

CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO EM UMA MULTINACIONAL DE *FAST FOOD*

ANA CRISTINA MARQUES DE CARVALHO¹, PRISCILA CRISTINA DA SILVA², LETÍCIA MAIA DO NASCIMENTO³

¹ Mestre em Ciência da Informação (UFMG), Especialista em Gestão Estratégica (UFMG), Administradora (PUC/ MG), professora nos cursos de Bacharelado em Administração e Tecnólogos em Gestão na Unipromove. anapromove@gmail.com

² Graduanda do Curso de Administração pela Unipromove. priscilatoluka@gmail.com

³ Graduanda do Curso de Administração pela Unipromove. maialeticia08@gmail.com

RESUMO

Este artigo tem como propósito apresentar os resultados do estudo destinado a investigar causas e consequências da rotatividade de pessoal em uma empresa multinacional do setor de alimentos. Adotou-se uma metodologia de pesquisa aplicada, descritiva, quantitativa e qualitativa, utilizando-se o método de estudo de caso. A comparação dos dados coletados junto à gerência de recursos humanos e uma amostra de ex-funcionários permitiu identificar algumas incongruências de opiniões entre os públicos amostrados, referindo-se às diferenças em suas percepções sobre os fatores de motivação para o *turnover*, principalmente em relação à política salarial e à oportunidade de desenvolvimento profissional na empresa.

Palavras-chave: Rotatividade de pessoal; Retenção de Talentos; Insatisfação no trabalho.

CAUSES AND CONSEQUENCES OF STAFF TURNOVER: A CASE STUDY IN A MULTINATIONAL OF FAST FOOD

ABSTRACT

This article aimed to present the results of the study to investigate causes and consequences staff turnover in a multinational company of food sector. It was adopted an applied, descriptive, quantitative and qualitative research methodology, using the case study method. The comparison of the data collected with human resources management and a sample of former employees allowed the identification of some incongruities of opinions among the sampled publics, referring to the differences in

their perceptions regarding factors of motivation to turnover, mainly in relation to the salary policy and professional development opportunity in the company.

Keywords: Staff turnover; Retaining talent; Job dissatisfaction.

1 INTRODUÇÃO

A rotatividade de pessoas, conhecida também como *turnover*, é a frequência com que os funcionários entram e saem de uma organização.

Segundo Oliveira *et al.* (2016), no mercado brasileiro, a rotatividade de pessoal tem se tornado cada vez mais uma preocupação para as empresas, uma vez que muitos profissionais passam pelo mesmo cargo sem que haja evolução para a organização, o que pode comprometer seu crescimento contínuo e sobrevivência em um cenário de alta competitividade e constantes mudanças. De acordo com Ferreira e Freire (2001), até o século XX, o estudo de tal temática apresentou-se bem recorrente nos Estados Unidos, onde ocorreram diversas pesquisas sobre causas e consequências da rotatividade, diferentemente do Brasil (pode-se perceber maior aprofundamento desta temática no cenário nacional das últimas décadas).

Conforme dados do SEBRAE (2016), a área de Gestão de Pessoas atua de forma crucial dentro das organizações, visto que, por meio do processo de recrutamento e seleção, podem ser selecionados profissionais competentes, capazes de agregar valor às instituições. Entretanto, nem sempre esse processo é eficiente, devido a falhas de comunicação, planejamento e estratégia, podendo causar para as organizações, a rotatividade de pessoal.

Ferreira e Freire (2001, p.178) sustentam que “a ocorrência da rotatividade pode ser a ponta do *iceberg* de distorções na política de recursos humanos”. De acordo com Mezomo (1991), esse fenômeno pode ser ocasionado por alguns fatores, tanto internos quanto externos à empresa, podendo ser evitáveis ou inevitáveis, estando relacionados à vontade dos executivos e/ ou gerentes de setor como dos próprios trabalhadores.

De acordo com Chiavenato (2014), é fundamental a realização de pesquisas internas com os funcionários, para descobrir as razões que induzem à rotatividade, bem como o desenvolvimento de um planejamento para inibir os fatores que sejam desestimulantes a uma equipe produtiva e motivada.

Diante desse contexto, este trabalho se constituiu no estudo de caso em um ponto de venda de uma multinacional do segmento alimentar (*fast food*), localizada em um shopping center de Belo Horizonte/ MG. Ressalta-se que, por motivos de sigilo e ética empresarial, foi adotado um nome fictício para a referida organização, denominada “Empresa X”.

O problema de pesquisa se deu, portanto, pela seguinte indagação: quais as causas e efeitos do fenômeno da rotatividade de funcionários em uma empresa do segmento de varejo alimentar?

Foi definido como objetivo geral do trabalho analisar as causas e os efeitos da rotatividade de funcionários em uma empresa do segmento alimentar. Foram propostos os seguintes objetivos específicos: (a) identificar os fatores em potencial causadores da rotatividade de pessoal; (b) avaliar os efeitos decorrentes do processo de rotatividade de pessoal; (c) levantar estratégias de retenção utilizadas pela empresa para tentar reduzir o processo de rotatividade.

O presente estudo justificou-se pelo entendimento de que a não observação dos fatores motivacionais por parte das organizações pode contribuir para que ocorra a rotatividade de pessoal, ocasionar elevação de custos além de baixa produtividade e qualidade dos produtos e serviços. Nos últimos tempos, muitas empresas vêm se conscientizando da importância das pessoas no atingimento de objetivos organizacionais e da necessidade de melhorar a gestão humana em vários aspectos (um deles trata-se da inibição da rotatividade de pessoal). Em termos gerenciais, a presente pesquisa poderá contribuir para o desenvolvimento das organizações, uma vez que analisa os impactos da rotatividade de pessoal num segmento reconhecidamente típico de *turnover* e apresenta a proposição de possíveis estratégias a serem adotadas para sua redução e, ainda, estima-se ensejar a realização de novos estudos acadêmicos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas (ou Administração Estratégica de Recursos Humanos)

De acordo com Marras (2009, p. 253), a Administração Estratégica de Recursos Humanos, ou Gestão de Pessoas, é a “gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem”. Corroborando com este autor, Fernandes

(2001, p.117) propõe que “gerenciar pessoas significa tomar decisões para melhoria contínua das aptidões coletivas e do clima organizacional rumo aos resultados, observando todas as dimensões do negócio”.

