

ROTATIVIDADE DE PESSOAS NA EMPRESA CASO: ANÁLISE E REFLEXÕES SOBRE O TEMA

Tais Talita Alves de Andrade¹
Renato Medeiros de Souza²

RESUMO

Este artigo tem como principal objetivo analisar os principais fatores que geram a rotatividade na empresa em estudo. É em específico a identificação e a interpretação dos índices. A rotatividade de pessoal é a consequência de alguns fatores, que podem ser eles internos ou externos à organização. Cabe ao gestor analisar a causa e as prováveis consequências do *turnover* evitando assim problemas futuro para a empresa. Com as rápidas mudanças do mercado de trabalho e exigências cada vez maiores, atrair e manter talentos são um grande desafio para o desenvolvimento da empresa. Para a organização, a perda de recursos humanos se torna um fator desagradável, uma vez que levam consigo a experiência adquirida durante o trabalho, ou seja, a empresa perde tempo e os recursos que foram investidos neste funcionário, além de gastos com a demissão e a contratação de um novo colaborador. É bom destacar que um pequeno índice de rotatividade, se bem trabalhado pelos administradores, pode adicionar valor à organização, mas em altos índices, a rotatividade pode provocar prejuízos, sendo os principais, a perda de produtividade, lucratividade e saúde organizacional. Os tipos de pesquisa utilizados foram qualitativo-quantitativos, documental e exploratório-descritivo.

Palavras-chave: Estudo de caso, Fatores, Gestão de pessoas, Rotatividade.

ABSTRACT

This article aims to analyze the main factors that generate turnover in the company under study. And in particular the identification and interpretation of indices. The staff turnover is the result of certain factors, which can be internal or external to the organization. It is up to the manager to analyze the causes and likely consequences of the turnover thus avoiding future problems for the company. With the rapid changes in the labor market and increasing demands, attracting and retaining talent is a major challenge for the company's development. For the organization, the loss of human resources becomes an unpleasant factor, since they carry the experience gained while working or the company loses time and resources that have been invested in this staff, and spending on dismissal and hiring a new employee. It is good to note that a small turnover rate, although worked by administrators, can add value to the organization, but at high rates, turnover can cause damage, and the main, loss of productivity, profitability and organizational health. The research kinds used were qualitative-quantitative, documentary and exploratory and descriptive.

Keywords: Case study, Factors, People Management, Turnover.

¹ Administradora de empresas

² Professor M.s da FACULDADE ARAGUAIA, PUC GO E FAC. PADRÃO

INTRODUÇÃO

No atual ambiente globalizado e dinâmico, diversas ações devem ser movidas para reter um colaborador na empresa e a administração precisa identificar e diagnosticar as causas da rotatividade de pessoal. Um problema que atualmente vem preocupando os profissionais de Recursos humanos das organizações é o aumento da perda de talentos.

Diante disto se explica a importância desta pesquisa, pois as empresas se encontram na busca incessante de saber os reais motivos que influenciam na rotação de pessoal, em especial a empresa em estudo. Desta forma, é possível afirmar que este estudo será relevante tanto para agregação de conhecimento aos estudantes quanto aos administradores, principalmente àqueles que atuam na área de Recursos Humanos, pois este servirá como fonte de pesquisa e aperfeiçoamento de determinado assunto.

O presente artigo propõe analisar os principais fatores que geram a rotatividade na empresa em estudo. E em específico a identificação e a interpretação dos índices. Portanto, a pesquisa retrata o seguinte problema: quais os principais motivos que estimulam o aumento do índice de rotatividade na organização? Para averiguar a possível resolução do problema faz-se o levantamento da seguinte hipótese: ineficiência de política de benefício e salarial.

Quanto à abordagem desta pesquisa foi utilizado o método qualitativo e quantitativo. Quanto aos meios de investigação, este estudo se caracteriza por ser um estudo de caso, e uma pesquisa documental. Quanto aos objetivos ou fins esta pesquisa foi caracterizada como exploratório-descritivo.

Foram utilizados dados primários e secundários. Primários, pois são aqueles que ainda não foram coletados sendo eles investigados a fim de se satisfazerem as exigências da pesquisa que está sendo realizada. Secundários esses são dados já existentes foi realizado um levantamento das informações contido nos bancos de dados da organização, dados de entrevistas de desligamento e dados contábeis, pois através destes realizou-se um estudo mais aprofundado.

Utilizou-se o método de amostragem aleatória simples é o tipo de amostragem probabilística mais utilizada, ou seja, quando cada elemento da população tem uma probabilidade conhecida de fazer parte da amostra. Segundo Andrade (2006, p. 144) “os resultados obtidos na pesquisa de uma amostra da população poderão ser generalizados para todo o universo”. No entanto enfatizou-se apenas uma amostra da população sendo está(11) onze ex- funcionários.

A coleta de dados foi realizada no período de 13/04/2015 a 13/05/2015, sendo primeiramente coletadas as informações dos ex-funcionários. Considerando que no período de 2013 e 2014 ocorreram em média (29) vinte e nove admissões e desligamentos, optou-se por aplicar o instrumento de pesquisa a (12) doze ex-funcionários, obtendo a resposta de (11) onze. Na segunda parte a coleta de dados se estendeu à parte administrativa com o gestor responsável por contratar os colaboradores, utilizaram-se também dados das entrevistas de desligamento. Foram utilizados questionários aplicados com (11) onze ex-funcionários, com aproximadamente 15 questões, abertas e fechadas.

