

ANÁLISE DAS CAUSAS DA ROTATIVIDADE EM UMA CONSTRUTORA DE MÉDIO PORTE

Leandro Miguel Alonso – Faculdades XV de Agosto
Telma Aline Torricelli – Faculdades XV de Agosto

RESUMO

A presente pesquisa trata-se de um levantamento das principais causas da rotatividade de uma empresa de médio porte, do ramo da construção civil. Tal empresa atua no interior de Minas Gerais e na região metropolitana de campinas. Tem foco em obras públicas e privadas. A pesquisa teve por objetivo, identificar as razões dos atuais índices de rotatividade e assim propor alternativas na gestão para minimizá-los. Dessa forma reduzindo os elevados custos com contratação, demissão e horas de treinamento, com isso tornando o quadro de colaboradores mais sólido e comprometido. Para tal utilizou-se um questionário adaptado para a realidade pesquisada, o qual foi composto por um total de 13 questões, sendo 3 variáveis do tipo nominal e as outras 10 variáveis do tipo intervalar com uma escala *likert* de 5 pontos. Realizou-se uma aplicação piloto antes da aplicação oficial, mas não havendo dúvidas o mesmo foi mantido. A pesquisa se deu com 71 colaboradores que deixaram a empresa no ano de 2010, tais colaboradores foram escolhidos por conveniência. Realizaram-se análises estatísticas como média aritmética e desvio padrão, diagnosticando as variáveis que estão contribuindo negativamente fazendo com que ocorra a Rotatividade de Pessoal; o item que mais destacou-se na pesquisa como sendo o causador da rotatividade foi o referente ao valor da remuneração dos colaboradores.

Palavras Chaves: Rotatividade de pessoal, Gestão de Pessoas, Recursos Humanos

ABSTRACT

This research is a survey of the main causes of turnover of employees of a medium-sized company in the construction industry. This company operates in Minas Gerais and in a metropolitan region of Campinas. It focuses on public and private works. The research is aimed to identify the reasons for the current levels of staff turnover and thus propose alternative management strategies to minimize them. This would reduce the high costs, hours of training and designation, thereby making the most solid and committed workforce. For this, we used a questionnaire adapted to the studied reality, which was composed of a total of 13 questions, with 3 nominal variables and 10 interval variables, with a Likert 5-point scale. We conducted a pilot application before the official application, but there is no doubt it was effective. The survey was given to 71 employees who left the company in 2010, which were chosen for convenience. There were statistical analyses using arithmetic mean and standard of deviation, diagnosing the variables that are contributing negatively causing Turnover in Staff. The item that most stood out in the survey that was the official cause of turnover of employees was related to the compensation of employees.

Keywords: Turnover, People management, Human Resources

1 - INTRODUÇÃO

Nos dias atuais vivencia-se uma grande valorização das organizações no que se diz respeito ao quesito fator humano. Isso ocorre porque, com o passar do tempo, as organizações estão atentas para a grande importância dessa questão, uma vez que este é seu maior patrimônio, o fator intelectual. Tal patrimônio vai sendo formado a cada dia, de acordo com os treinamentos aplicados e experiências adquiridas e compartilhadas durante a história da organização.

A cada ano vem se tornando mais difícil reter os talentos dentro das organizações, e o sucesso da empresa está ligado à presença de colaboradores comprometidos com seu trabalho. Com o aquecimento do mercado, o mundo corporativo vem sofrendo cada vez mais com a rotatividade de colaboradores. As organizações passam por uma situação preocupante, onde em certos períodos estão com uma ótima equipe, e, em outros períodos, alguém sai levando embora toda experiência e o conhecimento adquiridos.

O fator humano é o que cria um diferencial na organização, pois mesmo com o avanço tecnológico e o grande desenvolvimento, é impossível fazer com que algo aconteça sem a força de trabalho. A maioria das organizações bem-sucedidas obtém tal sucesso devido à maneira com que elas administram os seus recursos humanos.

Os elevados índices de *turnover* (rotatividade de pessoal) são indesejáveis para a empresa, porque a cada desligamento de um colaborador surge a necessidade de se fazer uma nova admissão. Os colaboradores que trabalham há mais tempo na empresa já estão adaptados à organização, além de estar treinados para executar as suas funções. Já os colaboradores recém-contratados precisam ser treinados para executar o trabalho, e vão levar um bom tempo para atingir o mesmo nível dos colaboradores que se desligaram da empresa.

Dessa forma, o presente trabalho teve como problema de pesquisa: Quais as principais causas da rotatividade de colaboradores na construtora analisada?

O objetivo deste trabalho foi identificar as razões dos atuais índices de rotatividade e assim propor alternativas na gestão para minimizá-los. Dessa forma reduzindo os elevados custos com contratação, demissão e horas de treinamento, tornando o quadro de colaboradores mais sólido e comprometido.