Chiavenato (2014) afirma que a área de Gestão de Pessoas passou por diversas alterações no decorrer dos últimos anos; isso aconteceu com a função de seus profissionais que passou de operacional e burocrática à estratégica; de administrativo à consultivo; em que seu foco passou de função para negócio interno e introvertido à externo e no cliente; de controle à parceria; de reativo e solucionador de problemas a proativo e preventivo.

Para Vroom (2002), a Gestão de Pessoas é uma atividade comprometida com a gerência de um grande número de pessoas, destacando-se atividades como recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e desenvolvimento dos indivíduos envolvidos no processo. Tal autor afirma que, se essas atividades forem bem realizadas, as empresas terão grupos de pessoas bem motivadas para alcançarem os objetivos organizacionais.

Segundo Chiavenato (2010), os seis processos básicos da Gestão de Pessoas são: (a) agregar pessoas - utilizado para incluir novas pessoas na organização; (b) aplicar pessoas - utilizado para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa; (c) recompensar pessoas - utilizado para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas; (d) desenvolver pessoas - utilizado para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas; (e) manter pessoas - utilizado para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas; (f) monitorar pessoas - utilizado para monitorar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados.

2.2 A Rotatividade de Pessoas

Chiavenato (2002, p. 178) denomina o fluxo de entrada e saída de pessoas como rotatividade de pessoal, conhecido também como *turnover*. Tal conceito seria, portanto, a “flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente” e é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização.

Normalmente, o *turnover* é expresso por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos ocorridos em um determinado período (exemplo: mensal ou anual), considerando o número médio de participantes da organização. Tal indicador é útil nos estudos preditivos, nas comparações, diagnósticos e sugestões de providências (CHIAVENATO, 2002).

Segundo Chiavenato (2002), o cálculo do índice de rotatividade de pessoal pode ser medido utilizando-se a equação:

Figura 1- Índice de rotatividade de pessoal

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

Fonte: Chiavenato (2002).

Em que: A= admissões de pessoal no tempo verificado; D= desligamento (tanto da empresa como pelo próprio empregado) dentro do tempo verificado; EM= (efetivo médio) média do tempo verificado, obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividido por dois.

Os desligamentos podem ocorrer tanto por iniciativa da empresa quanto do empregado. No primeiro caso, a empresa consegue reter e motivar os profissionais de melhor desempenho, qualificação e com potencial para contribuir de forma mais efetiva no desempenho da organização. No segundo caso, a empresa perde seus melhores talentos para os concorrentes e para o mercado de trabalho por não dispor de políticas e critérios de motivação e retenção (PEROCHIN; SILVA, 2016, LUCENA, 2008).

Quando a decisão ocorre por iniciativa do empregado é importante que a organização busque identificar (utilizando, por exemplo, de uma entrevista de desligamento) os motivos que provocaram a saída, visando reduzir as perdas e reter os talentos dentro da organização. A entrevista, geralmente, deve ser realizada antes do período de homologação da rescisão e, de preferência, compete ao gestor de recrutamento e seleção da organização. Questões que podem ser abordadas: (a) motivo de saída da empresa; (b) aspectos positivos e negativos da organização; (c) avaliação do

chefe imediato por parte do colaborador; (d) avaliação do ambiente e condições de trabalho fornecidas. Ressalta-se que é importante produzir uma quantidade relevante de entrevistas para uma avaliação mais concreta, com base comparativa dos retornos obtidos (PEROCHIN; SILVA, 2016).

O alto índice de *turnover* de uma organização indica que algum de seus aspectos se encontra em desequilíbrio e isso resulta na redução da motivação das pessoas e no seu comprometimento. O *turnover* é um indicador de perda de produtividade, lucratividade e de clima organizacional (ASSIS, 2005).

2.3 Causas da Rotatividade de Pessoal

Ferreira e Freire (2001) entendem que a ocorrência da rotatividade pode evidenciar distorções encobertas na política de recursos humanos, tais como: (a) inexistência de política salarial e de benefícios; (b) impossibilidade de ascensão profissional; (c) política disciplinar equivocada; (d) condições físicas e ambientais de trabalho inadequadas; (e) falta de incentivo e satisfação pessoal. Sobre a questão salarial, Epstein (1999) adverte que grande parte dos gerentes acredita que o salário constitui um dos principais fatores considerados pelos trabalhadores, desconsiderando que eles necessitam e valorizam também outros fatores de compensação.

Brannick (1999) *apud* Ferreira e Freire (2001, p.179) entende que a rotatividade se manifesta em função principalmente dos seguintes fatores: “a relação deficiente entre o funcionário e a cultura organizacional; o treinamento inadequado; a falta de incentivos; as políticas organizacionais”. Medeiros, Alves e Ribeiro (2012) acrescentam ainda, como causa da rotatividade, a busca de uma melhor colocação profissional. Já Souza (2003), entende que submeter o profissional em condições precárias e desgastantes constitui uma das principais causas da rotatividade nas organizações. Anselmi (1993), Anselmi *et al.* (1997), Duarte (2000), Ferreira e Freire (2001), Lunardi Filho (1997), Marziale e Robazzi (2000) e Wisner (1994) compartilham esse entendimento. Para Wisner (1994), as condições ruins de trabalho podem causar sofrimento mental do trabalhador; problema que pode atingir tamanha proporção que a perspectiva converge para a decisão de abandonar o serviço.

De acordo com a pesquisa desenvolvida por Capri e Araújo (2015), cuja amostragem contou com indivíduos das gerações X e Y, registra-se dentre os

trabalhadores nacionais, um padrão de relações significativas referentes aos aspectos “satisfação no trabalho” e “comprometimento organizacional” quanto à intenção de sair do emprego, para ambas as faixas geracionais.