O presente artigo discute temas de grande relevância, partindo inicialmente do contexto histórico da gestão de pessoas e seus conceitos, posteriormente será apresentado um apanhado sobre definições da rotatividade, como calcular os índices, dentre outras explicações. Em terceiro momento será elucidado os principais fatores que geram o *turnover*, índices anuais da rotatividade no Brasil e os motivos que levaram os funcionários a se desligarem das empresas brasileiras. Consolida, assim, este referencial teórico de vários autores renomados, com um estudo de caso em uma empresa no segmento de estruturas pré-moldadas, promovendo assim análises que foram primordiais para melhor obtenção dos resultados.

Gestão de Pessoas da Evolução Histórica aos Conceitos

A História da gestão de pessoas iniciou-se com a Revolução Industrial na Inglaterra, através de associações sindicais que lutavam por melhores condições de trabalho. Após alguns anos surgiu a Administração Científica iniciada através de Taylor, Ford e Fayol. Apesar do comportamento humano não ser considerado um fator importante, os argumentos da Administração Científica em prol da especialização e treinamento potencializam a utilidade de um departamento de pessoal. Em 1927, Elton Mayo desenvolveu a pesquisa de *Hawthorne*² que demonstrou a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho. Assim começaram o aparecimento da Escola de Relações humanas e conceitos como o do *Homo*

²As experiências de Hawthorne foi um estudo, realizado por Elton Mayo entre 1924 e 1932, numa fábrica da Western Electric Company em Hawthorne (próximo de Chicago), as quais estiveram na origem da Teoria das Relações Humanas. O objetivo inicial destas experiências era o de determinar como as mudanças nas condições de remuneração e de trabalho influenciam as pessoas e a sua produtividade do trabalho.

*Socialis*³. Com o desenvolvimento das teorias, o Homem passou a ser visto como um ser complexo com necessidades múltiplas. No final do século XX, as mudanças políticas, tecnológicas, econômicas e sociais fizeram com que as pessoas se tornassem uma vantagem competitiva primordial para o sucesso de qualquer organização (LACOMBE, 2006).

A moderna gestão de pessoas procura tratar as pessoas como importantes recursos organizacionais, rompendo a maneira tradicional de tratá-los como meio de produção. A Gestão de Pessoas apresenta-se como um instrumento que deve auxiliar no gerenciamento do quadro de colaboradores, sendo, nas admissões, demissões, treinamentos entre outros, proporcionando um desempenho eficaz em todas as atividades organizacionais. Neste sentido, destaca-se que “A Gestão de Pessoas tem sido responsável pela excelência das organizações bem sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação” (CHIAVENATO, 2004, P. 4).

A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais valioso de uma empresa que é o Capital Humano que nada mais são que pessoas que a compõe. Cabe à área de Gestão de Pessoas a nobre função de humanizar as empresas, pois são as pessoas que dão continuidade a todo processo, ou seja, sem as pessoas nada se concretiza nada se transforma dentro das organizações, desta maneira este processo se tornou um ato recíproco onde as empresas necessitam do capital intelectual das pessoas para desempenho das atividades e as pessoas necessitam das empresas pra alcançar seus objetivos pessoais e profissionais, desenvolver suas aptidões e aperfeiçoar suas características já existentes. Quando as duas partes agem de forma eficaz, isto refletirá em uma empresa de sucesso e satisfação para ambas, e quando se tem um ambiente satisfatório este é sinônimo de um ambiente motivador.

Segundo Chiavenato (2004), o grande diferencial competitivo entre as empresas está nas pessoas, pois são elas que, motivam, lideram, criam, executam, ou seja, fortificam as organizações. Portanto, o sucesso das organizações depende das pessoas que nela atuam assim como as pessoas dependem das organizações para alcançar seus objetivos e sucesso pessoal.

³Homem que é motivado, principalmente, pela necessidade de reconhecimento, de participação e de aprovação social nas atividades dos grupos sociais onde vive. Por isso o conceito de homem social, é um ser que necessita estar entre a sociedade fazendo parte dela, podendo expressar opiniões.

No entanto o sucesso de qualquer organização independentemente de seu porte ou segmento, necessitam das pessoas para fortalecer e estabelecer todos os objetivos que a empresa pretende alcançar.

Para Dutra (2011, P.17);

“A Gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Saber planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas é fundamental para desempenhar as atividades desejadas com eficácia e eficiência. Os processos de gestão de pessoas devem estar interligados de tal forma que reciprocamente se influenciem.

A gestão de pessoas é de suma importância, pois a partir dela será traçado o perfil adequado dos colaboradores, para desempenho das atividades com maior eficiência e eficácia. Podendo assim ocasionar um relacionamento a longo prazo entre empresa e colaborador, evitando assim altos índices de *turnover* e proporcionando um ótimo ambiente de trabalho.

Entretanto a gestão de pessoas passa a ter um conjunto de forças humanas para as atividades no interior das empresas sendo elas produtivas e ou estratégicas. Os principais componentes que caracterizam esse conjunto de forças humanas e que incentivam a dinâmica da gestão de pessoas são: convívio, potencial, criatividade, inovação, dedicação, e força na realização do trabalho. Forças estas que comprovam a proporção da participação do ser humano dentro da empresa (FRANÇA, 2006). É

fundamental que as empresas pensem e invistam em seus colaboradores proporcionando um ambiente de trabalho tranquilo, oferecendo capacitação e oportunidade de desenvolvimento, estimulando a motivação e o bem-estar para que, assim, todos trabalhem com mais dedicação e proporcionem maiores resultados.

Portanto, a gestão de pessoas é um assunto de muita relevância, primeiro porque passamos grande parte de nossas vidas no trabalho; segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver colaboradores qualificados e dispostos a definir-lhes a visão e o propósito, a dar suporte e escolher estratégias, a controlar o financeiro, a programar esforços de marketing, a estabelecer os propósitos de produção, e tantas outras ações e decisões. (VERGARA 2012).

