

FATORES QUE INFLUENCIAM NA ROTATIVIDADE: UM ESTUDO REALIZADO EM UMA EMPRESA DE TERCEIRIZAÇÃO DE MÃO DE OBRA

Giovana Salvalaio Correa*
Jaqueline Entringer Barboza**
Leonardo Oliveira Costa***

RESUMO

O estudo em questão tem como tema a rotatividade, também conhecida por *turnover*, que está relacionada a saída e entrada de funcionários de uma empresa. O índice de rotatividade se dá por diversos fatores, como: falta de motivação, baixos salários, clima organizacional conturbado e busca de melhor colocação profissional. Tendo em vista a rotatividade observada na empresa *Magistral Serviços*, fez necessário realizar um estudo de caso, cuja finalidade foi identificar os elementos que influenciam neste fenômeno. O objetivo do estudo foi identificar os principais motivos que influenciam na rotatividade de uma empresa de terceirização, localizada em Cariacica/ES, no período janeiro de 2014 a maio de 2016. Enfatizou uma pesquisa descritiva e um estudo de caso, onde os dados foram coletados por meio de questionários destinados aos ex-funcionários e gestor da empresa, após estes foram tratados de forma quantitativa. Os resultados mostraram que 55% dos entrevistados tinham de 1 a 2 anos de empresa. A remuneração foi considerada por 55% como razoável. A atividade, e a política salarial foram considerados bons por 60% dos funcionários. Os principais resultados identificaram a necessidade de revisão dos processos produtivos e do gerenciamento das políticas de falta de motivação e crescimento pessoal.

Palavras-chave: Rotatividade. *Turnover*. Organização.

ABSTRACT

The study in question has the theme of turnover, also known as turnover, which is related to the exit and entry of employees of a company. The turnover rate is due to several factors, such

* Giovana Salvalaio Correa – Graduanda em Adm. na faculdade Multivix – gjovanasalvalaio@gmail.com

** Jaqueline Entringer Barboza - Graduanda em Adm. na faculdade Multivix – jaquentringer@hotmail.com

*** Leonardo Oliveira Costa - Graduando em Adm. na faculdade Multivix – leonardoliveiracosta@me.com

as lack of motivation, low salaries, a troubled organizational climate and a search for a better job placement. In view of the turnover observed in the company Magistral Serviços, it was necessary to carry out a case study, whose purpose was to identify the elements that influence this phenomenon. The objective of the study was to identify the main reasons that influence the turnover of an outsourcing company, located in Cariacica / ES, from January 2014 to May 2016. Emphasized a descriptive research and a case study, where the data were collected Through questionnaires intended for former employees and manager of the company, after which they were treated in a quantitative way. The results showed that 55% of respondents had 1 to 2 years of company. The remuneration was considered by 55% as reasonable. The physical environment was considered by 60% as good. The main results identified the need to review the productive processes and the management of the policies of lack of motivation and personal growth.

Keywords: Rotativity. Turnover. Organization.

1. INTRODUÇÃO

Pomi (2005), usa o termo *turnover* para caracterizar a rotatividade, ou seja, o movimento de entradas e saídas de empregados de uma empresa, em um determinado período.

A rotatividade revela problemas e desafios a serem superados pela empresa. A alteração no quadro de funcionários significa investimentos em treinamentos e adaptação dos novos empregados (ZANOTI, 2006).

Segundo Pomi (2007), o índice de rotatividade consiste na perda de produtividade, lucratividade e saúde organizacional, impactando na motivação e no compromisso das pessoas que ficam e também na imagem da organização no mercado.

Pode-se afirmar que a rotatividade de pessoal não consiste em uma causa, mas sim numa consequência, como expõe Pomi, (2007) em relação à má gestão administrativa que relacionados aos fatores externos e/ou internos, condicionam as atitudes e os comportamentos dos funcionários.

Assim, o problema desta pesquisa foi: quais os fatores que influenciam na rotatividade de pessoal. Teve-se como objetivo geral identificar os principais fatores que influenciam na

rotatividade de pessoal de uma empresa de Terceirização de Mão de Obra, localizada em Cariacica/ES.

Como objetivos específicos deste trabalho, teve-se discorrer acerca dos conceitos teóricos da gestão de pessoas e a rotatividade de pessoal e; levantar os principais fatores identificados pelo gestor e ex-funcionários para a rotatividade.

A empresa escolhida para atividade foi a Magistral Serviço e Comércio, por se tratar de uma empresa do segmento de terceirização de mão de obra, que se destaca na qualidade dos seus serviços, porém apresenta frequentemente troca de seus colaboradores em curto espaço de tempo.

Tendo em vista que a rotatividade revela problemas e desafios a serem superados pelas empresas, buscou-se potenciais fatores que ocasionam a rotatividade de pessoal na empresa.

Diante disso, este estudo buscou contribuir para minimizar a rotatividade da empresa investigada e, logo manter o capital intelectual, a produtividade e a competitividade em equilíbrio no mercado. Além disso, do ponto de vista pessoal, o estudo foi relevante para agregar conhecimento acerca dos fatores que influenciam a saída de funcionários em uma organização, de maneira a contribuir para amenizar os problemas constatados. E, do ponto de vista acadêmico, a relevância do estudo se deu pela validação dos desenvolvimentos teóricos, através da realização de pesquisas no âmbito da realidade das organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas

Gestão de pessoas “[...] refere-se às políticas e as práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 13). Essa política apresenta aspectos relevantes, como: pessoas como seres humanos, ativadoras de recursos organizacionais, parceiras das organizações, talentos fornecedores de competência e como capital humano, conseqüentemente. Nota-se que as “[...] as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional” (p.5). Ressalta-se, que sempre que a empresa fizer a escolha adequada da pessoa para desempenho de determinada tarefa, alinhada as suas competências e aos seus valores, a organização fará com que essas pessoas alcancem a excelência em trabalho, contribuindo para que empresa atinja seus objetivos. A

área de gestão de pessoas é representada por conjunto de forças humanas responsáveis por planejar, organizar, controlar e dirigir.