2.4 Efeitos da rotatividade

Segundo Lorge (1999), a rotatividade em níveis acima do que se poderia aceitar como habitual ou saudável pode trazer consequências negativas para a organização. Dentro, porém, de uma margem aceitável, ela pode ter efeitos positivos, na medida em que torna um ambiente de trabalho competitivo e amplia novas técnicas de trabalho e condutas de negócios.

Costenaro *et al.* (1987) *apud* Silva (2006) apresentam alguns danos da rotatividade elevada de pessoal: (a) impossibilidade de manutenção da equipe integrada; (b) perda de produção no período de seleção e treinamento do profissional substituto; (c) dificuldade do profissional recém-admitido em desempenhar as tarefas por falta de conhecimento, habilidade e prática. Ferreira e Freire (2001) e Mezomo (1991) apontam, ainda, como consequências negativas da rotatividade a elevação dos custos operacionais.

2.5 Fatores de retenção de pessoal

Como forma de inibir o fenômeno da rotatividade de pessoal, podem ser adotadas algumas estratégias específicas com o intuito da retenção de talentos pelas organizações. Algumas delas serão apresentadas a seguir.

Butler e Waldroop (1999) sugerem três importantes aspectos para obtenção do melhor rendimento das pessoas e na sua retenção: atrair as pessoas certas, depois adequá-las ao trabalho e, por último, maximizar a eficiência delas, procurando colocá-las onde possam realizar bons trabalhos e serem melhor aproveitadas. O papel da área de recursos humanos e, mais recentemente, dos gestores é também fundamental nesse processo (SALIBI NETO, 2002).

2.5.1 Recrutamento e Seleção

“Recrutamento é o processo que visa a atrair candidatos qualificados e em número suficiente para ocupar vagas em uma empresa” (PEREIRA, 2014, p.63). Já a seleção, “é o processo de escolha de pessoas com qualificações, habilidades e conhecimentos necessários para ocupar as vagas existentes ou projetadas” (PEREIRA, 2014, p.69). A seleção e o recrutamento têm o poder de tomada de decisão entre selecionar pessoas qualificadas e reter talentos que possam agregar valor à organização (CHIAVENATO, 2010).

O êxito no processo de recrutamento e seleção depende da definição prévia e se torna mais eficaz quando se sabe, antecipadamente, o perfil desejado para o cargo, ou seja, as características pessoais e profissionais requeridas, bem como o que se espera do candidato e as suas principais atribuições (LACOMBE, 2011).

De acordo com Almeida (2009), o planejamento de pessoal constitui uma ferramenta que permite que as empresas tomem decisões em relação a contratação de pessoas mais adequadas. Se esse planejamento for realizado de forma eficiente, ele proporciona uma visão do quantitativo de profissionais e suas competências necessárias. “O Recrutamento dá subsídio para o processo de seleção. Se não houver candidatos com potenciais para o preenchimento de uma vaga, não há como efetuar a seleção” (FRANÇA, 2007, p. 30).

Para Dutra (2001), a captação de pessoal é fundamental para as organizações, tanto na movimentação de pessoal interno quanto na entrada de novos funcionários, pois mudanças ou promoções realizadas de forma elaborada fazem com que as empresas tenham colaboradores com as competências necessárias.

2.5.2 Política de recompensa

Segundo Marras (2001), em uma organização, existem várias formas de motivar um funcionário, seja por meio de uma promoção de cargo, reconhecimento ou até mesmo com um elogio do superior. Entretanto, o principal efeito de motivação ainda continua sendo a remuneração. Nas organizações, os colaboradores executam suas atividades com dedicação, habilidade e responsabilidade e esperam como contrapartida receber uma remuneração apropriada e compatível com a tarefa executada. As organizações que investem fortemente nesse aspecto recebem contribuições

significativas de seus colaboradores para o alcance dos objetivos. Este autor destaca que a área de recursos humanos deve ter uma atenção especial nesse aspecto, pois um sistema de remuneração estratégico pode proporcionar um ambiente de trabalho harmonioso, despertando um sentimento de reconhecimento, valorização e respeito, o que pode colaborar para a retenção de talentos.

Os benefícios, um dos componentes da remuneração, constituem uma importante forma de retenção de talentos e são considerados programas ou planos que as organizações oferecem como complemento aos salários para seus colaboradores. Um planejamento de benefícios deve atender aos objetivos organizacionais e aos trabalhadores. Esses objetivos organizacionais serão alcançados se a empresa conseguir atingir as necessidades básicas do funcionário, auxiliando na minimização dos índices de rotatividade na organização (MARRAS, 2001).

Quadro 1- Fatores que favorecem a retenção ou a evasão de talentos nas organizações

| Fatores que Favorecem a RETENÇÃO do Talento | Fatores que Favorecem a EVASÃO do Talento |
|---|---|
| Segurança no trabalho. | Falta de segurança no emprego e apoio para realizar o trabalho. |
| Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. | Falta de integração entre superiores e subordinados. |
| Ser reconhecido pelo bom trabalho. | Organização não cumpre com as obrigações. |
| Ter treinamento e desenvolvimento. | Os funcionários não são envolvidos no processo decisório. As ordens vêm de cima para baixo. |
| Participar de cultura corporativa alegre e descontraída que valoriza e que oferece a aprendizagem contínua para as pessoas. | Ausência de investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoas. |
| Ter orgulho da organização que trabalha. | Insatisfação com o relacionamento entre os colegas e chefias. Relações abusivas, desumanizadas, críticas e desiguais. |
| Ser liderado por líder democrático, participativo, compatível e apoiador e que investe no crescimento e na sua evolução. | Insatisfação com as tarefas realizadas e como efetivamente são distribuídas. Ausência de tarefas desafiadoras. |
| Ter desafios e verificar significado no trabalho efetuado. | Estilo de liderança autocrática e prepotente, baseada no autoritarismo e no controle. |
| Remuneração fixa e variável compatível com a contribuição destinada aos resultados do negócio. | Salário e benefícios incompatíveis com a contribuição oferecida para os resultados. |

Fonte: Silva (2006).