1.1 – Empresa Analisada

A empresa onde se realizou a presente análise foi fundada em 1995 têm suas atividades concentradas na região metropolitana de Campinas e no sul de Minas Gerais. Atua no setor de edificações, com construções de obras públicas e privadas.

Essa empresa está certificada no PBQP-H Nível A (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat) que é baseado nas normas do Siac (Sistema de Avaliação da Conformidade de Serviços e Obras da Construção Civil) e NBR ISO 9001.2008

Conta com um quadro de 61 colaboradores, sendo que 20 no setor administrativo e 41 no setor operacional.

Por se tratar de uma empresa que busca excelência em seus processos, uma mão de obra treinada e qualificada é de grande importância para sua manutenção e seu desenvolvimento. A rotatividade de pessoal é um fator prejudicial e contribui para que a empresa não alcance o êxito adequado quanto ao cumprimento de seus objetivos e sua missão.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão apresentados os principais conceitos que serviram como embasamento para o desenvolvimento da pesquisa.

2.1 – Recursos Humanos

Para Kwasnicka (1995), a função de recursos humanos é descrita como uma função feita para planejar, coordenar e controlar a aquisição de mão de obra para suprir a necessidade da organização. Essa administração demonstra tudo o que a organização faz para conseguir atrair novos colaboradores para a empresa, além de fazer com que eles fiquem preparados, adaptados, desenvolvidos e incorporados, esses colaboradores são encontrados no mercado de trabalho.

Segundo Oliveira (2007), a função dos recursos humanos é de extrema importância; ele deve cuidar da essência de toda organização que são os colaboradores. Ele tem seu trabalho iniciado a partir da previsão de uma necessidade de pessoal até chegar à escolha da pessoa que é mais capacitada.

Segundo Maximiliano (2010), a real função do RH tem como objetivo, atrair e manter os colaboradores que são necessários para a organização. São responsáveis por atividades que se iniciam antes mesmo da pessoa ser empregada até após que a pessoa se desliga. Os recursos humanos também desempenham funções como planejamento de mão-de-obra, recrutamento, seleção, treinamento, avaliação do desempenho e remuneração entre outras.

2.2 – Rotatividade de Pessoal

A rotatividade nada mais é que a relação entre as admissões e os desligamentos que ocorrem voluntariamente ou não, em certo período de tempo. O *turnover* faz uma significativa influência nas organizações. Ela é demonstrada por um índice que é utilizado para gerar dados para que possa ser feito o acompanhamento e a comparação, para assim fazer um diagnóstico. Tal índice pode ser calculado tanto para que providências sejam tomadas, ou apenas como forma de prevenção (ROSÁRIO, 2011).

Para Ferreira e Freire (2007 apud MACHADO, FAGUNDES, 2009), a rotatividade está diretamente ligada à decorrência de entrada e saída de funcionários de uma organização. Tais desligamentos podem ocorrer pelos mais diversos motivos. Podem ser solicitados tanto pelo funcionário quanto pela empresa.

Segundo Chiavenato (1992), a rotatividade de recursos humanos é um termo utilizado para dar a devida definição à variação no efetivo de pessoal entre uma empresa e seu ambiente. A troca de pessoas entre a empresa e o ambiente é percebida pela quantidade de colaboradores que são contratados e que saem da empresa.

Normalmente a rotatividade é demonstrada através de um percentual que é elaborado com dados sobre as admissões e os desligamentos, fazendo uma relação com o número de colaboradores da empresa em um período de tempo definido. Na maioria das vezes a rotatividade é demonstrada por índices mensais ou anuais, isto para que comparações possam ser feitas, para que sejam elaborados diagnósticos, para utilização em tomada de providências ou até mesmo como medida de prevenção.

Daí surge à necessidade de se mensurar o nível de desligamento dentro da organização, para isso é utilizado o cálculo de índice de rotatividade de pessoal. Esse cálculo é feito a partir do volume de entradas e saídas de colaboradores em relação com os recursos humanos disponíveis na empresa, dentro de um determinado período de tempo, feito de forma definida em percentuais. A figura abaixo demonstra a fórmula para o cálculo do índice da rotatividade.

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

Figura 01: Fórmula de índice de rotatividade.

Fonte: Chiavenato (1992, p.180)

Sendo:

A= Admissões de pessoal dentro do período definido.

D= Desligamentos (tanto por iniciativa da empresa, quanto por iniciativa dos colaboradores dentro do período definido).

EM = Efetivo médio dentro do período definido. (soma dos colaboradores existentes no início e no final do período definido dividido por dois).