França (2006) afirma que os componentes desse grupo de forças humanas, são: potencial, interação, compromisso, inovação, força de trabalho e criatividade.

Segundo Dessler (2003, p. 2),

A administração de gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionadas com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Chiavenato (2014, p. 6), esclarece que as organizações estão alterando seus conceitos e as práticas gerenciais, “[...] estão investindo nas pessoas que atendem, sirvam os clientes e saibam como satisfazê-los e encantá-los. E ganham mais com isso. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial”.

Conseqüentemente, entende-se que a gestão de pessoas, é uma área que passou por mudanças e hoje possui uma visão que “[...] as pessoas constituem o principal ativo da organização [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 11), ou seja, as pessoas são recursos essenciais para o crescimento e desenvolvimento das organizações.

Uma das questões que merece atenção das organizações no que tange à gestão de pessoas é justamente a rotatividade. Uma alta rotatividade pode resultar em perda de capital intelectual. Assim, cabe mais explanação sobre o assunto, conforme exposição no próximo tópico.

2.2 Conceito de Rotatividade de Pessoal

O termo rotatividade, de acordo com Chiavenato (2002, p. 178), é usado para conceituar “[...] a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização”. Ainda de acordo com o autor supracitado, o percentual de substituição de uma organização aponta a saúde empresarial da organização. Milioni (2006, p. 165) acrescenta que a rotatividade é “[...] a modalidade de estudo de pessoal que deixa a organização e de quem ingressa na mesma, assim como da movimentação interna de pessoal”.

Kloter (2000, p.368), menciona que a rotatividade pode ser determinada pela relação “[...] entre o número de pessoas que sai e pelo número de pessoas que entra de uma organização”.

Anselmi, Angerami e Infante (1990), explicam que a rotatividade pode ser conceituada como a metodologia de alteração no arranjo da força de trabalho, caracterizado por meio dos desligamentos e contratação de empregados. Os desligamentos das empresas podem ocorrer de forma espontânea ou provocada.

Pontes (2001), afirma que os desligamentos espontâneos são aqueles que acontecem por iniciativa dos funcionários, já os provocados são aqueles que acontecem por iniciativa da empresa. O autor ressalta que a existência de um planejamento adequado que indique as pessoas certas para o local certo de trabalho, pode evitar esses desligamentos.

A administração de Recursos Humanos (ARH) é uma área de estudos relativamente nova. O profissional de Recursos Humanos é um executivo encontrado nas grandes e médias organizações. Todavia, a ARH é perfeitamente aplicável a qualquer tipo ou tamanho de organização (CHIAVENATO, 2002, p. 147).

Chiavenato (2002), seleção é a busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

2.3. Fatores e Consequências de Rotatividade

A intensificação de perdas de pessoal nas empresas é um fator preocupante. Robbins (2005), explica que o índice elevado de rotatividade gera consequências negativas para a empresa, como: oscilação da produtividade e lucratividade, além de influenciar na saúde organizacional.

Aquino (2003), salienta que, a rotatividade, traz graves efeitos negativos para a economia, tendo em vista, que impede que a população laborativa incorpore os benefícios do desenvolvimento econômico. O que prova uma concentração de renda cada vez mais crescente, promovendo a queda global do salário e reduzindo o poder aquisitivo dos trabalhadores. O certo é que a médio e longo prazo, a rotatividade provoque enormes prejuízos à empresa, ao empregado e a sua família.

Sanchez (2008, p. 8), alerta que a rotatividade pode ser influenciada por vários fatores, como: “[...] a cultura das pessoas; gerada pelo ambiente organizacional; a falta da perspectiva pessoal de crescimento; a falta de comprometimento consigo mesmo; pelo fator remuneração

e pela falta de *feeling* empresarial de identificar talentos”. Marras (2000) acrescenta que as causas da rotatividade são muitas, entre elas destacam-se: a insatisfação quanto à política salarial e de benefícios da organização; ofertas mais atraentes por parte de outras empresas; descontentamento quanto ao local de trabalho; relacionamento conturbado com os colegas; insatisfação quanto à função exercida; política inadequada de desenvolvimento e crescimento tanto profissional quanto pessoal e critérios de avaliação de desempenho.

Nesse sentido, para Chiavenato (2002, p. 184), “[...] a rotatividade de pessoal não é causa, mas efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e comportamento das pessoas”. O autor continua informando que dentre os principais determinantes internos, destacam-se: a política salarial de benefícios, o estilo gerencial, a oportunidade de crescimento na empresa, o perfil de cargo, o relacionamento humano e as condições físicas e psicológicas da força de trabalho. Dos externos, destacam-se: “[...] situação de oferta e de procura de recursos humanos no mercado, conjuntura econômica, oportunidades de empregos no mercado de trabalho e etc.” (CHIAVENATO, 2010, p. 90).

Para Silva (2001), a rotatividade pode ser positiva ou negativa, positiva quando a empresa perde os recursos humanos de pouco desempenho, negativa quando a empresa perde os bons funcionários. Entretanto, “[...] toda perda ocorrida na empresa gera custos”, sejam humanos ou materiais (MOBLEY, 1992 apud ROLT; CAREGNATTO, 2015, p. 13). E quando a rotatividade apresenta índices elevados, a organização pode se tornar inexperiente e destreinada. Pontes (2001), esclarece que o alto índice de rotatividade impacta negativamente nos custos extras e desgastes dos funcionários, além de tempo destinado com o processo de recrutamento, seleção e treinamento.