Os colaboradores podem aumentar ou delimitar as forças e fraquezas de uma empresa, dependendo da maneira como elas são tratadas. Para que os propósitos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que os gestores tratem as pessoas como componente básico para a eficácia organizacional. Todavia a base de uma boa gestão de pessoas segundo (XAVIER, 2006); estimular os liderados a darem o melhor

de si; gostar de ajudar os colaboradores a crescer e atingirem suas metas; acreditar no ser humano e no seu potencial; e adotar procedimentos que mantenham uma conexão emocional positiva com as pessoas, apoio, respeito, e orientação.

No entanto, a gestão de pessoas tem a principal finalidade de valorizar os profissionais, sendo responsável pela formação dos mesmos, gerir pessoas requer capacidade de liderança, de respeito e de motivação. Uma boa gestão dos elementos de uma empresa causa um crescimento contínuo, onde todos contribuem para um ambiente de eficiência e eficácia.

Segundo Chiavenato toda empresa deve ser analisada sob o escopo da eficácia e da eficiência, ao mesmo tempo:

Eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. (...) A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível (...) (CHIAVENATO, 1994, P. 70).

A eficiência não se preocupa com os fins, mas apenas com os meios, ou seja, utiliza os recursos da melhor maneira possível para executar as atividades dentro da empresa. Logo, quem se preocupa com os fins, em atingir os objetivos é a eficácia, que se insere no resultado do alcance dos objetivos, com foco nos aspectos externos da organização. Uma organização pode ser eficiente e não ser eficaz e vice-versa. O ideal é ser igualmente eficiente e eficaz, ou seja, fazer certo as coisas certas para assim alcançar um resultado positivo para a empresa.

Contudo com a crescente globalização dos mercados, pode-se afirmar que investir em gestão de pessoas pode ajudar a evitar diversos episódios negativos à empresa, como por exemplo, o *turnover*. Pois as pessoas são recursos imprescindíveis para a propagação e desenvolvimento das organizações. É preciso que os gestores deem atenção ao gerenciamento do *turnover*, ou seja, administrar a rotatividade de colaboradores da empresa, para que não acarrete prejuízos à mesma.

Rotatividade

A rotatividade é um termo provindo da palavra inglesa *turnover* utilizado para definir as admissões e demissões, entradas e saídas, de funcionário de uma organização, em um determinado período de tempo.

“Rotatividade de pessoal trata-se do resultado da saída de alguns colaboradores, seja esta saída por iniciativa do empregado ou da empresa, e a entrada de outros para substituí-los nas atividades laborais. As empresas, em sua totalidade, sofrem um processo contínuo e dinâmico de entropia negativa, ou seja, a capacidade e

necessidade de reverter o processo de degeneração (morte) causado por diversos fatores, para poderem manter sua integridade e sobreviver no mercado”(CHIAVENATO, 2010, P. 88).

As organizações devem ficar atentas com as demissões e as respectivas substituições, pois estas impactam de forma bastante significativa no planejamento estratégico da empresa, principalmente quando ocorre de forma inesperada e frequente.

Silva (2002) define rotatividade como o comportamento dos colaboradores no que diz respeito à sua condição de membro da organização, ou seja, é o estudo do movimento dos indivíduos com relação às organizações que estão inseridos.

Em uma empresa onde há um número elevado de demissões e admissões, deve verificar uma preocupação, pois elementos como clima organizacional, produtividade e relacionamento interpessoal podem ser abalados, interferindo no trabalho dos funcionários. Além disso, as demissões geram novas contratações para suprir as necessidades do comércio e garantir a continuidade do serviço, causando custos para as empresas.

“O índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualificação, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho, difíceis de serem corrigido dentro de um programa exequível e econômico” (CHIAVENATO, 2004, P. 65).

Ter um controle deste índice é de suma importância, proporciona à empresa fazer análises para promover mudanças e efetuar comparações nas alternâncias das saídas de seus colaboradores em determinados períodos. Entre as técnicas que estão se tornando comum nas empresas, a fim de minimizar o elevado índice de rotatividade, são melhores salários, valorização de talentos, treinamento e desenvolvimento, benefícios, bom ambiente de trabalho, são algumas das práticas usadas a fim de reter talentos.

O termo rotatividade encaminha para a busca de compreender como este ocorre nas empresas, ou seja, como é calculado o índice de rotatividade, as fórmulas e a concepção destes. Neste contexto, o índice de rotatividade pode ser calculado através do percentual dos colaboradores que estão circulando na empresa e, também, pelo número de desligamentos e suas possíveis causas (CHIAVENATO, 2004).

Deste modo, o índice de rotatividade é calculado pela equação apresentada a seguir e que foi proposta pelo autor citado acima.

Índice de Rotatividade de Pessoal: $A+D/2 \times 100$

EM:

Onde: A = admissões de pessoal dentro do período considerado;

D = desligamentos de pessoal dentro do período considerado;

EM = efetivo médio da área considerada dentro período considerado.

Pode ser obtido pela soma do efetivo do início e no final do período, dividido por dois.

De acordo com Pontes (1996), um índice de rotatividade ideal seria aquele que fosse menor que 10% ao ano, significando um índice pouco menor que 1% ao mês. (PONTES, 1996 *apud* CARDOZO; 2005 P. 45).

A rotatividade pode ser considerada tanto positiva como negativa. Se por um lado, a saída de um colaborador com baixo desempenho, substituído por outro com um desempenho satisfatório, traz ganhos para a empresa, por outro lado, perder um colaborador de grande potencial poderá trazer danos aos negócios do empreendimento. Contudo, é preferível evitar altos índices *deturnover* e, se possível, pesquisar com os próprios empregados a respeito das causas de tantos desligamentos por sua iniciativa dos mesmos, ou seja, o alto índice de rotatividade é sinônimo de perda de produtividade, lucratividade e de saúde organizacional o que impacta diretamente na motivação das pessoas.