Um fator importante que vem preocupando os responsáveis pelas áreas de recursos humanos é o aumento no número de perdas e saídas de recursos humanos; isso gera a necessidade de um aumento nas contratações. Quando ocorrem os desligamentos, novas contratações precisam ser feitas para que o nível de recursos humanos seja mantido buscando não prejudicar as operações da empresa.

Normalmente, em toda empresa ocorre uma pequena quantidade de entradas e saídas de recursos humanos, o que gera baixo teor de rotatividade fazendo com que ocorra apenas uma simples manutenção do sistema. Essa rotatividade pode ser gerada pela própria empresa para efetuar a troca de potencial humano, buscando melhorar a qualidade de seus recursos humanos. Esse fluxo de entradas e saídas pode ser observado na figura 6 a seguir.



Figura 02: A interação entre mercado de trabalho e mercado de recursos humanos.

Fonte: Chiavenato (1992, p.179)

Ainda para Chiavenato (1992), em alguns casos a rotatividade pode fugir do controle da empresa; isso ocorre quando aumentam os desligamentos por parte dos colaboradores. Em um mercado de trabalho onde a competitividade é grande e onde existe uma grande oferta geralmente ocorre o aumento na rotatividade de pessoal.

As perdas de recursos não são provocadas pelas organizações, e por isso se torna necessário encontrar os motivos pelos quais ocorrem as perdas dos recursos humanos, dessa forma a empresa pode partir para a atuação, buscando a diminuição das saídas não desejadas.

Já para Pomi (2005), o termo rotatividade vem do inglês *turnover*, utilizado para denominar o movimento que ocorre de entradas, admissões, saídas e desligamentos dos profissionais que foram contratados pela empresa em um determinado período de tempo. Esses desligamentos podem ocorrer de forma espontânea ou em algumas vezes causados pelas próprias organizações.

A alta rotatividade gera a perda significativa em fatores como produtividade, lucro e principalmente na saúde organizacional. Isso além de refletir diretamente na motivação das pessoas e no comprometimento gerando índices ainda mais elevados de absenteísmo e rotatividade. Isso por muitas vezes interfere até mesmo exteriormente à organização, pois interfere na credibilidade da organização perante os clientes.

Para Oliveira (2006), a rotatividade de pessoal também pode ser chamada de *turnover* e está ligada com a entrada e saída de funcionários da organização. As razões para tal acontecimento são inúmeras. Algumas vezes os colaboradores podem pedir demissão por não estarem contentes com alguma política da organização, ou por estarem em busca de uma melhor oportunidade profissional. Por outro lado acontece também, porque a empresa pode estar em busca de melhores profissionais ou em busca de inovar seus sistemas.

Além de gerar custos para a organização, a alta rotatividade também aponta para o fato de que algo não está indo bem na empresa e isto precisa ser melhorado. E além dos gastos causados pelas admissões e demissões, existe um transtorno gerado pela falta de mão-de-obra, que pode abalar a produtividade. Com um mercado altamente competitivo, a busca por profissionais qualificados ocorre o tempo todo. Isso dificulta a busca por um funcionário adequado para a organização, pois na maioria das vezes tal profissional já está empregado.

2.3 – Causas da Rotatividade de Pessoal

Alguns fatores como improdutividade, salário, motivação, tédio na execução das tarefas e um melhor reconhecimento profissional, podem ser considerados como as principais causas da rotatividade de pessoal. A falta de motivação pode ser proporcionada quando não lhe é dado um ambiente de trabalho para que ele possa desenvolver suas funções, ou também quando percebe que seu trabalho é diferente da proposta inicial que lhe foi feita, com atividades entediadas ou um salário que não lhe é atrativo (OLIVEIRA, 2006).

Para Pomi (2005), em boa parte dos casos a rotatividade está diretamente ligada às funções, às atribuições dos recursos humanos ou por vezes ocorre uma deficiência no critério de avaliação da qualidade nos quesitos referentes aos processos e serviços de responsabilidade do RH.

A contratação ineficiente, o não acompanhamento durante a fase de adaptação, a falta de conhecimento e encaminhamento quanto ao descontentamento dos colaboradores para com as lideranças, a falta de treinamento e desenvolvimento e a não existência de um plano estratégico de busca de talentos, podem ser identificados como fatores da insuficiência do RH.

As organizações deveriam se empenhar em descobrir mais informações sobre os reais motivos que fazem com que os colaboradores deixem a organização; dessa forma poderá fazer um estudo sobre os pontos falhos no ambiente da mesma. Com essas informações, além do estudo a empresa pode criar um sistema de informações para fazer ajustes às políticas do RH.