Com relação ao aspecto da remuneração, Sant'Anna *et al.* (2002) ponderam que, quando os profissionais pensam numa mudança, o fator monetário é muito importante, mas não é o único fator decisivo.

O quadro 1, acima, apresenta os principais fatores que motivam os empregados a permanecerem em suas organizações e também os principais fatores que os influenciam a abandonar suas organizações.

2.5.3 *Clima Organizacional*

Para Chiavenato (2014), o clima organizacional tem ligação direta com o grau de motivação das pessoas inseridas nas organizações. Quando as pessoas estão motivadas, aumenta seu nível de satisfação, interesse, colaboração *etc.* Todavia, quando os funcionários não estão motivados, seja devido às frustrações ou às barreiras que dificultam à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a se conturbar, resultando em desinteresse, apatia e insatisfação. O grau de motivação é vantajoso às organizações e desfavorável à medida que frustra ideias e necessidades.

Conforme Souza (2001), o clima organizacional é decorrente das variáveis culturais, ou seja, dos valores, costumes, políticas e propósitos que representam as organizações. O estudo sobre o clima das instituições é útil, segundo Torres e Oliveira (2014), por representar um diagnóstico geral, indicando as áreas deficitárias da organização e possibilitando intervenções corretivas ou atenuadoras de falhas que prejudicam ou possam prejudicar os resultados das organizações. Chiavenato (2010) enfatiza que a estrutura e a cultura organizacional também são responsáveis pelos altos índices de rotatividade.

Segundo Chiavenato (1995), as pesquisas de clima organizacional em princípio procuram elencar informações sobre o ambiente de trabalho e os colaboradores. Os funcionários que respondem a essa pesquisa geralmente expressam seus sentimentos em relação às suas atividades, às suas equipes de trabalho e ao setor em que atuam. Esse método traz conhecimentos aos gestores sobre como a empresa é vista por seus funcionários e ainda sobre as características positivas (naturalmente dignas de serem valorizadas) e negativas (que devem ser alteradas).

Para Luz (2012), a pesquisa é um recurso estratégico para a melhoria do clima interno, pois permite a organização mapear seus pontos fracos e fortes, o nível de

satisfação de seus funcionários mediante os fatores oriundos da administração e gestão em determinado momento. Por meio dessa estratégia, a organização identifica suas necessidades e pode planejar de forma eficiente o enfrentamento dos problemas que prejudicam seu desempenho.

3 METODOLOGIA

Quanto ao objetivo, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva (VERGARA, 2009), já que pretendeu analisar as causas e efeitos da rotatividade de empregados, bem como as estratégias de retenção utilizadas pela empresa X. Quanto à sua natureza, a pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa aplicada (APOLINÁRIO, 2011). Segundo Chiavenato (2006), o *turnover* é um dos principais problemas que os executivos e profissionais da área de recursos humanos das organizações vêm enfrentando atualmente. Reduzir ao máximo as saídas de pessoal tem sido uma meta quase inatingível em função do mercado de trabalho competitivo que as empresas estão inseridas.

Quanto aos procedimentos técnicos, essa pesquisa pode ser classificada como estudo de caso (VERGARA, 2009). O estudo de caso foi realizado em uma multinacional do varejo alimentício (*fast food*), cujo nome, por questões de sigilo e ética empresarial, foi omitido. Quanto à abordagem do problema e tratamento dos dados, a pesquisa pode ser classificada como quantitativa e qualitativa (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Para a realização deste estudo, a etapa inicial consistiu na revisão de literatura relacionada à temática - em livros e artigos científicos (LAKATOS; MARCONI, 2003). Em seguida, foi realizada a coleta de dados em dois universos de pesquisa: (a) gerência de recursos humanos de uma das lojas da empresa X; (b) ex-funcionários da empresa X, desligados no período entre janeiro e abril de 2018.

No primeiro universo (gerência de RH), a coleta de dados foi realizada através de entrevista semiestruturada (LAKATOS; MARCONI, 2003), cujo modelo foi adaptado de Silva (2011), Silva (2014) e Frufrek (2015). Já para a segunda instância (ex-funcionários), foram utilizados questionários fechados, adaptados de Silva (2009), Silva (2011), Frufrek (2015) e Darós (2010).

A entrevista junto à gerência de Recursos Humanos teve como objetivo levantar as suas percepções quanto às causas e aos efeitos da rotatividade de pessoal, bem como as ações de retenção utilizadas pela empresa para reduzir o processo de rotatividade. Já os questionários aplicados a ex-funcionários, foram enviados, por e-mail, e visaram identificar, principalmente, quais foram os principais motivos que os levariam a permanecer e os induziram a sair da organização. Ressalta-se que, foram enviados 29 questionários dos quais 20 foram respondidos. A amostra pesquisada foi escolhida por conveniência, seguindo indicações da gerência de recursos humanos.

Após a coleta, os dados foram analisados e cruzados de maneira que possibilitaram o aprofundamento sobre as nuances do fenômeno, tanto do ponto de vista da gestão da empresa quanto do conjunto de ex-funcionários.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE

4.1 Dados da rotatividade na empresa

De acordo com o levantamento realizado junto à gerência de RH, foram identificados os seguintes dados: (a) índice registrado de rotatividade (janeiro/abril de 2018) em 60%; (b) meta da empresa - índice inferior a 75% em relação ao último ano; (c) ano de maior índice de rotatividade – 2013; (d) período do ano com maior rotatividade - final de ano e carnaval; (e) indícios observados antes da rotatividade - atrasos e faltas recorrentes e comentários de insatisfação com outros funcionários.

