoas, está relacionado ao ambiente laboral, trata-se de criar um ambiente satisfatório para a realização do trabalho, o sexto e último processo é o de monitorar pessoas esse processo visa o desempenho, qualidade e controle do colaborador. (CHIAVENATO, 2014).

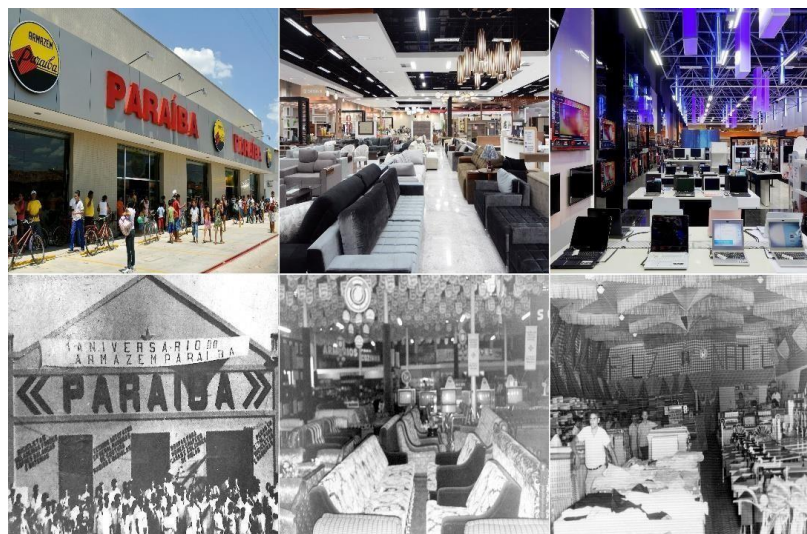
De acordo com ROCHA (2017) o processo de recrutamento e seleção é um dos pontos essenciais para definir os profissionais que mais se encaixam com o papel ou função que irá ser desenvolvida visando os objetivos da organização. Um bom planejamento de seleção e recrutamento possibilita a maior assertividade na escolha do novo colaborador, sendo esse processo um dos principais para evitar a rotatividade, principalmente por falta de identidade com a função e o alinhamento das características aliado ao objetivo da organização.

A descrição de cargo se apresenta como outro forte fator para o controle do *turnover*, de acordo com (FURDADO, 2005, p.46) “As percepções e avaliações do empregado a respeito do conteúdo do cargo são um dos mais consistentes correlatos do *turnover*”. A identidade e o significado do cargo, a descrição de conteúdo contribuem para a satisfação do colaborador, ajudam também na chance de maior assertividade no processo de seleção, pois permite a identificação entre colaborador e cargo, e um melhor direcionamento de tarefas, o que consequentemente contribui na eficiência da organização em atingir os objetivos.

2.4 A EMPRESA ARMAZÉM PARAÍBA

No final dos anos 50 o Brasil passava por mudanças na economia na sociedade e na cultura; além do mais o nordeste sofria com uma forte seca que impulsionavam uma forte onda de migração para o sudeste. Em busca de melhorias os irmãos João e Valdecy Claudino mudam-se para a cidade de Bacabal, onde inauguram a primeira loja com o nome de Armazém Paraíba em 1958, o nome foi uma homenagem ao estado da Paraíba. (Grupo Claudino, 2019).

FIGURA 4: ARMAZÉM PARAÍBA



Fonte: Armazém Paraíba (2022)

Desde 1968, dez anos após sua fundação, o Armazém Paraíba se fixou em Teresina, capital do Piauí, a primeira loja do Paraíba na capital piauiense, decima primeira da rede de lojas, foi inaugurada na rua Álvaro Mendes, centro da cidade. (Grupo Claudino, 2019 p.21).

O Armazém Paraíba atua com 462 pontos de venda distribuídos nos estados do Piauí, Ceará, Maranhão, Pernambuco, Bahia e Tocantins. A rede de lojas de departamentos comercializa eletrodomésticos, eletrônicos, informática, celulares, bicicletas, móveis, moda, tecidos, calçados, e artigos de cama, mesa e banho. (Grupo Claudino, 2019, p.3).