Chiavenato (2004), completa que os custos relativos à rotatividade de pessoal dividem-se em três: primários, secundários e terciários. Primários, referem a despesas diretas com desligamentos e substituições; os secundários aos custos intangíveis e os terciários aos custos de oportunidades e investimentos extras. O autor ainda continua esclarecendo, que o índice da rotatividade de pessoal é mensurado em *percentis* e recomenda-se que ele seja calculado todo mês. Pontes (2001), corrobora, ao afirmar que uma empresa saudável realiza a rotatividade apenas para manutenção do sistema.

De acordo com Chiavenato (2002, p.180), o cálculo para medir o índice de rotatividade de pessoal, “[...] é baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos

humanos disponíveis na organização, dentro de certo período de tempo, e em termos percentuais”. Como a seguir:

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

Onde:

A = Admissões de pessoal dentro de um período considerado (entradas);

D = Desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa, como por iniciativa dos empregados) dentro de um período considerado (saídas);

EM = Efetivo médio dentro de um período considerado, esse pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividido por dois.

Segundo Chiavenato, o índice de rotatividade de pessoal exprime um valor percentual de empregados, que circulam na organização em relação ao número médio de empregados. Assim, se o índice for de, por exemplo, 3% isto significa que a organização pode contar com apenas 97% de sua de trabalho naquele período. Para poder contar com 100%, a organização precisaria planejar um excedente de 3% de pessoal para compensar tal fluxo de recursos humanos.

Dessa forma, entende-se que o índice elevado da rotatividade, a maior parte das vezes, gera resultados ruins, assim é necessário que as organizações identifiquem o que impulsiona esse índice a fim de traçar estratégias para reduzi-lo e manter a organização competitiva no mercado em que estão inseridas. (CHIAVENATO, 2002, p. 180)

3. METODOLOGIA

Com o objetivo de identificar os principais fatores que influenciam na rotatividade de pessoal de uma empresa de Terceirização de Mão de Obra, localizada em Cariacica/ES, realizou-se pesquisa uma que se caracteriza quanto aos fins, como descritiva. Conforme Gil (1999) as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das particularidades de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de semelhanças entre variáveis.

São inúmeros os estudos que podem ser qualificados sob este título e uma de suas características mais expressivas surge na utilização de técnicas padronizado de coleta de dados.

Utilizou-se ainda a técnica de estudo de caso, que consiste, em regra, em uma forma de aprofundar uma unidade individual. Ele serve para responder questionamentos que o pesquisador não tem muito controle sobre o fenômeno estudado. Conforme Yin (2001) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo que tem abordagens específicas de coletas e análise de dados.

Os sujeitos da pesquisa são os ex-funcionários de uma determinada empresa, Localizada em Cariacica/ES. A amostra foi definida pelo critério de acessibilidade, totalizando 25 ex-funcionários, ou seja, aqueles que se mostraram mais receptivos e disponíveis. Além do gestor da organização também foi entrevistado.

O processo era iniciado descrevendo ao ex-colaborador o motivo de tal contato, que foi com a finalidade de descobrir os principais fatores que induziram os funcionários a sair da empresa. Em seguida, era ilustrado ao mesmo como seria executado o processo de respostas do questionário, informando que seus dados não seriam divulgados para que não existisse exposição e que assim poderia responder as questões propostas.

A aplicação do questionário foi realizada via telefone por um entrevistador, e foram contatados os ex-colaboradores que trabalharam na empresa no período de janeiro de 2014 a maio de 2016. Os registros foram divididos em grupos para facilitar o contato. Ressalta-se que a aplicação das entrevistas durou 2 (dois) dias, com início da aplicar do questionário no dia 17/11/16 e término no dia 19/11/16.

Todas as questões eram apresentadas de forma objetiva ao ex-colaborador e seus questionamentos eram respondidos. As respostas eram assinaladas pelo entrevistador no questionário, que no final do preenchimento, com as respostas dadas via telefone, todos os questionários foram embaralhadas, diminuindo assim a exposição do entrevistado.

Concretizada a tabulação e análises, tais como média, desvio padrão e correlação dos itens, abaixo mostrar-se todos os resultados obtidos, montados em forma de gráfico e com a sua devida análise de resultados.

4. RESULTADOS

4.1. Caracterização da Empresa

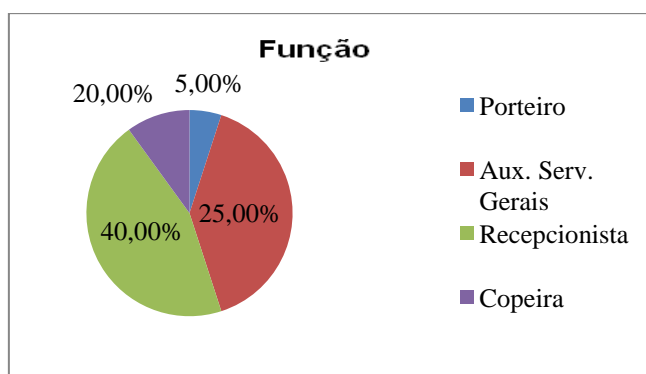
A Empresa Magistral Serviços atua no ramo de em terceirização de serviços comuns, tais como: limpeza e conservação, copeiragem, recepção e portaria. Durante três anos seu responsável fez acompanhamento e estudo do mercado, sendo fundada a empresa em 2011, no mesmo ano teve seu primeiro contrato.