Fatores Que Geram a Rotatividade de Pessoal

A rotatividade de pessoal pode ser causada por diversos fatores, sendo eles internos ou externos. Segundo Chiavenato (2002, p. 184) como fenômenos externos tem-se "a situação de oferta e procura de talentos no mercado, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc.". Já os fenômenos internos serão apresentados no quadro a baixo.

Quadro 1: Fenômenos internos da rotatividade, conforme Chiavenato

Fatores Internos da Rotatividade

<ul style="list-style-type: none"> - A política salarial da organização; - A política de benefícios da organização; - O tipo de supervisão exercido sobre o pessoal; - As oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela organização; - O tipo de relacionamento humano dentro da organização; - As condições físicas ambientais de trabalho e moral com o pessoal da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> - A cultura organizacional da organização; - A política de recrutamento e seleção de recursos humanos; - Os critérios e programas de treinamento de recursos humanos; - A política disciplinar da organização; - Os critérios de avaliação de desempenho; e grau de flexibilidade das políticas da organização.
---	---

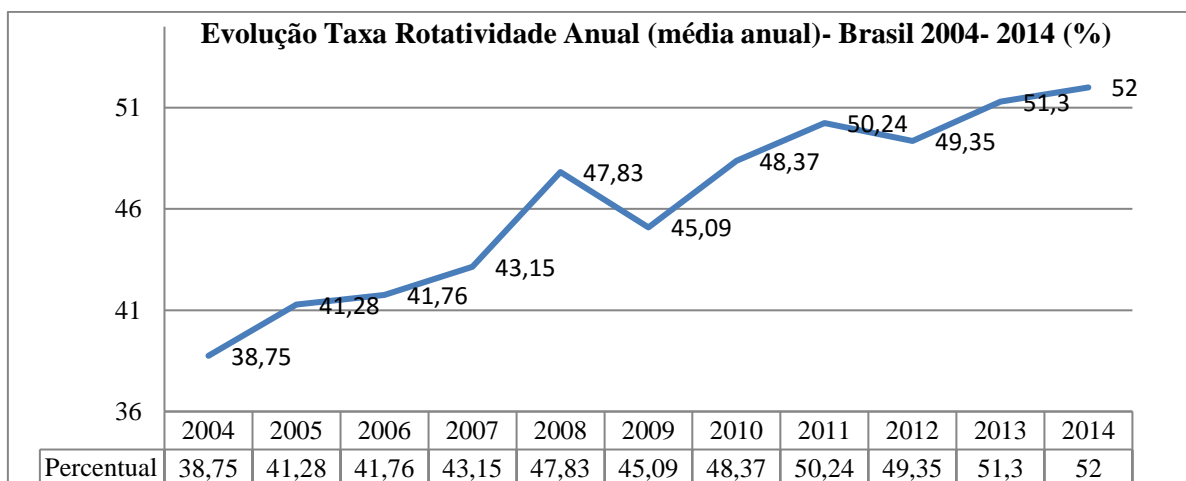
Fonte: Chiavenato 2002, p. 184. Elaborado pela autora.

Algumas empresas buscam trabalhar com questionários que buscam informações das causas dos desligamentos, podendo ser estes fatores internos/ externos ou o conjunto dos dois, essas informações são obtidas através de questionários feitos na entrevista de saída do colaborador, pelo responsável do setor de Recursos humanos. Chiavenato (1999), diz que o resultado desta entrevista de desligamento é primordial para corrigir distorções referentes às variáveis externas e internas que interferem no *turnover*, melhorando assim o desempenho organizacional.

ÍNDICES DE ROTATIVIDADE NO BRASIL

A seguir será apresentada a evolução dos índices de rotatividade no Brasil com média anual de 2004 a 2014. Ao analisar o gráfico constata que de 2004 a 2005 teve um aumento de 2,53%, já de 2006 para 2007 teve um aumento de 1,39 %, em 2009 houve uma queda no índice de 2,74% referente ao ano anterior, de 2010 para 2011 teve um acréscimo de 1,87 %, em 2012 teve uma queda de 0,89%, em 2013 e 2014 o índice novamente teve um aumento de 0,70 % de um ao para o outro.

Gráfico 1: Evolução taxa rotatividade anual



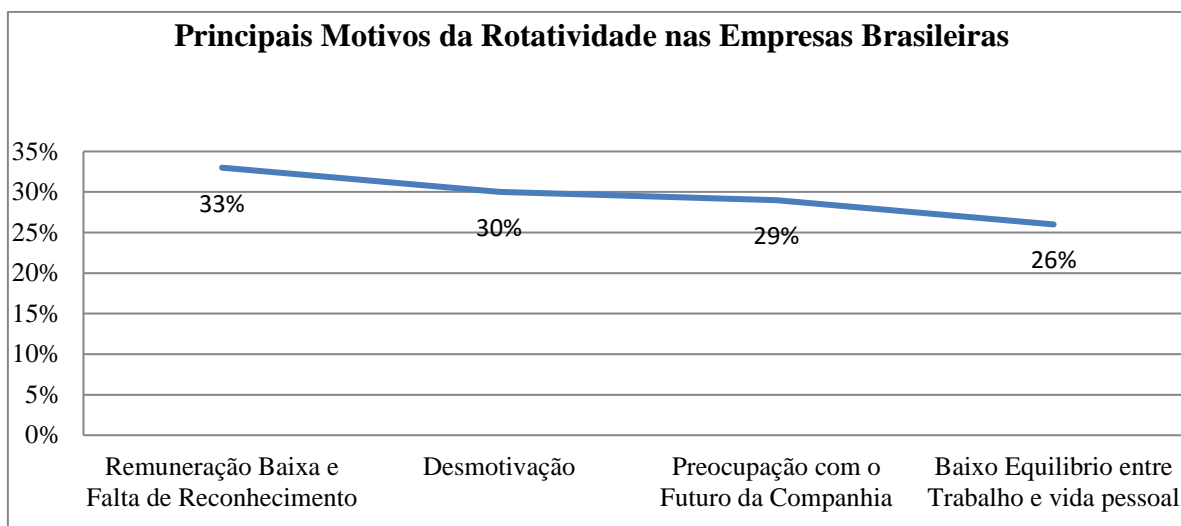
Fonte: Caged/MTE. Adaptado pela autora.