A rede de lojas do Armazém Paraíba carrega em sua história uma forte identidade, explicita em sua missão, visão e valores dispostos no quadro abaixo:

Quadro 8: Quadro de missão, visão e valores

Missão	Trabalhar com responsabilidade nos negócios, qualidade em produtos e serviços e compromisso com colaboradores e comunidades.
Visão	Criação de relações sólidas, buscando o respeito e a satisfação, junto a colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros comerciais.
Valores	Ética, simplicidade, respeito à diversidade, justiça e reconhecimento do trabalho, parceria, inovação, perseverança e dedicação.

Fonte: (Grupo Claudino, 2019, p.3).

O Armazém Paraíba busca sempre por serviços e produtos de qualidade, se diferenciando pela facilidade na realização da venda ao cliente, proporcionando a realização de sonhos e a felicidade.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa tem como objetivo geral analisar a rotatividade de pessoal no Armazém Paraíba, e se desdobra em quatro objetivos específicos. Diante dos elementos apresentados, faz-se necessários utilizar métodos para se chegar aos resultados conforme os objetivos. Pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. “E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. (GIL, 2008, p. 8).

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, pois foi realizado “estudo de certo caso singular visando descoberta de fenômenos em determinado contexto” (NASCIMENTO, 2016, p.5). Foi realizada uma entrevista com seis gestores da devida organização, afim de entender em que contexto se deu o *turnover* na referida organização durante sua administração. A pesquisa é classificada como bibliográfica, que de acordo com (SILVA, 2018, p.83) “trata-se de assunto de interesse, em forma de livros, revistas, periódicos, publicações avulsas, veiculados na internet ou por meio da imprensa escrita”. Pois para o embasamento do referencial foram feitos buscas na internet, e artigos no google acadêmico.

Quanto a abordagem adotada, o estudo se apresenta como quali-quantitativa, a pesquisa qualitativa se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. (FONSECA, 2002, p.20). Por outro lado a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. (PRODANOV, FREITAS, 2013. p.69). As duas abordagens se justificam, pois a pesquisa apresentou o número de demissões e as causas da rotatividade ocorrida na organização a ser estudada e relacionou aos números de demissões e admissões.

O estudo tem natureza aplicada, visto que busca obter informações verdadeiras, e propor soluções para problemas específicos, estando de acordo com (NASCIMENTO, 2016, p.5) “A pesquisa aplicada é dedicada à geração de conhecimento para solução de problemas específicos, é dirigida à busca da verdade para determinada aplicação prática em situação particular”. Quanto aos objetivos se trata de um pesquisa exploratória e descritiva, de acordo com (NASCIMENTO, 2016, p.4).

A pesquisa exploratória busca a descrição de características de populações ou fenômenos e de correlação entre variáveis. E descritiva, pois será levantado informações da organização assim também como a descrição do fenômeno, estando de acordo com (SEVERINO, 2014, p.107). A pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto. Após a definição do tema, problemática e objetivos, foram usadas palavras chaves na pesquisa como: “rotatividade de pessoal”, “*turnover*”, “consequências da rotatividade”, “Armazém Paraíba”. Com o intuito de embasar e enriquecer o referente estudo.

4. ANÁLISES E DISCUSSÕES

Nessa seção serão analisados os resultados que foram extraídos de entrevistas e questionários realizados com gerente, auxiliar de escritório, supervisor administrativo, chefe de exposição e chefes de equipe da rede de lojas do Armazém Paraíba da região do Médio Parnaíba, todos com mais de nove anos de colaboração nas lojas em que atuam. Foram

realizadas entrevistas nas lojas do Armazém Paraíba das Cidades de Água Branca, Angical, Regeneração, São Pedro, São Gonçalo, Amarante, Palmeirais e Barro Duro, sendo que as três últimas cidades foram enviados os questionários, não podendo ser realizadas presencialmente, entre a três, apenas Amarante respondeu o questionário. Os critérios de escolha das lojas pesquisadas nas cidades citadas acima aconteceram devido o pesquisador ser aluno do IFPI da cidade de Angical, sendo essas lojas as mais próximas do local onde o pesquisador estuda.