4.2 Aspectos relacionados à demissão na empresa

Segundo a gerência de recursos humanos, há casos em que o desligamento por parte da empresa é inevitável, pois, “prefere-se ficar com 20 pessoas que querem trabalhar a ficar com 20 que estão prejudicando a empresa”.

Os casos de desligamento por vontade do empregado, geralmente, são precedidos por sinais explícitos ou subliminares: atrasos e faltas recorrentes e comentários de insatisfação com outros funcionários. Diante dessa situação, conforme informado, procura-se conversar e, na medida do possível, resolver o conflito.

Entretanto, na maioria das vezes, o esforço é inócuo. Quando o impasse se radicaliza, formaliza-se o desligamento antes que o ambiente seja submetido a uma desmotivação em massa por parte do quadro de funcionários.

Foram apontados os seguintes procedimentos disciplinares em relação às faltas injustificadas: advertência verbal, suspensão por um ou dois dias, demissão por justa causa (em casos extremos e dentro dos parâmetros legais).

Para todos os casos de desligamento voluntário, são realizadas entrevistas para identificação dos motivos de saída e proposição de ações de melhoria para evitar novas evasões.

4.3 Causas da rotatividade de pessoal

O quadro 2 apresenta as causas da rotatividade de pessoal na empresa, apontadas pela gerência de recursos humanos.

Quadro 2– Causas da rotatividade de pessoal

| Causas da rotatividade | Descrição |
|--|--|
| Incompatibilidade do horário de trabalho | Indisponibilidade de mudança no horário em função de burocracia organizacional. Este foi apontado como principal motivo causador da rotatividade de pessoal. |
| Problemas familiares | Motivos diversos. |
| Surgimento de outras oportunidades de emprego | Recebimento de propostas de mercado com ofertas de trabalho mais atrativas. |
| Sentimento de falta de oportunidade de crescimento na empresa. | Existem oportunidades de promoção, mas os funcionários trabalham com uma perspectiva de plano de carreira muito imediatista, não se adequando à política de promoção na empresa. |

Fonte: dados da pesquisa

Quanto às causas da rotatividade de pessoal, destaca-se que a gerência de recursos humanos não apontou a questão salarial como possível motivo de *turnover*; acrescentou, ainda, que os salários praticados acompanham a média do mercado. Ressalta-se também que tal gerência afirma que há oportunidades de desenvolvimento de carreira na empresa, entretanto, em seu entendimento, os funcionários não têm a devida “paciência” para aguardar o processo do plano de carreira da empresa.

4.4 Efeitos da rotatividade de pessoal

Em relação aos efeitos, foram descritos os seguintes aspectos: (a) custos elevados decorrentes do processo de demissão; (b) desmotivação dos funcionários permanentes que acabam ficando sobrecarregados ao ter que realizar, temporariamente, as atividades dos que saíram; (c) queda da produtividade no período de seleção e treinamento do empregado substituto.

4.5 Estratégias de retenção utilizadas pela empresa

O quadro 3 apresenta as estratégias de retenção utilizadas pela empresa para reduzir a rotatividade de pessoal.

Quadro 3- Estratégias de retenção do quadro funcional

| ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO | DETALHAMENTO DA ESTRATÉGIA |
|---|--|
| 1) Realização de análise prévia do perfil desejado do empregado e disponibilidade de horário no processo seletivo | <p><u>Recrutamento interno</u>- trata-se de uma preferência de recrutamento pela empresa. Ocorre por meio de indicação; análise de perfil através da ferramenta “Abordo”. A seleção se dá por meio de entrevista estruturada pela gerência de RH.</p> <p><u>Recrutamento externo</u>- por meio da internet, com seleção por meio da análise de perfil utilizando a ferramenta “Abordo”. O processo é concluído por uma “equipe selecionadora”.</p> |
| | <u>Salários</u> : pagamento por hora trabalhada e adicional de 10 |

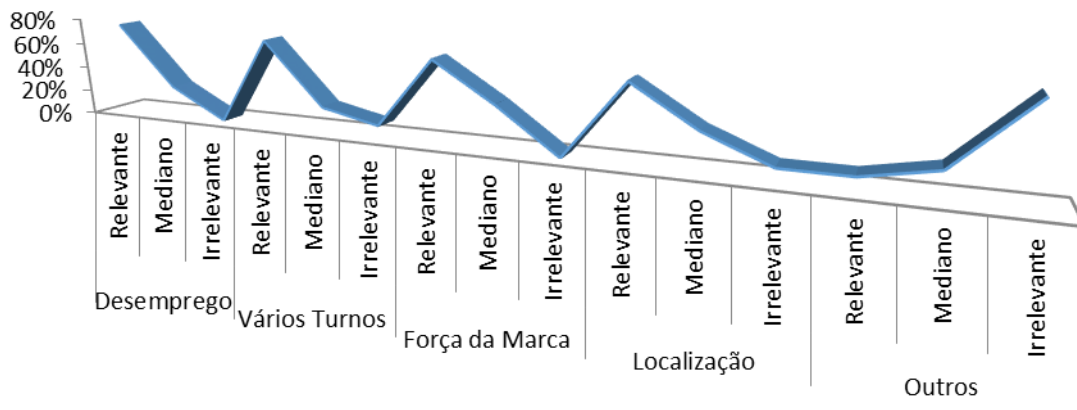
| | |
|---|--|
| 2) Processo atrativo de recompensa | centavos na hora trabalhada, no caso de funcionários novatos. <u>Benefícios descontados no salário:</u> plano médico; plano odontológico; plano funerário; etc; parceria de desconto de 65% em academia de ginástica. Atendimento <i>online</i> 24 horas por dia (via telefone) para aconselhamentos, apoio psicológico, orientação financeira. Abertura do restaurante para a visita de familiares para conhecer a cozinha, os procedimentos, atividades e produtos (somente quando se percebe crescimento do índice de rotatividade). |
| 3) Clima organizacional favorável | a) Competições internas com premiações: “destaque do mês” (25% a mais de salário bruto); “all star” (disputa entre setores internos e a nível Brasil - prêmio: bolsa de estudos, bicicleta, geladeira, etc); b) Realização de reuniões para parabenizar os funcionários “destaques do mês” e para ouvir suas reclamações e sugestões; c) Acesso a um “canal de linha ética” para resolução de conflitos e registro de reclamações e sugestões; d) Assinatura de Termo de Normas e Condutas da Empresa. |
| 4) Plano de Carreira | a) Treinamentos; b) Estímulo ao crescimento profissional através da oferta de bolsas de estudo. |