Percebe-se que em 2004 foi o ano em que a rotatividade permaneceu mais baixa com 38,75%, em 2009 houve uma queda de 2,74%, nos anos seguintes os índices só aumentaram apresentando o maior índice em 2014 com 52%. OBS. O gráfico apresentado não considera possíveis variações ocorridas no intervalo mensurado sobre variações externas da economia global.

PRINCIPAIS MOTIVOS QUE LEVARAM OS COLABORADORES A SE DESLIGAREM DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Segundo uma pesquisa feita na Consultoria Robert Half, publicada na Revista Exame de 23/10/2013, nos últimos três anos a rotatividade de pessoal cresceu 82% nas companhias brasileiras enquanto que no mundo esse índice foi de 38%. Segundo a pesquisa que originou a matéria, no Brasil os principais motivos que levam os funcionários a quererem deixar seus empregos são a remuneração baixa e falta de reconhecimento (33%), desmotivação (30%), preocupação com o futuro da companhia (29%) e baixo equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (26%).

Gráfico 2: Principais motivos da rotatividade no Brasil



Fonte: Revista Exame 2013. Adaptado pela autora.

Ao analisar o gráfico acima percebe-se que a remuneração baixa e a falta de reconhecimento são um dos principais fatores que estão levando os colaboradores brasileiros a se desligarem das empresas representando este com (33%). Em segundo momento com (30%) ficou a desmotivação dos colaboradores, esta advém de vários fatores, podendo ser internos ou externos a organização, vai depender de cada funcionário, da empresa em que o mesmo estará inserido. O terceiro vem à preocupação com a companhia, se esta não se encontra bem no mercado logo o colaborador irá buscar uma organização com maior estabilidade, este corresponde a (29%). E por último ficou baixo equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, algumas pessoas não sabem diferir a vida pessoal do trabalho e acaba afetando uma das partes, este retrata na pesquisa (26%).

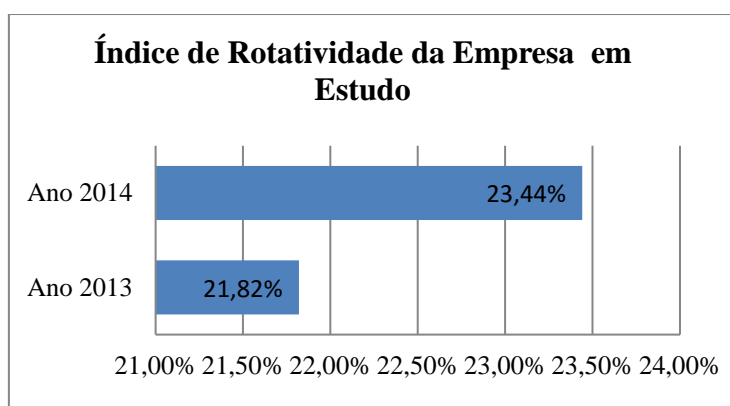
APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para melhor obtenção dos resultados desta pesquisa, em um primeiro momento foram obtidos dados através dos questionários aplicados aos ex-funcionários da empresa que tiveram seus desligamentos entre os anos de 2013 e 2014. Já na segunda parte das análises, corresponde às informações coletadas através de entrevista de desligamento da empresa, juntamente com entrevista com o gestor da área de contratações. Utilizou-se também dados contábeis para verificar os índices, e de que forma ocorreram esses desligamentos. O principal intuito é conhecer os reais motivos da rotatividade de pessoal desta empresa.

Análise do índice de rotatividade da empresa no período de 2013 e 2014

Ao analisar os índices da empresa em estudo percebe-se que em 2013 o índice chegou a 21,82%, já no ano seguinte este índice chegou a 23,44%. Percebe-se que houve um aumento significativo de um ano para o outro de 1,62 %, é necessário que a empresa analise tal índice, para não ser prejudicada futuramente, pois se não reverter esta situação o índice só vai elevando podendo causar um desequilíbrio em todos os processos da empresa.

Gráfico 3:Análise do índice de rotatividade

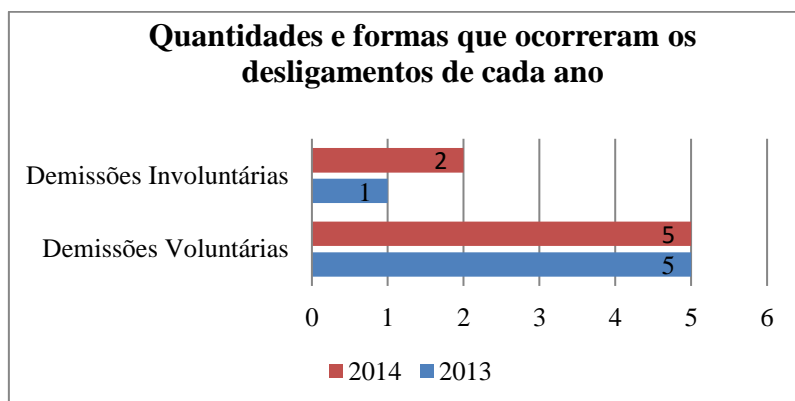


autora.