As entrevistas e questionários tiveram o objetivo de coletar dados a respeito do número de colaboradores que foram demitidos e pediram demissão, assim também como entender as causas do ocorrido, a frequência de treinamento, formas de incentivo. Os dados coletados são referente aos últimos 10 anos, de 2013 até março de 2023.

O Armazém Paraíba é uma rede de lojas de departamentos que comercializa: eletrodomésticos, eletrônicos, informática, celulares, bicicletas, móveis, moda, tecidos, calçados, artigos de mesa e banho; possui 462 pontos de vendas distribuídas nos estados do Piauí, Ceará, Maranhão, Pernambuco, Bahia e Tocantins, sendo que dos 462 pontos 8 estão localizados na microrregião do Médio Parnaíba.

O objetivo geral foi analisar a rotatividade de pessoal no Armazém Paraíba, para isso foi feita uma entrevista juntamente com a aplicação de um questionário, o primeiro objetivo específico visou descrever a evolução nas relações de trabalho, coordenada pelo setor de gestão de pessoas, de acordo com Chiavenato (1999), A partir da revolução industrial que o significado de trabalho começa a ser construído, e durante o século XX é moldado para ser o que é hoje, é um século conhecido pelas grandes mudanças, e pela burocracia, pelo surgimento e expansão de fábricas. Diante de todo o contexto de mudanças coube as organizações se moldarem com o intuito de se adequar aos momentos de cada época visando o colaborador como um agente transformador nas empresas.

Objetivando responder o segundo objetivo específico a referida pesquisa identificou as causas da rotatividade nas 6 lojas pesquisadas, através de entrevistas juntamente com a aplicação de questionários, os motivos identificados foram: a falta de interesse e a pandemia, por outro lado os pedidos de demissões ou seja, decisão tomada pelo colaborador tiveram como motivações: mudanças de endereço e a busca por um emprego considerado melhor, estando essas repostas de acordo com Chiavenato (2014), os desligamentos podem ser realizados pela buscas de melhores oportunidades no mercado de trabalho, ou quando a organização, por outro lado a maior fator dos desligamentos partido da empresa, foi pela falta de interesse no trabalho que de acordo com (ROBBINS, 2009), é uma rotatividade positiva, sendo que a falta de interesse diminui a produtividade e o desligamento do colaborador abriu oportunidade para um funcionário mais eficiente.

A alta taxa de rotatividade de pessoal pode representar um problema para as organizações, começando pelo setor de gestão de pessoas, sendo esse o principal responsável por identificar as motivações e elaborar planos para um melhor desenvolvimento. De acordo com (Chiavenato, 2014) existe um ciclo no processo de entrada e saída de uma organização, sendo esses: custo de recrutamento, seleção, treinamento e o custos de desligamento, esses custos incidem diretamente na saúde financeira, produtividade e qualidade do produto ou serviço, o turnover pode criar um ambiente laboral de insegurança podendo afetar até fatores psíquicos como afirma (NODARI, 2010) Os efeitos negativos da rotatividade podem ter variáveis que envolvem além dos custos e a imagem da organização, o mau desempenho, danos psíquicos no ambiente laboral e até uma recaída na moral e confiança dos funcionários.

Por fim, o quarto e último objetivo visou buscar soluções para a redução da rotatividade de pessoal nas organizações, (CHIAVENATO, 2014, p 13) apresenta 6 processos básicos como estratégia para reduzir a rotatividade de pessoal, sendo esses processos: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e o processo de monitorar pessoas. De acordo com ROCHA (2017) o processo de recrutamento e

seleção é um dos pontos essenciais para definir os profissionais que mais se encaixam com o papel ou função que irá ser desenvolvida visando os objetivos da organização. Um bom planejamento de recrutamento aumentam a assertividade de um colaborador com características para um cargo em aberto, evitando a rotatividade e melhorando o nível de produtividade e qualidade de uma empresa, de acordo com (FURDADO, 2005, p.46) a discrição de cargo é outro fator que diminui o *turnover*.