Atualmente a empresa mantém 8 contratos com o Governo do Estado do Espírito Santo, somando mais de 50 funcionários distribuídos em Órgãos do Governo Estadual.

4.2 Apresentação e Análise de Dados

A pesquisa foi realizada com auxiliar de serviços gerais, copeira, recepcionista, porteiro, perfazendo um total de 25 ex-funcionários da empresa em questão, conforme gráfico 1.

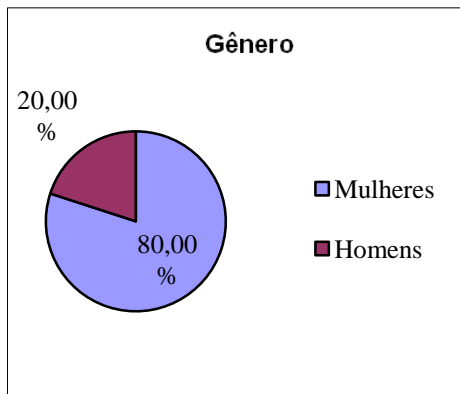
Gráfico 1: Função



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

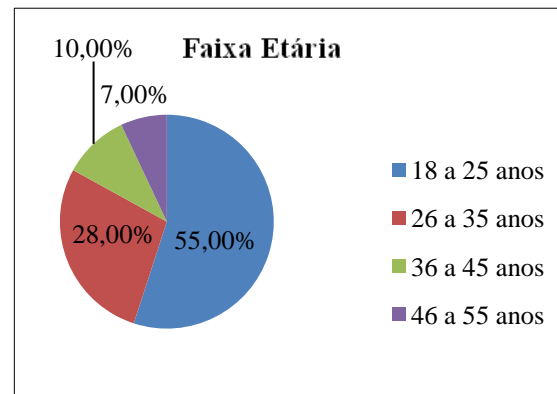
Os entrevistados são do sexo masculino e Feminino, com base no gráfico 2, constata-se que 20% são mulheres e 80% são homens. Já em relação à faixa etária (gráfico 3), mostra que 55% dos entrevistados possuem entre 18 a 25 anos, já 28% encontram-se na faixa etária de 26 a 35 anos, 10% tem entre 36 a 45 anos, e outros 7% de 46 a 55 anos

Gráfico 2: Gênero



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

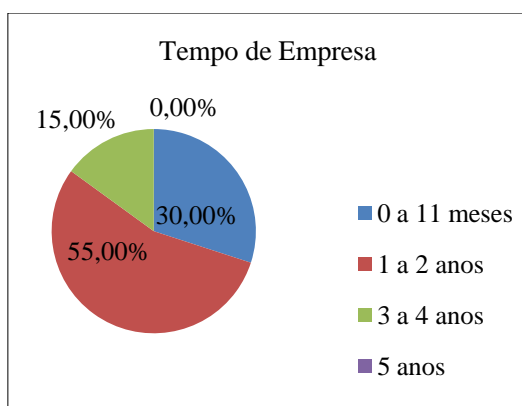
Gráfico 3: Faixa Etária



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Comprovou-se em relação ao tempo de trabalho na empresa, que de 1 a 2 anos, é a maior incidência de rotatividade (gráfico 4). Vê-se, então, que a empresa possui um elevado índice de rotatividade de pessoal e precisa revê-lo, pois, o percentual de substituição de uma organização é um apontador da saúde empresarial desta.

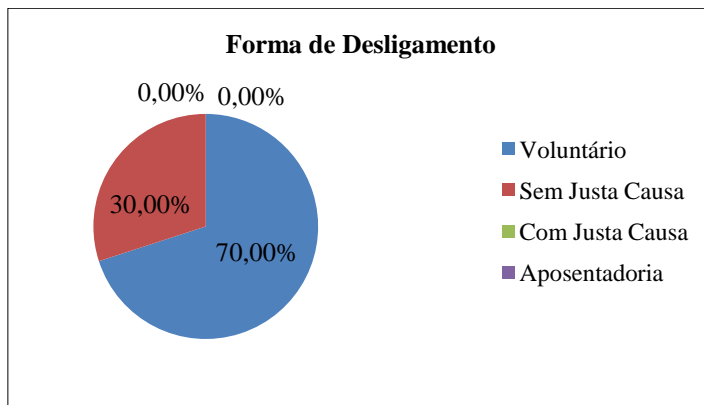
Gráfico 4: Tempo de Empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Já em relação à iniciativa de desligamento, pode-se perceber que foi por parte do funcionário e não da organização. Demonstrando uma insatisfação por parte do colaborador, o fazendo sair da empresa.

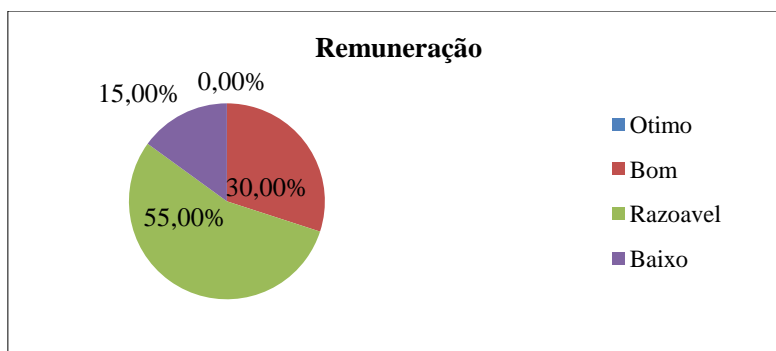
Gráfico 5: Forma do Desligamento



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O aspecto salarial demonstrado no gráfico 6, demonstra que a maioria, ou seja 55%, considerava o salário razoável, 30% bom, e outros 15% classificam como baixo.