Segundo Rosário (2011), o chamado *turnover* pode ter causas diversas; seguem abaixo algumas das causas da rotatividade de pessoal:

<p>Ofertas de outras organizações são mais atraentes;</p> <p>Falta de estabilidade econômica;</p> <p>Ambiente e imagem da organização;</p> <p>Não estar satisfeito com o salário da organização;</p> <p>Não estar satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização;</p> <p>Forma de supervisão exercida sobre os colaboradores;</p> <p>Não existência de uma política e estratégias que gerem crescimento, aprendizagem e carreira para o colaborador.</p>	<p>Relacionamento interpessoal da organização;</p> <p>Condições de trabalho;</p> <p>Quando se chega a uma rotina, sem desafios;</p> <p>A cultura da organização;</p> <p>A forma que o RH faz o recrutamento e seleção;</p> <p>Não ser reconhecido pela empresa;</p> <p>E outros.</p>
--	--

Quadro 01: Causas da rotatividade de pessoal.

Fonte: Adaptado de Rosário (2011)

Para Mobley (1992), os fatores determinantes para gerar o *turnover* são de contexto econômico (quando existem vários cargos disponíveis, níveis de desemprego e inflação), além de variáveis organizacionais (liderança, formas de compensação, organização dos cargos, fatores salariais etc.).

Ambas tem relação com a rotatividade de duas formas:

Fatores externos: são aqueles que não estão ligadas ao fator trabalho, como a carreira do cônjuge, questões relacionadas à família e algumas outras atividades que podem causar influência do colaborador, fazendo com que ele deixe a organização.

Fatores internos: são aqueles que estão diretamente ligados ao trabalho, como os valores expectativas, habilidades, satisfação com o cargo.

2.4 – Redução da Rotatividade de pessoal

Segundo Zeuch (2007), para que o índice de rotatividade de pessoal possa ter uma redução, antes de qualquer coisa, a organização deve conhecer os principais motivos dos desligamentos. A forma de se descobrir tais motivos é se fazendo perguntas aos colaboradores que estão deixando a empresa e também nos que não estão.

A partir dessas respostas, fica mais fácil para a organização identificar quais são os principais motivos do desligamento dos funcionários. Aplicando ações para que esses problemas sejam resolvidos, provavelmente o índice de rotatividade será reduzido.

É bom não esquecer que “A melhor forma de manter seus talentos dentro da empresa é mantendo-os motivados” (ZEUCH, 2007).

Para Hauck (2009) para ter controle sobre a rotatividade são aplicadas três etapas:

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
<p>Fazer o diagnóstico e identificar onde está o problema, ao identificar o problema se torna mais fácil a sua resolução.</p> <p>Usar como ferramenta a entrevista de desligamento; ela serve para apontar os principais motivos do desligamento dos colaboradores.</p> <p>Utilizar de uma pesquisa de clima interno; ela mostrará questões que causam a rotatividade.</p>	<p>Observar ao seu redor; obter uma boa visão sobre o mercado de trabalho identificando quais são os salários e benefícios oferecidos pelas outras organizações e criando um diferencial.</p> <p>Entender o perfil dos funcionários da atualidade, e procurando verificar quais são os funcionários que mais deixam a organização.</p>	<p>Buscar a implantação de estratégias para a redução da rotatividade; elas devem começar a partir do recrutamento, passando pela seleção treinamento e outros.</p> <p>Utilizar o recrutamento interno; isso faz com que aumente a motivação dos colaboradores que continuam na organização.</p>

Quadro 02: Etapas de controle de rotatividade.
Fonte: Adaptado de Hauck (2009)

“Essa é uma forma resumida de ação. O importante é você começar a agir e encarar o *Turn Over* de uma forma diferente, fazendo com que ele seja um aliado na sua gestão de RH e não seu inimigo.” (HAUCK, 2009).

3 – METODOLOGIA

Para proceder à realização do presente estudo na empresa analisada, foi utilizado o método de pesquisa exploratória.

Para Lakatos e Marconi (1991), pesquisas exploratórias são investigações que tem como objetivo a formulação de um problema ou questão cuja finalidade é desenvolver hipóteses aumentando desta maneira a familiaridade de quem está pesquisando com um ambiente, fato ou fenômeno para que possa efetuar a pesquisa futura com exatidão.

3.1 - Amostragem

Considerando uma população atual de 135 colaboradores, para uma confiabilidade da pesquisa de 95% e uma margem de erro de 8%, a amostragem foi composta por um total de 71 ex-colaboradores, com idade de 15 a 35 anos ou mais. A pesquisa foi efetuada de janeiro a dezembro de 2010; Desses 71 pesquisados 48% foram desligados pela empresa e 52% pediram demissão.

3.2 – Instrumentos de pesquisa

Para coleta de dados um questionário foi desenvolvido (ANEXO 1). O questionário foi composto por um total de 12 questões, sendo que 2 questões de tipo nominal (decisão do desligamento e idade) e 10 questões variáveis de tipo intervalar buscando avaliar os reais motivos pelos quais os funcionários se desligaram da empresa.