4.1 COLETA DE DADOS

A rede de lojas do Armazém Paraíba, forneceu informações a respeito da rotatividade de pessoal dos últimos 10 anos, ou seja de 2013 até março de 2023, os itens que compõem os dados fornecidos pela organização são:

Quadro 9: dados coletados

Cidade	Números de funcionários (atual)	Tempo de treinamento
Nome dos entrevistados	Números de funcionários por ano	Frequência de treinamento
Cargo dos entrevistados	Número de demissões	Custos de recrutamento
Tempo de trabalho dos entrevistados	Número de pedidos de demissões	Valorização das sugestões de colaboradores
Setores da loja	Número de promoções por ano	Bonificações

Fonte: elaborado pelo autor, com base nas pesquisas realizadas (2023).

Os dados descritos no quadro 10 são referentes à pesquisa realizada, sendo esses dados importantes para análise e compreensão do estudo, os dados correspondem às cidades onde foram feitas as entrevistas, juntamente com os números de demissões, pedidos de demissões, e suas respectivas causas.

Quadro 10: Quadro de Demissões do Armazém Paraíba

Cidade	Demissões	Pedidos de demissões	Causas das demissões	Causa dos pedidos de demissão
Angical	1	4	Pandemia	Passou em concurso. Estudar fora. Emprego melhor
Água Branca	20	Não lembra	Falta de interesse	Mudança. Emprego melhor
Amarante	3	3	Falta de Interesse	Emprego melhor
Regeneração	3	3	Falta de interesse Faltas frequentes	Emprego melhor
São Gonçalo	1	0	Falta de interesse	
São Pedro	2	0	Falta de Interesse	

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas pesquisas realizada (2023).

As lojas do Armazém Paraíba participantes da pesquisa apresentam uma média de 3 demissões por ano, visto que o quadro dispõe informações de um período de dez anos, já a média de pedidos de demissão é mais baixa, ficando com a média de 1 pessoa por ano, a loja de Água Branca apresenta o maior número de pedidos de demissão puxando a média para cima, porém vale ressaltar que é a loja com o maior número de funcionários, por outro lado, as lojas de São Gonçalo e São Pedro possuem o menor número de rotatividades, sendo essas representações, possuindo menos funcionários.

O quadro abaixo relaciona a entradas e saídas de funcionários à temporariedade da ação dos fenômenos ocorridos nas seis lojas do Armazém Paraíba da região do Médio Parnaíba, estando de acordo com as entrevistas realizadas com os gestores de cada unidade, essa análise permite identificar os movimentos de pessoal, fornecendo uma visão abrangente do fenômeno.

Quadro 11: Relação de entradas e saídas

Cidade	Ano	Saídas	Entradas
Angical	2016	0	6
	2020	1	0
	2021	4	0
	2023	0	3

Quadro 12: Relação de entradas e saídas

Cidade	Ano	Saídas	Entradas
Água Branca	2013	2	2
	2013 - 2014	2	6
	2014 - 2022	2	11
	2023	1	0

Quadro 13: Relação de entradas e saídas

Amarante	Ano	Saídas	Entradas
	2013 – 2023	3	

Quadro 14: Relação de entradas e saídas

Regeneração	Ano	Saídas	Entradas
	2013 - 2015	2	2
	2015 - 2020	2	0
	2020 - 2023	2	2