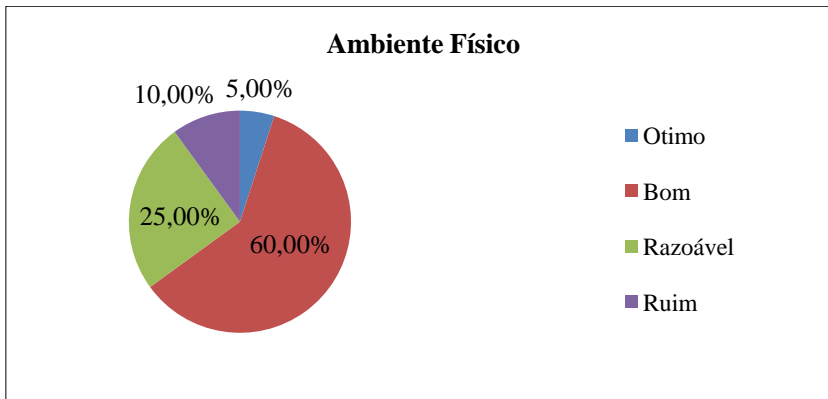
Gráfico 6: Remuneração



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Referente ao ambiente físico de trabalho, 60% o considerava bom, 25% razoável, 10% ruim e 5% ótimo.

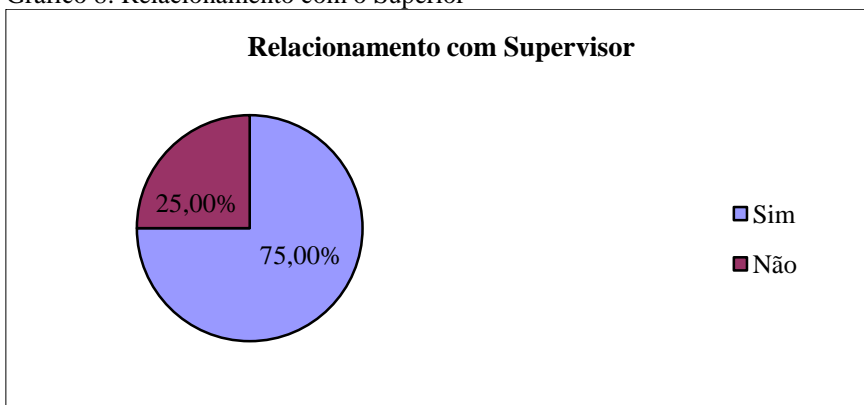
Gráfico 7: Ambiente físico de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O relacionamento com o superior imediato demonstrado no gráfico 8, apresenta que 75% se davam bem com seu superior e 25% não tinham bom relacionamento com o superior.

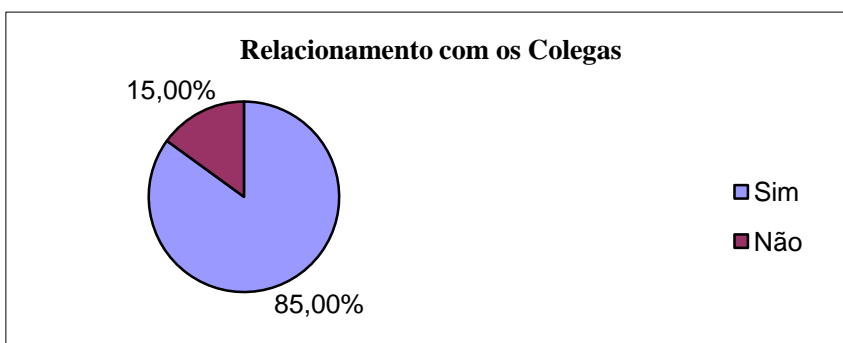
Gráfico 8: Relacionamento com o Superior



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Quanto ao relacionamento com os demais funcionários, 85% consideravam que possuíam um bom relacionamento, enquanto 15% não consideravam ser bom este relacionamento.

Gráfico 9: Relacionamento com os colegas de trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Quanto ao treinamento, 90% afirmaram que o treinamento recebido não o capacitava para o desenvolvimento e crescimento profissional, 10% concordaram que o treinamento o capacitava.

Gráfico 10: Treinamento.



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Já o setor com maior desligamento que ocorreu foi de recepção, tratando de um setor onde se tem uma rotina específica, onde o funcionário vai de atender ao telefone, direcionar os processos, arquivamento. E ajudando os servidores do órgão onde ocorre a terceirização do serviço, fazendo que o funcionário exerça várias atividades e muitos não se adequam a esse tipo de tarefa.