No item que se diz respeito à idade, considerou-se 1 para de 15 a 25 anos, 2 para de 26 a 35 anos, e 3 para acima de 35 anos. Já as questões de tipo intervalar, utilizaram-se uma escala *likert* de valores de 1 a 5, sendo 5 para concordo totalmente, 4 para concordo, 3 para nem concordo ou discordo, 2 para discordo e 1 para discordo totalmente.

3.3 – Procedimentos metodológicos

Para a elaboração do questionário (ANEXO 1), foram feitas buscas em livros, *internet* e coleta de informações com departamentos de recursos humanos e departamento pessoal, para que assim fossem identificados quais são os mais utilizados na área de recursos humanos, e os adequando a empresa, dessa forma, buscando uma linguagem simples e de fácil interpretação do colaborador.

O questionário foi aplicado no momento em que os funcionários retornavam à empresa para fazer os acertos referentes à rescisão contratual. Esse instrumento foi entregue e foram dadas explicações para auxiliar no preenchimento, ressaltando-se que o mais importante era a exposição da opinião, lembrando que não havia obrigatoriedade de identificação pessoal.

Aos colaboradores foi esclarecido que caso houvesse alguma dúvida a mesma poderia ser sanada durante o preenchimento. E que as devoluções deveriam ser feitas logo em seguida, se não houvesse dúvidas sobre as questões abordadas; tal documento era colocado em uma urna, no decorrer do período de janeiro a dezembro de 2010 para posterior tabulação.

Para o tratamento dos dados, utilizaram-se métodos de tratamentos estatísticos, tais como: média aritmética e porcentagens.

4 - RESULTADOS E ANÁLISES

A partir dos dados obtidos foi possível identificar que o maior índice de demissão partiu do próprio colaborador, correspondendo a 58% da amostragem da qual foram aplicados os questionários. O que demonstra que a maioria dos pedidos de demissão ocorreu pela insatisfação dos colaboradores.

A maioria de desligamentos foi registrada no campo operacional, sendo 82% da amostragem da qual foram aplicados os questionários.

O percentual de 59% corresponde à faixa etária de 26 a 35 anos. Esta faixa etária é correspondente à idade indicada como ativa para o mercado de trabalho. Os colaboradores são em sua maioria jovens e o índice de rotatividade de acordo com pesquisas é maior em jovens e solteiros.

Abaixo se apresentam todos os resultados obtidos, dispostos em forma de gráfico e com a sua devida análise de resultados:

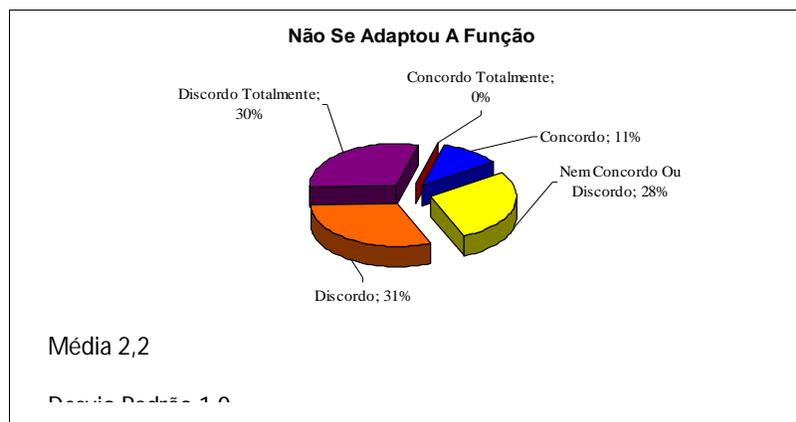


Figura 03: Não se adaptou as funções.
Fonte: Dados de pesquisa elaborados pelo autor

Conforme se verifica na figura acima, 61% da amostragem pesquisada, afirma que discorda ou discorda totalmente do fato de não ter se adaptado à função, como o motivo de seu desligamento da empresa analisada.

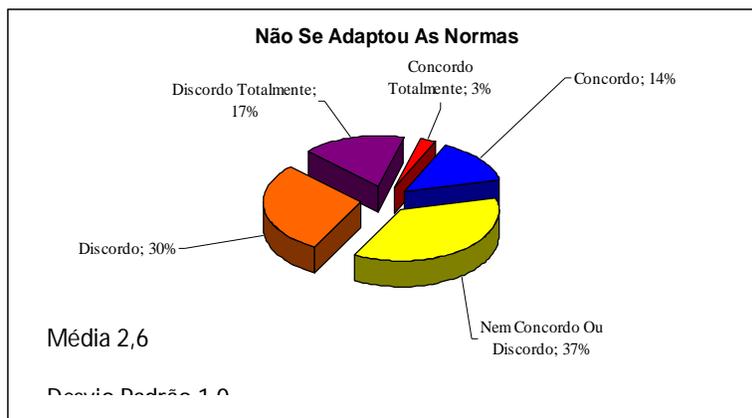


Figura 04: Não se adaptou as normas.
Fonte: Dados de pesquisa elaborados pelo autor

De acordo com o que pode ser verificado na figura acima, 67% da amostragem pesquisada, afirma que discorda ou nem concorda ou discorda com o fato de não ter se adaptado às normas da empresa, como o motivo de seu desligamento da empresa analisada.