Quadro 15: Relação de entradas e saídas

Cidade	Ano	Saídas	Entradas
São Gonçalo	2013 – 2022	1	1
	2023		1

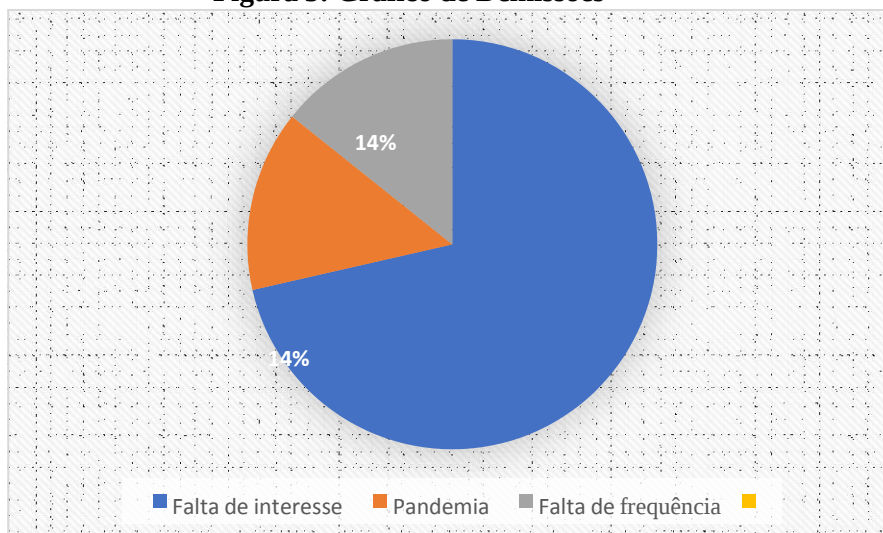
Quadro 16: Relação de entradas e saídas

Cidade	Ano	Saídas	Entradas
São Pedro	2013 - 2023	2	
	2020		1

Os quadros acima indicam as flutuações da taxa de rotatividade de pessoal no Armazém Paraíba, sendo a loja da cidade de Água Branca a que apresenta o maior índice de rotatividade, no final do período foi encontrado um excedente significativo de contratações

em relação às saídas de funcionários, por outro lado a loja de Amarante termina o período de 10 anos com um quadro de funcionários menor do que o inicial, perdendo 3 funcionários ao longo dos 10 anos, as cidades de São Pedro e São Gonçalo apresentam as menores taxas de rotatividade, no entanto a loja de São Gonçalo encerra o período com um funcionário a mais do que no início do período pesquisado.

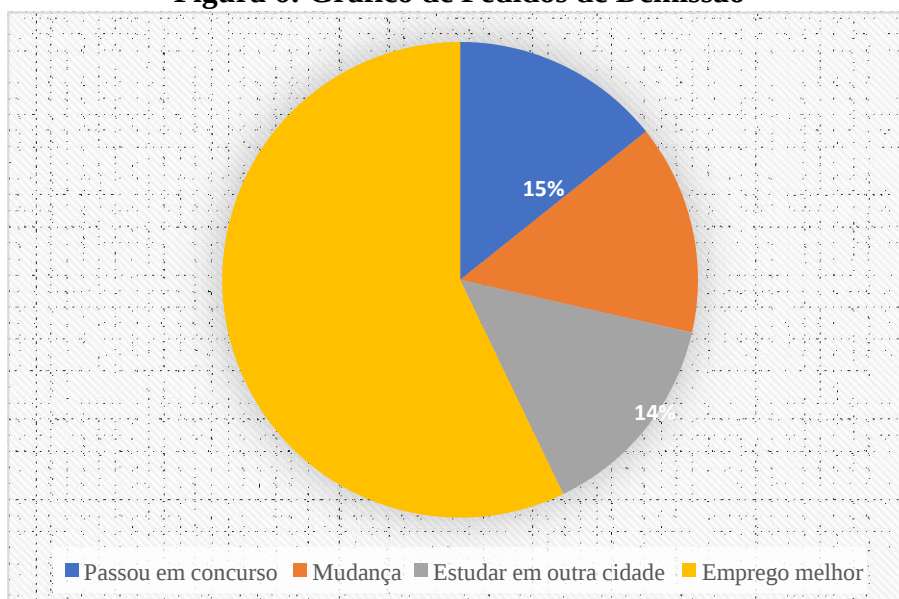
Figura 5: Gráfico de Demissões



Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa realizada (2023).

Ao longo dos últimos 10 anos (2013 – 2023), foram registradas um total de 30 demissões na rede de lojas do Armazém Paraíba da região do Médio Parnaíba. Nesse contexto, destaca-se a loja de Água Branca com maior rotatividade enquanto a loja de São Gonçalo apresenta o menor índice. Os principais motivos de demissão são: a falta de interesse, citado por cinco gestores, correspondendo 72% do total, a pandemia foi citada por apenas um gestor o que equivale a 14%, os outros 14% correspondem à o elevado índice de abstenção citado por apenas um gestor. Segundo (CHIAVENATO, 2008 p. 90) “rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas”.

Figura 6: Gráfico de Pedidos de Demissão



Fonte: elaborado pelo autor, com base na pesquisa realizada (2023).