Chiavenato (1999, p. 52) esclarece que para enfretar o desafio da rotatividade:

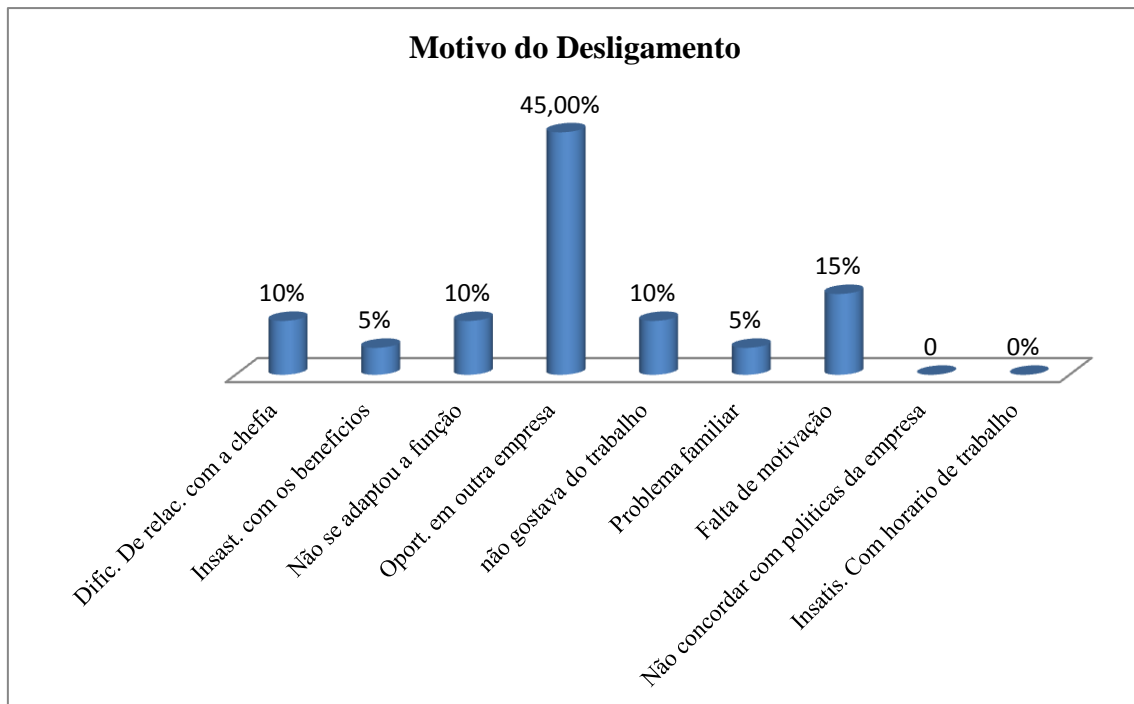
[...] muitas organizações estão modificando suas políticas de pessoal, redesenhado os cargos para torná-los mais atraentes e desafiadores, redefinindo a gerência para torná-la mais democrática e participativa, repesando a remuneração para transformá-la em ganho viável em função de desempenho [...].

Segundo Kotler (2000, p. 37), a imagem da empresa é percebida pelos funcionários por meio das características dada ao poder emocional que a empresa exerce sobre estes, através de reconhecimento, política de desenvolvimento profissional e salarial, dentre outros.

Como se compreende com base nas informações apresentadas no gráfico 9, as variantes que mais influenciara para que colaborador deixasse a organização foram, em primeiro deve-se ao fato de ter oportunidade em outra empresa, seguida de falta de motivação, dificuldade de

relacionamento com a chefia do órgão onde se presta o serviço, não gostava do trabalho, não se adaptou a função, insatisfação com os benefícios, e problema familiar.

Gráfico 11: Motivo do desligamento



Fonte: dados da pesquisa (2016)

É necessário que a administração de recursos humanos se faça evidente, pois dificuldades relacionados ao gerenciamento de pessoal, tal como a alta rotatividade, podem depreciar a organização, através do dano de seu valioso e mais importante capital: o intelectual, aquele que gera a riqueza.

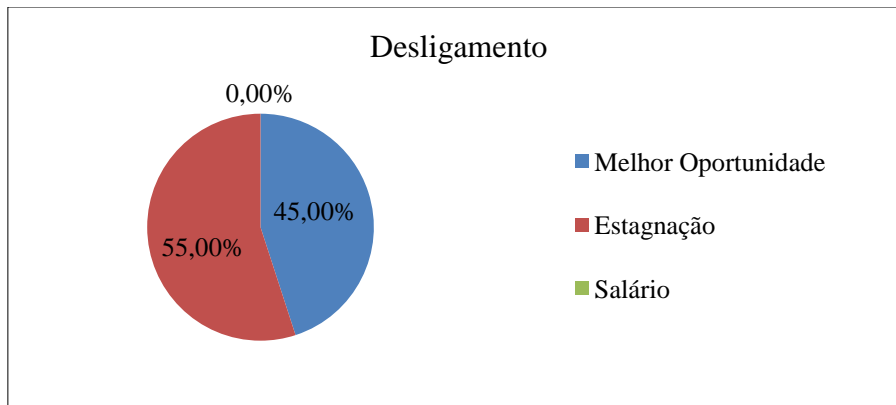
Com este diagnóstico fica mais explícito que o colaborador está deixando a organização por fatores internos ou pessoais, por não se sentir amparado com relação a suas expectativas profissionais de crescimento e desenvolvimento, não ganhando estímulos satisfatórios para que continue na empresa.

Moraes (2009, p. 56), menciona que, a preocupação com o clima organizacional saudável, cresce constantemente nos dias atuais. Assim, o autor considera que os benefícios mais atrativos, salários melhores, perspectivas de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional aumentam a capacidade das organizações de atrair e manter talentos.

Ao serem indagados se voltariam a trabalhar na empresa em questão, 70% dos ex-funcionários informam que voltariam pelos seguintes motivos: a volta está condicionada a melhores salários e benefícios. Os que marcam que não voltariam a trabalhar na empresa, destacam que a sua decisão está relacionada aos fatores de política salarial e incentivo de crescimento profissional. Dados esses corroborados com os do gestor.

Nota-se que os dados coletados com o gestor se assemelham com as informações dos ex-funcionários, o gestor afirma que um dos principais motivos de saída dos funcionários da empresa está relacionado com uma melhor colocação profissional, com índice de 45%; os outros 55% por estagnação, sabendo que o funcionário ao pedir seu desligamento ele informa numa declaração o motivo do mesmo.