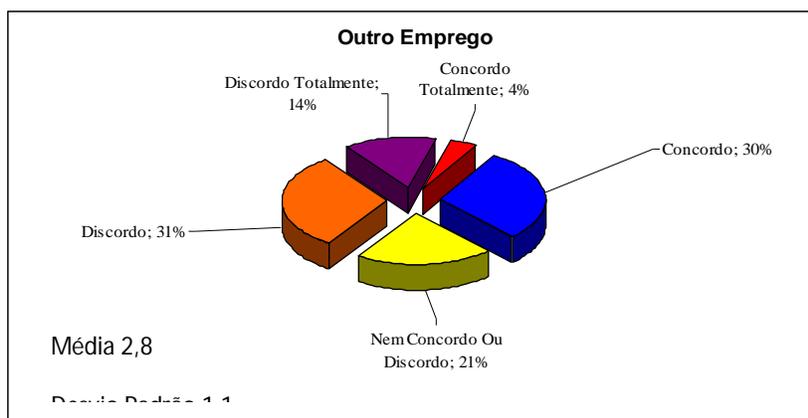


Figura 05: Outro emprego.
Fonte: Dados de pesquisa elaborados pelo autor

Conforme se verifica na figura acima, 52% da amostragem pesquisada, afirma que discorda ou nem concorda ou discorda do fato de encontrar ter encontrado um novo emprego, como o motivo de seu desligamento da empresa analisada.

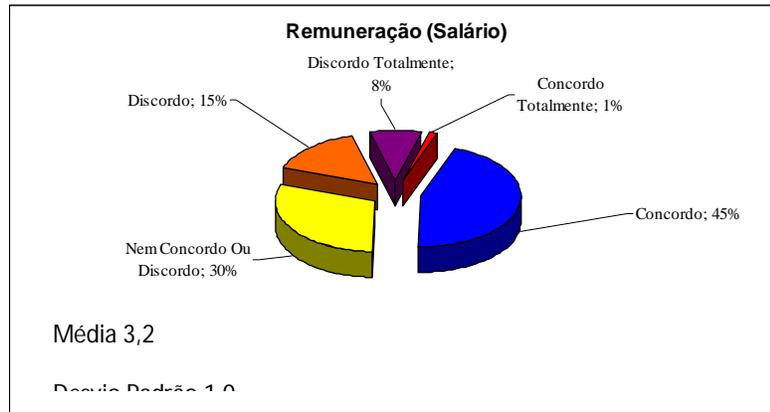


Figura 06: Remuneração (salário).
Fonte: Dados de pesquisa elaborados pelo autor

De acordo com o que pode ser verificado na figura acima, 75% da amostragem pesquisada, afirma que concorda ou nem concorda ou discorda com fato de se ter a remuneração (salário), como o motivo de seu desligamento da empresa analisada.

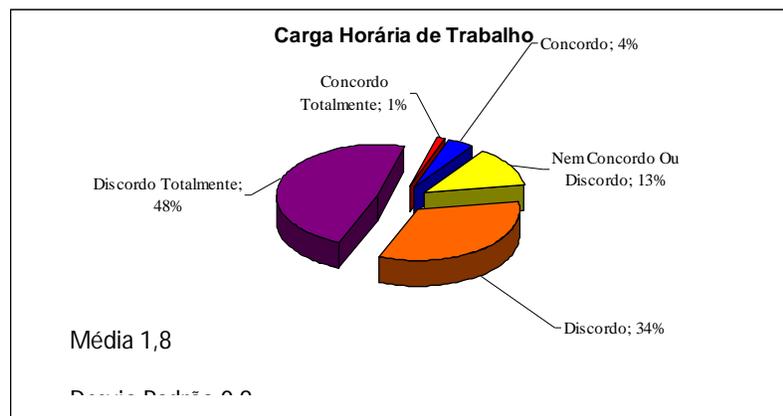


Figura 07: Carga horária de trabalho.
Fonte: Dados de pesquisa elaborados pelo autor

Conforme se verifica na figura acima, 82% da amostragem pesquisada, afirma que discorda totalmente ou discorda do fato de ter a carga horária, como o motivo de seu desligamento da empresa analisada.