No que diz respeito ao número e motivos de pedidos de demissão, para os gestores, 57% dos pedidos de demissão correspondem a saída de colaboradores para ingressarem em empregos melhores, 15% passou em concurso, 14% foi morar em outra cidade e 14% foram devido mudanças de cidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo desde artigo foi analisar a rotatividade de pessoal nas lojas do Armazém Paraíba. A pesquisa foi realizada em seis lojas, e constatou-se que a média de rotatividade nos últimos dez anos (2013 – 2023) ficou em 4, ou seja, as lojas perderam 4 funcionários por ano nos último dez anos, sendo a loja de Água Branca a principal responsável por elevar a média, embora também seja a loja com o maior contingente de colaboradores, em contrapartida a loja de São Gonçalo demonstrou o menor índice de rotatividade, com a perda de apenas um colaborador nos últimos 10 anos.

A gestão de pessoas tem sua história caracterizada por questões predominantemente burocrática, inicialmente as pessoas eram vistas apenas como mão de obra, e o papel da administração de pessoal era limitado apenas à contratação, demissão e fiscalização do trabalho. No entanto impulsionado pelos eventos sócio-políticos e mudanças da sociedade, bem como pelas necessidade resultantes da expansão industrial, o departamento de gestão de pessoas passou a aderir uma abordagem mais flexível, e tratando o colaborador como um ser que necessita de gestão adequada, em último modo a gestão de pessoas destaca-se pela motivação do indivíduo, considerando cada colaborador como um talento a ser desenvolvido.

As principais causas encontradas para rotatividade, especificamente no contexto das demissões foram as seguintes: falta de interesse 72%, pandemia 14% e o excesso de faltas 14%. Por outro lado os pedidos de demissão se destacam pela saída de colaboradores para empregos considerados melhores pelos gestores entrevistados, respondendo 57% dos pedidos, seguido por 15% dos colaboradores que passaram em concurso e 14% que mudaram de cidade.

O alto índice de rotatividade representa um fator altamente prejudicial às organizações, uma vez que exerce impactos diretos sobre a produtividade, saúde financeira, baixa qualidade da entrega de produtos e serviços, má reputação, desmotivação, perda de talentos, e diminuição da capacidade de inovação.

O alto de índice de rotatividade também gera um grande impacto negativo nas organizações que vão do financeiro até a reputação da organização, em vista disso, é essencial o desenvolvimento de políticas de redução da rotatividade, como: a criação de um plano de carreira, construção de um ambiente organizacional saudável, salários compatíveis com o mercado, realizar seleção e recrutamento de forma que o candidato a vaga tenha características compatíveis com o cargo, evitando a falta de interesse, estabelecer uma abordagem que identifiquem as reais causas de rotatividade, estabelecer a descrição de cargos de forma clara, assim também como o desenho organizacional da empresa.

Esta pesquisa torna-se importante, pois traz contribuições importantes para a sociedade e organizações, identificando as principais causas da rotatividade e suas consequências, assim também como estratégias para a redução das mesmas, elevando as chances de satisfação e sucesso e estimulando a realização de novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Luzia Souza. **ROTATIVIDADE DE PESSOAL: CAUSAS E CONTROLES**, 2009.

ARAÚJO, Luis Cesar G. de. **GESTÃO DE PESSOAS**, Editora Atlas – São Paulo, 2010, P.2
<https://www.armazemparaiba.com.br/> acessado em 13/04/2023 às 8:35

CALDAS, Miguel Pinto; TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz. **Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo**. Boog, Gustavo; Boog, Magdalena. Manual de gestão de pessoas e equipes. São Paulo: Gente, p. 59-84, 2002.

BASTOS, Cristiane Monteiro Peixoto. **Importância do planejamento, recrutamento e seleção na redução do Turnover**. Rio de Janeiro, v. 35, 2008. Disponível em <
http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/C203596.pdf >.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de pessoas**, ed 4º, São Paulo: Editora Manole Ltda, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestao de Pessoas. Brasil: ELSEVIER EDITORA**, 2018.

CHIAVENATO. Idalberto , Gestao de pessoas ; o novo papel dos recursos humanos nas organizações / Rio de Janeiro : Campus, 1999, pg 71.