Gráfico 12: Motivo do desligamento.



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O gestor também informou que existe um bom canal de comunicação, o que não ocasiona um desentendimento.

A presente análise buscou coletar dados em uma empresa de prestação de serviços, pois esta apresentava uma troca de colaboradores em um curto espaço de tempo. Sabendo a importância da qualidade dos serviços prestados, identificou-se que as trocas constantes influenciavam negativamente nesta busca pela qualidade, que os funcionários não exercem a função para qual designado.

Observou-se, que o elevado índice de rotatividade na empresa está relacionado com causas internas, ou seja, referentes ao ambiente macroeconômico onde a empresa está inserida. Essa organização frequentemente abre e fecha frentes de trabalho e por isso nota-se altos índices de rotatividade. Segundo informações obtidas junto aos responsáveis pela empresa este é um

método comum neste segmento, pois a manutenção dos colaboradores sem que existam frentes de trabalho abertas eleva os custos a patamares não suportados pela empresa.

E com os resultados obtidos é plausível sugerir a empresa melhorias na gestão de pessoas, como por exemplo, o remanejamento para evitar a estagnação, um funcionário de outro posto de serviço substituindo outro profissional. É possível a realização de novos estudos para que se possa encontrar uma forma de gestão que traga menos impacto para a organização.

Da mesma forma, ocorre quando são abertas novas vagas de serviço, a contratação é inevitável. Este tipo de situação é o que causa flutuação dos níveis de rotatividade.

Foi possível averiguar que a existência da rotatividade até certo ponto pode ser favorável para a empresa, pois permite uma reciclagem de ideias e o fim do conformismo por parte dos funcionários mais antigos.

Embasados pelos resultados, observa-se que atualmente, para enfrentar o índice elevado de rotatividade de pessoal, as organizações necessitam repensar a gestão de pessoas com a intenção de tornar a empresa mais atraente e manter seus empregados por um maior tempo possível.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do estudo foi identificar quais fatores influenciam na rotatividade da *Magistral* Serviço. Através dos dados obtidos, observa-se que os fatores que mais influenciam esse alto índice, na visão dos ex-funcionários, são: a melhor oportunidade de trabalho no mercado, o crescimento profissional. Já o gestor, informou que os principais fatores influenciam a rotatividade, são: melhor colocação profissional, por estagnação. Além dos fatores mencionados acima, observa-se que a visão do líder tem determinada relevância no desempenho das organizações, tendo em vista a influência exercida por ele sob os funcionários.

Cabe dizer, que o gestor da empresa tem uma visão que nem sempre corresponde aos dados encontrados, só uma melhor colocação profissional, influenciam a rotatividade. Entretanto, existem outros fatores que contribuem para elevação desse índice, como: Falta de motivação, não adaptação a função e problemas familiares.

Entende-se que são muitas as sugestões e que não se trata de uma tarefa fácil, mas anular os investimentos voltados para retenção de talentos é se tornar uma empresa estagnada. Desta

maneira, destaca-se a necessidade de preparo por parte dos gestores da empresa, para que possam enfrentar com mais segurança os desafios de se implantar programas de políticas voltadas para o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus empregados. E, assim conquistar diferencial competitivo num mercado cada vez mais concorrido, pois quando funcionário trabalha motivado ele produz mais e com maior qualidade os seus resultados e, em decorrência disso, os índices de rotatividade e seus efeitos poderão ser minimizados.

Os fatores aqui foram listados, discutidos e apresentados como base para os motivos da rotatividade na *Magistral* podem vir a servir de base para outros estudos que desejam entender a rotatividade em si e seus principais motivos. E, com relação ao objetivo específico que se propôs a discorrer acerca da gestão de pessoas e rotatividade, observa-se que estudo o fez com êxito.

É interessante replicar este estudo em uma amostragem com maior número de empresas do mesmo ramo de atividade a fim de verificar se os resultados aqui apresentados são exclusivos da empresa estudada ou referem-se à área de atuação da empresa.

REFERÊNCIAS

- AQUINO, K.S. **Fatores geradores da rotatividade dos enfermeiros de um hospital geral governamental da cidade de São Paulo.** (Mestrado em Administração) 109f. São Paulo: FSC, 2003.
- AMORIM, C.; TURBAY, J. Qualidade de vida no trabalho e síndrome de Burnout. **Anais do VII Encontro Regional Sul da ABRAPSO.** Curitiba, 18-20 de setembro, 1998.
- ANSEMI, M. L. ANGERAMI, E. L. S, RIBAS GOMES, E. L. Rotatividade e condições de trabalho em enfermagem nos hospitais do Município de Ribeirão Preto. **Rev Bras Saúde Ocupac** 1990; 23(85/86).
- CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal:** como agregar talentos à empresa. São Paulo. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Recursos humanos.** 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Administração.** São Paulo: Makron-Books, 2004.
- _____. **Gestão de pessoas:** o novo papel os recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- COBÊRO Claudia; PEREIRA S. Tielly. Análise das Causas da Rotatividade de Colaboradores em uma Indústria Têxtil de Pequeno Porte no Interior de São Paulo.2013. Disponível em: < www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/22118154.pdf> Acesso em: 17 Out. 2016.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pretince Hall, 2003.
- FRANÇA, L.C.A. **Comportamento organizacional:** conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.
- KOTLER, P. **Administração de marketing.** 10ª Ed. 7ª reimpressão. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MARIOTI R. Bruno; PEREIRA A. Crislaine; PAVÃO P. Maria Yeda.Fatores que influenciam na rotatividade de pessoal numa rede de supermercados de campo mourão.2013.Disponível:<http://www.fecilcam.br/nupem/anais_viii_epct/PDF/TRABALHO_S-COMPLETO/Anais-CSA/ADM/02-Bmariotitrabalhocompleto.pdf> Acesso em: 25 Maio. 2016.
- MARRAS JP. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.
- MILIONI, B. **Dicionário de termos de recursos humanos.** São Paulo: Fênix central de negócios, 2006.