Fonte: Dados da empresa. Elaborado pela

Com a utilização dos dados contábeis da empresa constatou que o total de demissões foram (13), sendo (6) em 2013 e (7) em 2014. Totais de admissões foram (16), sendo (8) em cada ano. Com os dados colhidos pode-se verificar o total de efetivo de cada ano, sendo em 2013 (32,08) e 2014 (32). O gráfico abaixo mostra a quantidade dos desligamentos e de que forma ocorreu.

Gráfico 4:Quantidades e formas de desligamento



Fonte:Dados da empresa. Elaborado

pela autora.

Percebe-se que a maioria das demissões foram de forma voluntária, por vontade do próprio colaborador de sair da empresa, ou seja, com a saída de funcionários, tem que compensar com a entrada de novos, com isso a empresa perde muito, em questão de produtividade, eleva seus custos, perde tempo com uma nova contratação e em treinamento dentre outros fatores que podem acarretar prejuízos à empresa.

Análises dos questionários aplicados aos ex-funcionários

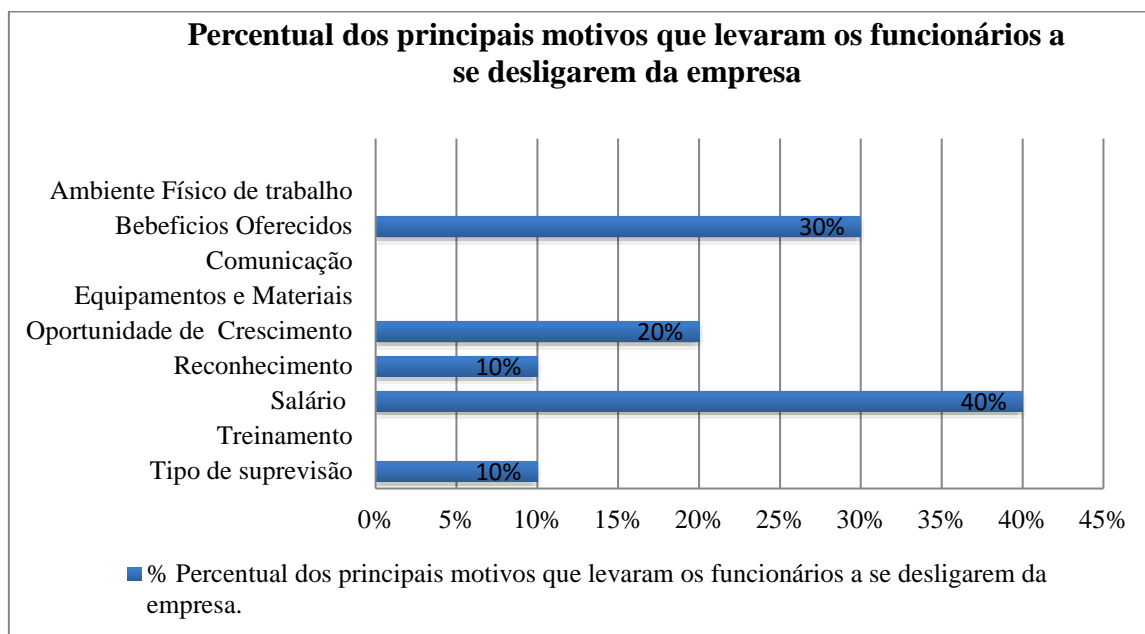
Para realizar esta análise tomou-se como base o questionário, aplicado a (11) onze ex-funcionários, onde através da construção de gráfico, procurou-se identificar os possíveis motivos que estão ocasionando a alta rotatividade dos funcionários na empresa.

Ao aplicar o questionário, inicialmente perguntou-se.

- 1- Qual a idade dos colaboradores? As idades ficaram entre 22 a 42 anos.
- 2- Qual o nível de escolaridade? 40% dos resultados obtidos possuem o ensino fundamental incompleto, 30% completo, ensino médio completo 20%, incompleto 20%.
- 3- Qual a função exercida na empresa? 70% das respostas eram auxiliares de produção, 20% auxiliares de estoque e 20% auxiliares de limpeza e motorista.
- 4- Estado civil? 80% casados, 20% solteiros e 10% divorciado.

Percebe-se que a maioria dos colaboradores que se desligaram da empresa era da área de produção, a maioria possui ensino fundamental incompleto, e a maior parte se encontram casados. A abaixo será apresentada o gráfico que mostra os principais motivos dos desligamentos da empresa em estudo.

Gráfico 5: Motivos que levaram aos desligamentos



Fonte: Dados coletados dos ex- colaboradores. Elaborado pela autora.

É possível verificar que o resultado obtido, através dos questionários aplicados aos ex- colaboradores, no período de 2013 e 2014, foram possível analisar diretamente o motivo que mais influência no desligamento dos colaboradores da empresa e comprovou-se que o fator salário, com o índice de 40%, e o mais importante para o colaborador, ou seja, os mesmo relata que saíram da empresa pois encontraram oportunidades de salários mais atraentes. Embora o salário fixo dos colaboradores seja regulamentado pelo sindicato todos os anos. Existe uma concorrência salarial entre as organizações, possibilitando os colaboradores trabalhar na empresa onde o salário é mais elevado.