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

DUTRA, Ademair. **Gestão Estratégica de Pessoas**, Palhoça: UnisulVirtual, 2014, p.10.

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

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Universidade Estadual Do Ceará, 2002, p. 20.

FURTADO, Mariana Olivio, **Análise do turnover em uma organização do terceiro setor: um estudo de caso**. Universidade Federal De Santa Catarina. Florianopolis. 2005. P.43.

GIL, Antonio Carlos **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antonio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008. Disponível em <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gila-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>>

GOMES, Débora. **Como a rotatividade de funcionários pode prejudicar sua empresa. Sambatech, 2018**. Disponível em: <<https://sambatech.com/blog/insights/prejuizos-rotatividade-de-funcionarios/>>. Acesso em 24/03/2022 08:53
Revista Grupo Claudino, Halley S/A – Gráfica e Editora, 2019.

NASCIMENTO, Francisco Paulo. **“Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática – como elaborar TCC”**. Brasília: Thesaurus, 2016. Pg 5.

NODARI, Carlos Henrique. Turnover e satisfação no trabalho em empresas multinacionais: um estudo de caso. **Revista de Administração da Unimep**, v. 8, n.2, p. 1-16, 2010.

ORELLANO, Verônica Inês Fernandes; PAZELLO Elaine T. Evolução e determinantes da rotatividade da mão de obra nas firmas da indústria paulista da década de 1990. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, v. 36, n. 1, p. 179-207, 2006.

PINHEIRO, Ana Paula; SOUZA, Dercia Antunes. CAUSAS E EFEITOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL/TURNOVER: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. **Simpósio de Excelência de Gestão e Tecnologia-SEGeT**, Rio de Janeiro, 2013.

PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar. **Trabalho científico, métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2.ed. Universidade Feevale, Novo Hamburgo, 2013. P.69.

ROBBINS, Stephen R, 1943- **Comportamento organizacional** / Stephen P. Robbins; tradução técnica Reynaldo Marcondes. - 11. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, André Melo. **Importância do planejamento e gerenciamento do turnover**, faculdade nossa senhora de aparecida. Aparecida –GO, pg 7, 2017.

SANTOS, Hugo. 2010. **Como lidar com a rotatividade de pessoal**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/como-lidar-com-a-rotatividade-de-pessoal/50229/>> Acesso em: 23/02/2022.

SENA, Nara.2014. **A importância das pessoas nas organizações**. Disponível em:<<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-das-pessoas-nas-organizacoes>> acessado.

SEVERINO, Antônio Joaquim, **Metodologia do trabalho científico**, 1. ed. -- São Paulo: Cortez, 2014.

SILVA, Airton Marques. **Metodologia do trabalho científico**. 3.ed. Fortaleza, 2018. Disponível em https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/432206/2/Livro_Metodologia%20da%20Pesquisa%20-%20Comum%20a%20todos%20os%20cursos.pdf

SILVEIRA, Cibele Cardoso da; **Análise de turnover na Química Brasil Ltda**. Porto Alegre 2011.Disponível em <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/40447/> acessado> em 17/06/2023.

ANEXO A – EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Quadro 2 – Final do Século XIX até 1a. Guerra Mundial

	Condições socioeconômicas	Configuração Organizacional	Recursos Humanos
No mundo	Fortalecimento do modelo da Revolução Industrial Empresas manufatureira Estruturação das cidades Mão de obra abundante, luta pela sobrevivência Primeiras leis para regulação do trabalho Surgimento de sindicatos	Produção semiartesanal e centralizada na manufatura; Centralização do local de trabalho nas fábricas; Sub contratação da mão de obra; Início da profissionalização da Administração	A gestão de pessoas não era sistematizada. Concepção e execução do trabalho descentralizada; Remuneração por peças; Controle e gestão de pessoas exercido pelo capataz
No Brasil	Economia agrícola Concentração da população no meio rural Início dos processos Imigratórios	Surgimento das primeiras manufaturas; Primeiras obras de Infraestrutura;	Mão de obra quase escravocrata

Fonte: (Caldas, Tonelli e Lacombe, 2002).