MORAES, A. D. T. A. **Humanização da assistência materno-neonatal: uma contribuição à sua implantação.** São Paulo: USP, 2009.

POMI, Eugenia Maria. A importância da gestão do turnover. 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html> Acesso em: 11 jun. 2012.

POMI, R. M. **Recursos Humanos: Mudanças.** 2007. Disponível em: <<http://www.pesquisabrasileira.com.br>. Acesso em: 14.Jun.2016.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** São Paulo: LTr, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROLT, G. A. CAREGNATTO, M. I. M. **Fatores que impactam na rotatividade de funcionários da escola de educação infantil criança cristal.** Disponível em: <<http://ojs.fsg.br/index.php/globalacademica/article/viewFile/61/56> > Acesso em 10 Mai 2015.

SANCHEZ, R. A. **Rotatividade:** causas de consequências. Monografia de Conclusão de Curso. (Graduação em Administração). 55F. São Paulo: CNEC, 2008.

SILVA, G. L. R. **Controle do turnover:** como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

ZANOTI, L. A. R. **A função social da empresa como forma de valorização da dignidade da pessoa humana.** São Paulo: Universidade de Marília, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DESTINADO A EX-COLABORADORES

Formulário sobre rotatividade na Empresa *Magistral*

Este formulário tem como objetivo principal auxiliar na coleta de informações sobre a rotatividade de pessoas na Empresa *Magistral*. Esta pesquisa é parte integrada do Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da Multivix. Suas respostas são extremamente importantes. Não será necessária a sua identificação. Agradecemos pela sua colaboração!

- 1. Qual seu sexo:**
 Feminino Masculino
- 2. Qual sua idade:**
 18 a 25 anos 26 a 35 anos 36 a 45 46 a 55 acima de 56 anos
- 3. Quanto tempo trabalhou na empresa?**
 1 a 2 anos 3 a 4 anos 5 anos
- 4. Desligamento:**
 Desligamento voluntário Desligamento s/ justa causa
 Desligamento c/ justa causa Aposentadoria
Qual setor trabalhava/ atividade?
 Aux. de serviços gerais
 Recepcionista
 Porteiro
 Copeiro
- 5. Se o seu desligamento foi desligamento voluntário ou/e sem justa causa, qual foi o motivo?**
 Dificuldades de relacionamento com a chefia
 insatisfação com os benefícios
 não se adaptou a função
 oportunidade em outra empresa
 não gostava do trabalho
 problemas familiares
 falta de motivação
 não concordar com as políticas da empresa
 insatisfação com horário de trabalho
 Outro. Qual? _____
- 6. O seu salário era:**
 ótimo bom baixo
- 7. A imagem que você tem da empresa?**
 Ruim Bom Ótimo
- 8. Quanto ao ambiente físico de trabalho é:**
 Ruim Bom Ótimo
- 9. Você se relacionava bem com seu superior imediato?**
 Sim Não
- 10. Você se relacionava bem com seus colegas de trabalho?**
 Sim Não

11. Canais de comunicação interna funcionam com eficiência:

Sim Não

12. As atividades desenvolvidas por você foram de acordo com as que você foi contratado:

Sim Não

13. Estava satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa?

Sim Não

14. As condições de trabalho eram dignas:

Sim Não

15. O treinamento que você recebia o capacitava para seu desenvolvimento e crescimento profissional?

Sim Não

16. Os funcionários eram priorizados quando havia oportunidade de promoção dentro da empresa:

Sim Não

17. A empresa apoiava os funcionários a desenvolver e atingir seu potencial.

Ruim Bom Ótimo

18. Você se sentia confortável na função exercida:

Ruim Bom Ótimo

19. A empresa dava condições de treinamento para que você tivesse um aprendizado contínuo?

sempre Quase sempre Raramente Nunca

20. Você era reconhecido pelo seu trabalho:

Sim Não

21. Na sua visão a função do líder era desempenhada da maneira adequada:

Sim Não

22. O *feedback* (retorno, resposta) era utilizado para melhorar as atividades dentro da Empresa *Magistral*:

Sempre Quase sempre Raramente Nunca

23. O que deve melhorar para evitar a rotatividade?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS GESTORES**Formulário sobre rotatividade na Empresa *Magistral*****1. Principais motivos de saída dos funcionários:**

Melhor oportunidade Estagnação Salário (remuneração)

Outro: _____

Comente: _____

2. A empresa oferece oportunidade de crescimento profissional na Empresa *Magistral*:

Sim Não

3. O seu relacionamento com os seus ex-funcionários, era bom?

Sim Não

4. Existe um bom canal de comunicação interna na empresa:

Sim Não

5. Normalmente os funcionários desenvolvem suas atividades de acordo com o foi contratado:

Sim Não

6. A empresa oferece benefícios aos funcionários?

Sim Não

7. O funcionário é capacitado funcionalmente para realizar sua função?

Sim Não

8. Quais são os principais motivos de dispensa dos funcionários?**9. Quais são os principais motivos da saída voluntária dos funcionários?****10. O auto índice de rotatividade gera desvantagens para a empresa. Quais?**