Fonte: dados da pesquisa

4.6 A Percepção dos ex-funcionários sobre as condições de trabalho na empresa

O perfil da amostra dos ex-funcionários pesquisados é composto pelas seguintes características: (a) a maioria é do gênero feminino (70%); (b) faixa etária dos 18 a 20 anos (80%) e dos 21 a 30 anos (20%); (c) solteiros (90%); (d) sem filhos (50%) ou com apenas um filho (40%); (e) escolaridade - ensino médio (completo, cursando ou incompleto).

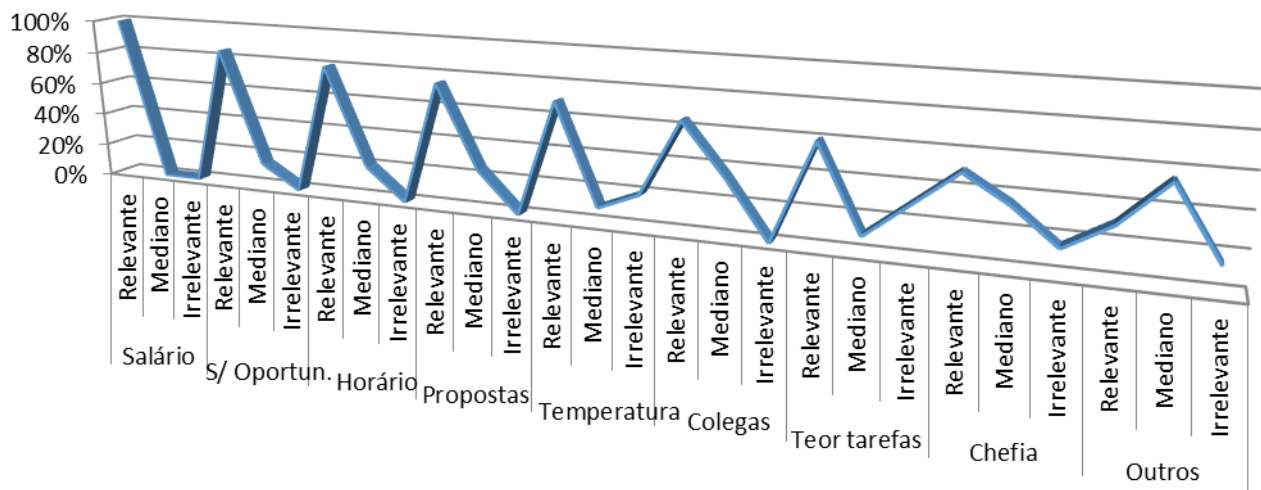
Gráfico 1- Motivos de atração para ingresso na empresa



Fonte: dados da pesquisa

Ao analisar o gráfico 1, observa-se que os motivos mais relevantes que atraíram os funcionários a participarem do processo seletivo foram: o desemprego (75%); a disponibilidade de vários turnos de trabalho (70%); o prestígio da marca da empresa (65%) e a proximidade de casa com o local de trabalho (60%).

Gráfico 2- Motivos de desligamento voluntário

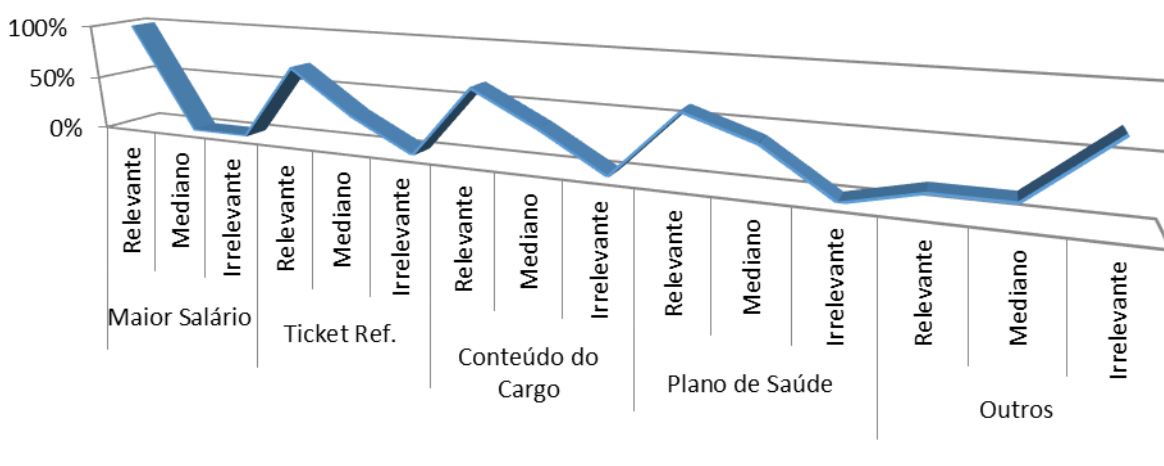


Fonte: dados da pesquisa

Ao analisar o gráfico 2, observa-se que os motivos mais relevantes quanto ao desejo de se desligarem da empresa foram: salário baixo (100%); falta de oportunidade

de crescimento na empresa (85%); incompatibilidade entre horário de trabalho e necessidades pessoais (80%); recebimento de propostas de trabalho mais atrativas (75%); temperatura elevada (calor) no posto de trabalho (70%); falta de comunicação entre colegas (65%); falta de identificação com as tarefas de trabalho executadas (60%); falta de comunicação com a chefia (50%).