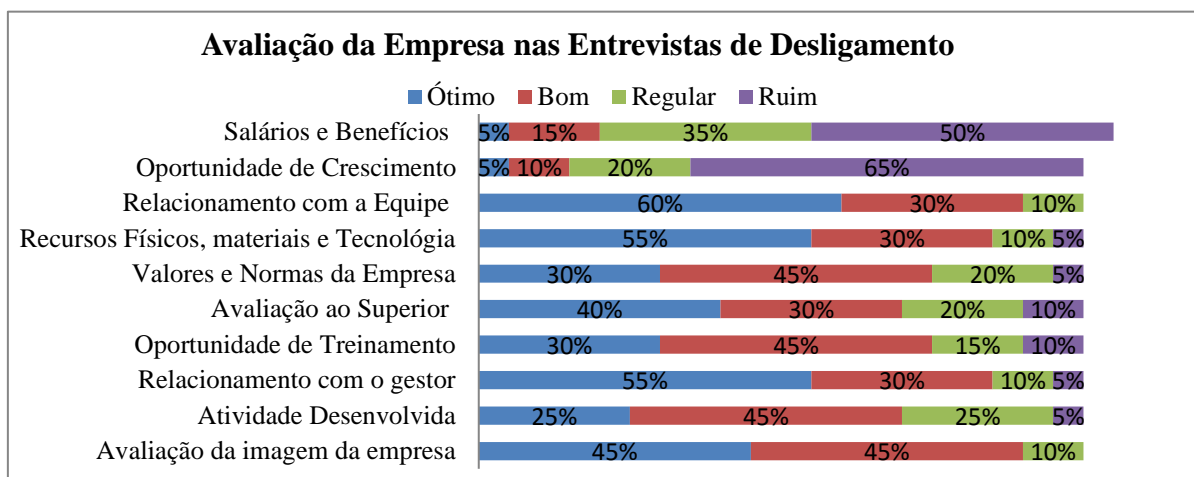
O segundo fator representado no gráfico, ao analisar o grau de satisfação dos pesquisados quanto ao benefício oferecido, observa-se, de forma geral, que 30% estão insatisfeitos. É possível afirmar que parte desta insatisfação pode ocorrer porque a empresa não possui um pacote de benefícios formado, apenas o salário base.

Em terceiro lugar esta o crescimento profissional com 20% das respostas, por ser uma empresa familiar os melhores cargos é ocupado por membros da família, ou seja, o crescimento profissional na empresa é quase inexistente. Em último lugar ficou reconhecimento e tipo de

supervisão, este e igualou com (10%). Contudo os fatores que teve maior importância para os desligamentos foram à ineficiência nos salários e falta de benefícios.

Análise da empresa nas entrevistas de desligamento

Gráfico 6: Avaliação da empresa



Fonte: Dados da empresa. Elaborado pela autora.

É possível verificar que os resultados obtidos, através da avaliação realizada nas entrevistas de desligamento dos empregados demitidos no período de 2013 e 2014, são similares aos quesitos que fez com que os colaboradores se desligarem da empresa, aos questionários aplicados aos ex- colaboradores. São aplicadas questões fechadas, com a opção no final do questionário de expressar sua opinião em relação à empresa. Referente ao gráfico acima os resultados ficaram assim;

Oportunidade de crescimento foi o que mais se destacou 65% disseram que é ruim, ou seja, a oportunidade de crescimento na empresa é quase inexistente, 20% regular, 10% bom, 5% ótimo. Em segundo momento ficou salário e benefícios, 50% marcaram a opção ruim, 35% regular, 15% bom, 5% ótimo. Vale ressaltar que os outros pontos apresentados é significativamente positivos, ou seja, a porcentagem de funcionários que marcaram a opção ruim é bem pequena. Os pontos mais positivos foram relacionamento com o gestor, imagem da empresa, relacionamento com a equipe, recursos físicos, e avaliação ao superior.

Análise da entrevista com o gestor

Com o objetivo de melhor compreender as causas da rotatividade na empresa em estudo, foi realizada uma entrevista com o gestor, partindo de perguntas que irão proporcionar maior entendimento em relação ao *turnover* na visão do gestor entrevistado. Tem a convicção de que a rotatividade acontece na empresa? “Sim, porém a empresa não se encontra em uma estabilidade financeira boa para reverter essa situação de imediato”. E de que forma a rotatividade prejudica a empresa? “Na produtividade de meus funcionários e principalmente no aumento dos custos da empresa”.

No seu ponto de vista quais os principais motivos que levam aos funcionários a se desligarem da empresa? O gestor citou a “falta de motivação, relacionada a algumas políticas da empresa, relatou também as oportunidades oferecidas pelo mercado de trabalho e a falta de oportunidade de crescimento oferecida pela empresa, por sermos uma empresa familiar os melhores cargos são ocupados por membros da família”.

No questionamento quais as medidas que deveriam ser tomadas para controle da rotatividade? “Inserção de uma política salarial melhor e de melhoria dos benefícios oferecidos”. O que pode ser feito para melhorar o clima da empresa? O gestor mencionou que o “desenvolvimento de programas que elevassem a qualidade de vida dos colaboradores, iria promover uma melhora no clima organizacional”.

O gestor alega que “nas entrevistas de desligamento pode se observar que a avaliação da empresa é boa, ou seja, o colaborador que é desligado não considera que a empresa seja ruim, porém ele acaba optando por sair, pois na organização que ele estará entrando, é oferecido algum diferencial, seja salário, benefício, estrutura, desenvolvimento ou oportunidade de crescimento”. O gestor menciona que “os funcionários que são desligados de forma involuntária acabam sendo demitidos por estarem tão desmotivados que sua produtividade fica estagnada pela falta de satisfação com o trabalho ou com a empresa”.

Na entrevista realizada com o gestor, pode-se perceber que o principal motivo da rotatividade é a falta de motivação dos colaboradores, gerada pela insatisfação com a política salarial e de benefícios. O gestor entrevistado menciona que “deve haver mais investimentos na qualidade de vida. Com isso, os colaboradores se sentiriam mais estimulados e valorizados, o que aumentaria seu grau de satisfação e em consequência estando mais motivados será mais proativos e produtivos, aumentando a capacidade de rendimento da organização”. Porém, o

gestor relatou que está passando por “um momento financeiro difícil, pelo motivo de ter feito muitos compromissos e minhas vendas vêm caindo devido à crise econômica” disse que assim que melhorar a situação financeira da empresa, ele pretende “investir mais em seus colaboradores, pois tenho percebido o quanto a rotatividade vem elevando os custos da empresa e juntamente a perda de produtividade dos mesmos”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como principal motivação a procura por dados que viabilizassem a análise dos principais motivos da rotatividade no âmbito da empresa estudada. Deste modo, a busca por informações foi primordial, para facilitar uma análise detalhada. Sendo estas colhidas dos ex- funcionário, entrevistas de desligamentos, entrevista com gestor juntamente com dados contábeis.