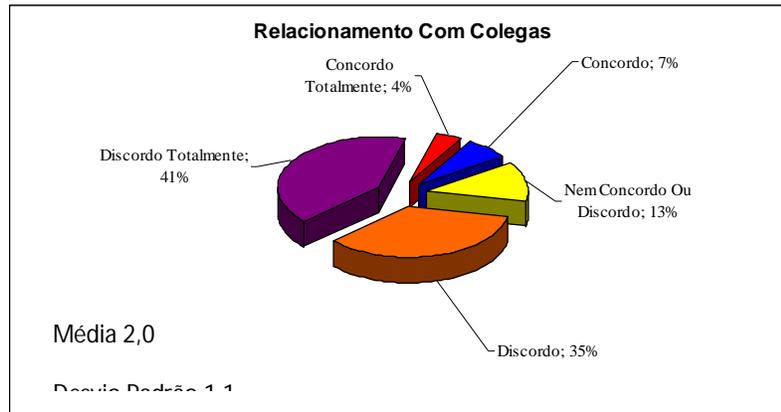


Figura 08: Relacionamento com colegas.
Fonte: Dados de pesquisa elaborados pelo autor

De acordo com o que pode ser verificado na figura acima, 76% da amostragem pesquisada, afirma que discorda totalmente ou discorda do fato de ter o relacionamento com os colegas, como o motivo de seu desligamento da empresa analisada.

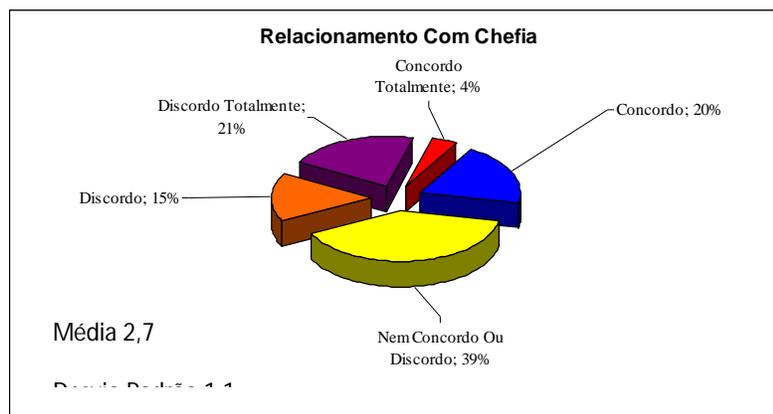


Figura 09: Relacionamento com chefia.
Fonte: Dados de pesquisa elaborados pelo autor

Conforme se verifica na figura acima, 60% da amostragem pesquisada, afirma que discorda totalmente ou nem concorda ou discorda do fato de ter o relacionamento com a chefia, como o motivo de seu desligamento da empresa analisada.

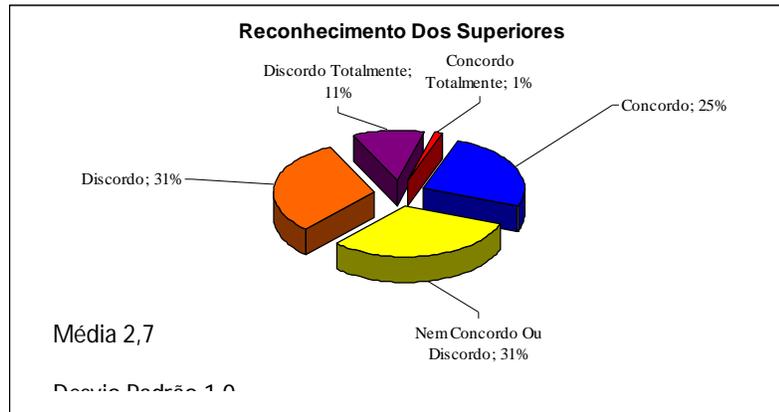


Figura 10: Reconhecimento dos superiores.
Fonte: Dados de pesquisa elaborados pelo autor

De acordo com o que pode ser verificado na figura acima, 62% da amostragem pesquisada, afirma que discorda ou nem concorda ou discorda do fato de ter o reconhecimento dos superiores, como o motivo de seu desligamento da empresa analisada.