Quadro 3 – O período entre as guerras

	Condições socioeconômicas	Configuração Organizacional	Recursos Humanos
No mundo	Crise de 29 Fortalecimento dos Estados Nacionais Crescimento das cidades Fortalecimento dos Sindicatos Legislação trabalhista de proteção dos direitos dos trabalhadores	Taylorismo/ Fordismo Burocracia Início do processo de produção em massa; Incremento da Departamentalização nas organizações Surgimento das subsidiárias no estrangeiro de grandes empresas	Departamento de Pessoal, com funções de recrutamento, seleção, treinamento e remuneração. Surgimento do Departamentos de Relações Industriais e Relações Humanas

No Brasil	Surgimento do Estado Novo	Taylorismo/ Fordismo	Departamento de Pessoal (contratação, remuneração e demissão de funcionários, responsabilidades legais).
	Crise do Café	Burocracia	
	Aumento da industrialização	Início do processo de produção em massa.	
	Legislação Trabalhista	Mimetização dos modelos e dos padrões de configuração e departamentalização que começam a ser usados em outros países.	Manutenção dos padrões agrícolas nas relações de trabalho
	Criação dos sindicatos		
	Surgimento das grandes empresas estatais.		Paternalismo

Fonte: (Caldas, Tonelli e Lacombe, 2002).

Quadro 4 - segunda Guerra Mundial até os anos 80

	Condições socioeconômicas	Configuração Organizacional	Recursos Humanos
No mundo	Crescimento Econômico	Produção em Massa	Transformação do Departamento de Pessoal em Departamento de Recursos Humanos (engloba as áreas de DP e RI, além de haver preocupação com motivação, liderança e retenção de funcionários.
	Estado de bem estar social	Expansão das Multinacionais	Carreiras hierarquizadas
	Internacionalização da Economia	Estruturas divisionais	Surgimento de modelos de gestão de RH orientados à “organização flexível”
	Consumo em massa	Início da difusão de modelos “flexíveis” e mais “orgânicos” (década de 1970)	
	Entrada das mulheres no mercado de trabalho		
	Desenvolvimento de tecnologias		
	Sindicatos: fortalecimento aparente no início deste período, com perda gradual de poder ao longo dos anos.		
	Pleno emprego no início de período e reestruturações durante a década de 80		

No Brasil	Instalação das multinacionais no país	Gestão taylorista/fordista	Departamento de pessoal, voltado essencialmente para o cumprimento da legislação trabalhista
	Realização de grandes obras civis e de infra-estrutura	Importação de tecnologias, inclusive tecnologia administrativa	
	Crescimento da empresa privada nacional	Desenvolvimento de grandes burocracias estatais.	Surgimento de Experiências isoladas em recursos humanos, derivada ou copiada de empresas multinacionais que se instalam no Brasil, especialmente pós-J.K.
	Intensificação da urbanização		
	Fortalecimento dos Sindicatos		
	Dificuldades no desenvolvimento econômico.		

Fonte: (Caldas, Tonelli e Lacombe, 2002).

Quadro 5 - De 1990 até hoje

	Condições socioeconômicas	Configuração Organizacional	Recursos Humanos
No mundo	Globalização e intensificação da competição	Flexibilização da produção	Administração Estratégica de Recursos Humanos: ênfase na retenção de talentos; descentralização das responsabilidades na gestão de pessoas, isto é, todos os gerentes são responsáveis pela gestão de RH.
	Políticas neoliberais	Mudanças organizacionais intensivas: na composição do capital, ênfase na qualidade e na cultura	
	Flexibilização das relações de trabalho	Organizações matriciais, orgânicas e aparecimento de empresas virtuais	Terceirização das atividades como seleção, treinamento
	Intensificação das tecnologias informacionais		
	Ênfase nos consumidores		
	Enfraquecimento dos sindicatos		Carreiras laterais e diagonais

No Brasil	Abertura da Economia	Reestruturação produtiva	Discurso sobre Administração estratégica de recursos humanos, em oposição a práticas que ainda remotam ao DP.
	Privatizações	Mudanças Organizacionais	
	Reestruturações	Mudanças na composição do capital	
	Aumento da taxa de desemprego	Implantação de programas de qualidade	
	Enfraquecimento dos sindicatos		

Fonte: (Caldas, Tonelli e Lacombe, 2002).