Quando falamos de uma organização, nela estão envolvidos todos os seres humanos que a compõem, proprietário e empregados, os proprietários visam à sobrevivência, o crescimento, a produtividade, minimização de custos, qualidade, participação no mercado e clientes, já seus colaboradores esperam receber bons salários, melhores benefícios, segurança no trabalho, satisfação no trabalho, respeito, e oportunidade de crescimento, são dois lados que devem trabalhar sempre juntos, porque um necessita do outro. Portanto se torna necessário que as organizações e os colaboradores busquem uma constante sintonia, pois quando umas das partes não se encontram satisfeitas isto poderá acarretar alguns descontroles em todo planejamento estratégico da organização, promovendo assim um aumento de índice de rotatividade, portanto se torna imprescindível às empresas proporcionar um ambiente motivador onde ambas as partes se sintam satisfeita.

Conhecendo o ambiente no qual foi realizado a pesquisa, percebe-se que no período de 2013 a rotatividade chegou a 21,82% em 2014 teve um aumento significativo de 1.62%, vale ressaltar que a maioria dos desligamentos foram de forma voluntária por vontade do próprio colaborador. Entre os principais fatores que estão elevando este índice, pode-se destacar salário (oportunidades mais atraentes), benefícios, reconhecimento e oportunidade de crescimento, portanto ficam confirmadas as hipóteses anteriormente apresentadas.

Depois do desenvolvimento deste estudo cabem algumas sugestões para à empresa. A empresa em estudo é de âmbito familiar e como já foi observado, possui aproximadamente 35

funcionários, é um número considerável, em que a mesma deve se preocupar em reter os talentos ali inseridos.

Sugere-se para a empresa uma melhoria na política salarial, pois este representa um grande diferencial que as organizações devem direcionar, ou seja, um salário no qual os colaboradores consigam idealizar um futuro, ou pelo menos se sintam satisfeitas com o salário recebido, sendo assim, os mesmo não saíam da empresa em busca de melhores oportunidades. Disponibilizar benefícios aos seus colaboradores, de modo que os motivem a trabalhar e a sentir-se bem, propagando uma imagem positiva do ambiente em que trabalham para o público externo, o que possivelmente se refletirá em números positivos para a empresa. A questão da perspectiva de crescimento é um fator realmente adverso, pois devido ser uma empresa familiar, não existe muitos cargos superiores pelos quais os funcionários possam aspirar a uma colocação. Contudo, sugere-se uma forma de recompensar funcionários que tenham mais tempo de prestação de serviço na empresa, como uma forma de incentivo, demonstrando que ao permanecer na empresa, mesmo não sendo promovido, será possível obter uma melhoria na remuneração ou uma % nos lucros da empresa. Por último sugere-se elaborar uma pesquisa de atenção ao clima e satisfação, pois contribuirá para avaliar quais pontos merecem melhoria dentro da empresa, sendo este aplicado, mínimo semestralmente.

Um fato que deve ser observado nas empresas é a satisfação de seus colaboradores, pois a concorrência, a oferta de emprego, é elevada, o que gera a constante movimentação de colaboradores entre as organizações. Muitas organizações, não percebem que além de influenciar o índice de rotatividade para empresa, os custos financeiros gerados em relação a essa entrada e saída dos funcionários são bem consideráveis, tais como: indenizações, aviso prévio, recrutamento, seleção, treinamento, perdas produtivas, diminuição do capital intelectual e dificuldade de se estabelecer no mercado.

Contudo as organizações devem construir uma memória organizacional, que contribui na busca de novas fórmulas de crescimento, melhora contínua e evolução dos processos e procedimentos. Para isso é necessário manter as pessoas motivadas, satisfeitas, compartilhar o conhecimento e buscar ideias novas dos colaboradores, fazer com que eles se sintam parte da empresa, acreditar na capacidade das pessoas em contribuir para o crescimento da mesma.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução á metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2006.

CARDOZO, Carla Andréia. **Gestão do turnover**: Novo Hamburgo, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. Como agregar talentos à Empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Recursos humanos**. Ed Compacta. 7ª. ed. São Paulo: Atlas. 2002.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: 8ª. ed. Atlas, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, Joel Sousa. **Gestão de pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. 1ª. ed. 9 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento Organizacional: conceito e práticas**. 1ªed. São Paulo: Saraiva 2006.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2006.

SILVA, M. F. **Comportamento organizacional: a rotatividade em foco**. Revista da Psicologia da Universidade Federal do Ceará, 20, n. 2, 2002.

SITE:<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/no-brasil-turnover-cresce-o-dobro-da-media-mundial?Page=2>, Acesso em: 18 abril 2015.

SITE:<http://portal.mte.gov.br/caged/> Acesso em: 13 abril 2015

SITE: <http://portal.mte.gov.br/portal-mte/> Acesso em: 02 abril 2015.

SITE:<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>. Acesso em 31 maio 2015.

VERGARA, Sylvia. **Gestão de Pessoas**. 11º Ed. São Paulo: Atlas, 2012. XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática: Os desafios e as soluções**. São Paulo, editora Gente, 2006.

Recebido em 05 de novembro de 2015.

Aprovado em 25 de novembro de 2015.