Gráfico 3- Motivadores para permanência na empresa



Fonte: dados da pesquisa

Ao analisar o gráfico 3, observa-se que os principais motivos idealizados pelos funcionários que seriam capazes de motivar sua permanência no quadro da empresa seriam os seguintes: salário atrativo (100%); fornecimento de vale alimentação (70%); enriquecimento do conteúdo do cargo (65%); plano de saúde atrativo (60%).

4.7 Análise dos resultados

No que se refere às causas da rotatividade, foram identificadas algumas incongruências entre a visão do gestor e dos ex-funcionários quanto a alguns aspectos.

Referente ao fator salarial, os ex-funcionários apontaram ser esse o principal fator de saída da empresa, aspecto não reconhecido pela gerência de recursos humanos (alegou que os salários praticados acompanhavam a média do mercado). Nesse sentido, a visão dos ex-funcionários vai de encontro às ideias de Ferreira e Freire (2001) e Silva (2006) quanto às distorções de política salarial e benefícios como causa da rotatividade.

Além disso, o gestor afirmou que o salário não representa um aspecto motivador, o que contradiz a visão de Epstein (1999), o qual constata que a maior parte dos gerentes reconhece o salário como fonte de preocupação dos trabalhadores. Marras (2009) também corrobora com tal visão.

Quanto ao item “falta de oportunidade de crescimento na empresa”, há também uma visão contraditória entre a percepção da gerência de recursos humanos e a percepção dos ex-funcionários, indo ao encontro da afirmação de Ferreira e Freire (2001). A gestão de recursos humanos também alega que existem as oportunidades; entretanto, os funcionários não possuem a devida “paciência” para aguardar os desdobramentos naturais e processuais do plano de carreira da empresa. Vale ressaltar ainda que há um incentivo ao crescimento dentro da empresa por meio da oferta de bolsa de estudo.

Em relação ao fator “incompatibilidade entre horário de trabalho e necessidades pessoais”, ambas partes reconhecem ser essa uma causa da rotatividade. Na visão da gerência de recursos humanos, trata-se da principal causa de rotatividade de pessoal - aspecto não ressaltado na literatura empregada na pesquisa. Em relação a isso, ressalva-se que, no processo seletivo, é solicitada a disponibilidade para o horário fixo de trabalho, informando previamente sobre a dificuldade de flexibilização futura do horário pré-estabelecido.

Quanto ao fator “surgimento de outras oportunidades de emprego”, há uma convergência da visão entre as partes envolvidas; aspecto mencionado por Medeiros, Alves e Ribeiro (2012), que apontam, como uma das causas da rotatividade, a busca de melhor colocação profissional.

Acerca do fator “temperatura elevada (calor) no posto de trabalho”, aspecto mencionado por Ferreira e Freire (2001), foi apontado pelos ex-funcionários, ser essa uma das causas da rotatividade. Todavia, não há o reconhecimento de tal aspecto pela gerência de recursos humanos (alega que a empresa fornece equipamentos/ uniforme apropriados para tal situação).

Em relação ao fator “falta de comunicação entre colegas/ chefia”, apontado pelos ex-funcionários e mencionado por Silva (2006), ressalta-se que a gerência de recursos humanos alega haver reuniões entre chefia e funcionários para comunicação e, ainda,

um canal de linha ética para resolução de conflitos, o que inclusive é destacado pela empresa como estratégia de retenção do quadro funcional.

Quanto ao fator “falta de identificação com as tarefas executadas”, mencionado por Silva (2006), não houve sequer citação por parte da gerência de recursos humanos quanto a esse aspecto como causa da rotatividade.

E, por fim, a gerência de recursos humanos aponta como uma das causas da rotatividade a existência de “problemas familiares” por parte dos funcionários - o que não foi constatado no levantamento de dados e nem junto à revisão de literatura.

5 CONCLUSÃO

Foram realizados, no decurso desta pesquisa, o levantamento e a avaliação das causas e efeitos da rotatividade na empresa X e das principais ações de retenção por ela adotadas. Em seguida, foi realizada a confrontação das percepções entre a gerência de recursos humanos e os ex-funcionários.

Diante do exposto, denota-se o cumprimento dos objetivos propostos, em que se alcançou a finalidade de identificar os fatores de evasão, os efeitos e as ações realizadas pela empresa para reduzir a rotatividade na empresa. Conclui-se, por meio dos resultados empíricos apresentados, que, apesar de a empresa realizar entrevista nos casos de desligamento voluntário, alguns aspectos responsáveis pela rotatividade permanecem a ela desconhecidos ou não devidamente considerados (como a questão dos salários, da flexibilidade do horário de trabalho e aspectos relativos ao clima organizacional).

A partir dos resultados da pesquisa, identificou-se um claro antagonismo de visão entre a gestão da empresa e os ex-funcionários acerca dos motivos inerentes à rotatividade de pessoal, embora isso não fosse um dos objetivos centrais de investigação da pesquisa. Sugerem-se futuras pesquisas para investigar os motivos que possam levar a diferença de percepção dos fatores de rotatividade de pessoal entre a gestão da empresa e seus funcionários.

Embora tenha se identificada uma visão ambígua entre gestão da empresa *versus* ex-funcionários, os dados obtidos confirmam os apontamentos de Capri e Araújo (2015), em que a satisfação no trabalho, quando não atendida, representa um

significativo antecedente de trabalhadores da geração Y (perfil amostrado) quanto à intenção de deixar o emprego.

Pretende-se, com a consecução deste estudo, prestar a contribuição gerencial de sensibilizar quanto à importância de se conhecer os reais fatores de evasão nas organizações e elaborar propostas eficazes de retenção, haja vista que a rotatividade nas organizações geram altos custos para a empresa e podem acarretar perda na produtividade e na motivação dos funcionários. Espera-se, ainda, incentivar que futuras pesquisas acadêmicas sejam promovidas acerca do tema explorado por este trabalho.

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos:** com foco em competências. São Paulo: Atlas, 2009.

ANSEMI, M. L. **A rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais de Ribeirão Preto.** Ribeirão Preto: USP, 1993. Tese (doutorado). Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 1993.

ANSEMI, M. L.; ANGERAMI, E. L. S.; GOMES, E. L. R. Rotatividade e condições de trabalho em enfermagem nos hospitais do município de Ribeirão Preto. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional.** São Paulo, v. 23, n. 85/86, p. 31- 41, nov. 1997.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos:** usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BUTLER, T.; WALDROOP, J. Job sculpting: the art of retaining your best people. **Harvard Business Review**, Boston.v. 77, n. 5, p. 146-152. sep./oct. 1999.

CAPPI, Mariana Nitz; ARAUJO, Bruno Felix von Borell de. SATISFAÇÃO NO TRABALHO, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE SAIR: UM ESTUDO ENTRE AS GERAÇÕES XEY. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 21, n. 3, p. 576-600, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Recursos Humanos:** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

_____. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DARÓS, Gislaíne Ferreira. **Análise dos motivos que geram a rotatividade de pessoal em uma empresa do ramo de tecnologia da informação,** em Criciúma–SC. 2012.

DUARTE, Geraldo Garcia et al. Vida média de labor dos enfermeiros egressos da escola de enfermagem de Ribeirão Preto, USP-Brasil. **Revista Latino-Americana de Enfermagem,** v. 8, n. 6, p. 91-95, 2000.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competências.** 6.ed. São Paulo: editora gente, 2001.
EPSTEIN, J. J. Reducing turnover through training. **High Volume Printing,** v. 17, p. 20-24, Oct. 1999.

FERNANDES, Almir. **Administração Inteligente: Novos caminhos para as organizações do século XXI.** São Paulo: Futura, 2001.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **Revista de Administração Contemporânea.** Brasília, v.5, n.2, p. 175-200, mai./ago. 2001.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2007.

FRUFREK, Guilherme Luiz. **Um estudo sobre a rotatividade de pessoal entre profissionais de empresas brasileiras de desenvolvimento de software.** 2015. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

GERHARDT, Tatiana Engel, SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora da URRGS, 2009.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2011.

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

LORGE, S. When turnover isn't so bad. **Sales and Marketing Management.** New York: v.151, p. 9-13, september 1999.

LUCENA, Maria Diva T. Boudreau, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas 2008.

LUNARDI FILHO, W. D. Prazer e sofrimento no trabalho: contribuições à organização do processo de trabalho de enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem,** Brasília, v. 50, n.1, p. 77-92, jan./mar. 1997.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark. 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 13.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARZIALE, Maria Helena Palucci; ROBAZZI, Maria Lúcia do Carmo Cruz. O trabalho de enfermagem e a ergonomia. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 8, n. 6, p. 124-127, 2000.

MEDEIROS, Rochele Kaline Reis de; ALVES, Rafaela da Cunha; RIBEIRO, Sidney Roberto S. Turnover: Uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da alfa comércio ltda. **Revista Connexio**, v.2, n.1, p.115-126, 2012.

MEZOMO, J. C. **Administração de Recursos Humanos no Hospital**. São Paulo: Centro São Camilo de Desenvolvimento em Administração da Saúde, 1991.

OLIVEIRA, Manoela Ziebell de; BERIA, Francielle Machado; GOMES, William Barbosa. Validityevidence for the turnover andattachment motives survey (TAMS) in a brazilian sample. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 26, n. 65, p. 333-342, 2016.

PEREIRA, Maria Célia Bastos. **RH essencial**. São Paulo: Saraiva, 2014.

PEROCHIN, Karina; SILVA, Itacir Alves. Rotatividade e retenção de talentos nas empresas de TI de Caxias do Sul/RS. **Anais-Seminário de Iniciação Científica de Ciências Contábeis**, v. 6, n. 1, p. 111-131, 2016.

SALIBI NETO, J. O sucesso é ser equilibrado. **HSM Management**, São Paulo: v.6, n.32, maio/jun.2002.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda. Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração, **Caderno de Ideias- CIO 208**, Fundação Dom Cabral, Minas Gerais, ago. 2002.

SEBRAE NACIONAL, 2016. **Saiba o que é turnover e entenda o impacto da rotatividade no negocio**.<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-turnover-e-o-impacto-da-rotatividade-no-negocio,44e08fa0672f0510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>Acesso em: 12 out. 2017.

SILVA, E. M. da S. **Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica**. 2006. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

SILVA, Mônica Lyra Moreira da. Percepção dos trabalhadores de um restaurante da Grande Florianópolis em relação à rotatividade. **Psicologia-Pedra Branca**, 2009.

SILVA, Monike Cristina da. **Rotatividade de Funcionários**: Um estudo na empresa Autoposto Modesto Ltda. 2011. 90f. Trabalho de Conclusão de Estágio. Universidade do Vale do Itajaí, Tijucas, 2011.

SILVA, Rafael José. **Turnover nas indústrias frigoríficas do município de Cacoal/RO**. 29f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Rondônia, Cacoal, 2014.

SOUZA, E. B. **Motivação para o trabalho**: um estudo de caso para operadores da PETROBRAS – Refinaria Presidente Getúlio Vargas. Florianópolis, 2001. 110f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -Programa de Pós graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

SOUZA, Silvana Regina Rossi Kissula et al. **A rotatividade e as condições de trabalho dos profissionais de enfermagem**: um enfoque da ergonomia. 2003. 139f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2003.

TORRES, E. F.; OLIVEIRA, J. A. A Influência do Clima Organizacional no Alcance da Efetividade Organizacional em Indústrias do Setor Alimentício utilizando o Modelo ASH (2007). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro–RJ, Brasil, p. 16, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VROOM, Vítor H. **Gestão de Pessoas, não de pessoal**: Os melhores métodos de motivação e Avaliação de desempenho. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus. 2002. 274 p.
WISNER, **A inteligência no trabalho**: textos selecionados de ergonomia. São Paulo: Fundacentro, 1994.