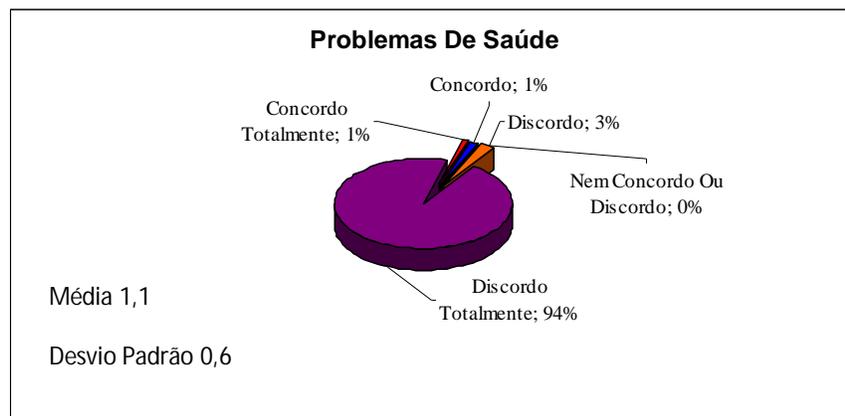


Figura 11: Problemas de saúde.
Fonte: Dados de pesquisa elaborados pelo autor

Conforme se verifica na figura acima, 97% da amostragem pesquisada, afirma que discorda totalmente ou discorda do fato de ter o relacionamento com a chefia, como o motivo de seu desligamento da empresa analisada.

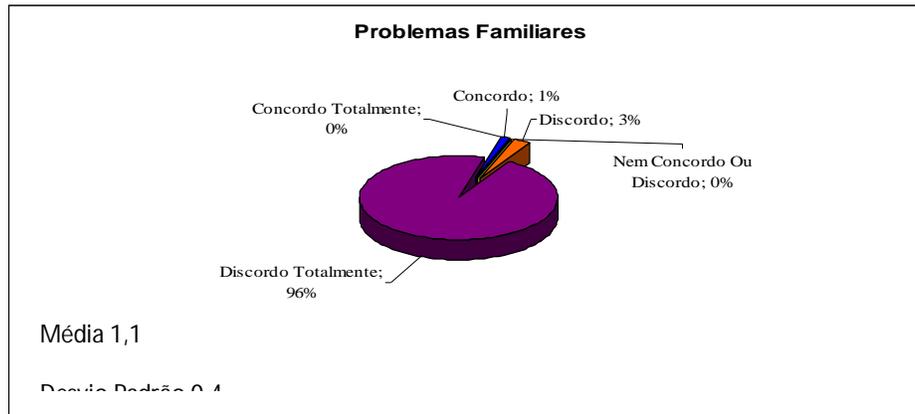


Figura 12: Problemas familiares.
Fonte: Dados de pesquisa elaborados pelo autor

De acordo com o que pode ser verificado na figura acima, 99% da amostragem pesquisada, afirma que discorda totalmente ou discorda do fato de ter problemas familiares, como o motivo de seu desligamento da empresa analisada.

4.1 – ANÁLISE GERAL

Como análise geral pode-se concluir que apesar da aleatoriedade nos motivos referentes à rotatividade de pessoal, o fator que teve a maior relevância foi o referente à “remuneração”. Por outro lado os índices com menor relevância foram os referentes a “problemas familiares e problemas de saúde”.

A remuneração oferecida pela empresa não satisfaz a todos, e neste caso foi apontada pelos colaboradores como um motivo que causou as demissões. Além desse fator como as demais variáveis não apresentaram médias significativas também pode se considerar como motivo de desligamento a falta de motivação e comprometimento dos colaboradores para com a empresa.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo buscar os principais motivos causadores da rotatividade de pessoal na empresa analisada. Tal empresa tem um alto índice de rotatividade de pessoal. Quanto maior o índice de *turnover* maior serão os custos causados por novas contratações.

Esse estudo foi em busca de contribuir com a empresa, identificando os reais motivos da rotatividade para que ela possa avaliar e estudar estratégias para que esse alto índice seja reduzido, e dessa forma melhorando significativamente seus resultados.

De acordo com a pesquisa realizada e as consultas científicas que foram efetuadas a partir do objetivo desse trabalho, o que deve ser melhorado é a motivação dos funcionários, partindo para ações que vão diretamente ao encontro da satisfação do cliente interno. Buscando no mercado externo os benefícios oferecidos por outras empresas, e claro buscando

a inovação nesse quesito, utilizando-se desse fator para se diferenciar dos demais empregadores.

Em relação ao salário que foi um item de destaque nessa pesquisa, uma maneira de melhorar essa questão entre empresa e funcionário, seria a adoção de salários mais justos, partindo de uma política de cargos e salários, além de investir em benefícios conforme já citado acima. Além de elaborar uma Pesquisa de Clima Organizacional para identificar as possíveis causas da desmotivação do quadro de pessoal.

Embora hoje em dia exista uma vasta opção tecnológica, não há organização sem seres humanos, os colaboradores são o fator principal de uma organização e a motivação é um dos fatores necessários para que os colaboradores trabalhem de forma a colaborar com o sucesso da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1992. p. 74;75;79;179;180;

HAUCK, Mônica. **Turn Over**. 2009. Disponível em <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=bn3ituz4o> Acesso em 5 de outubro de 2011.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MACHADO, Mirian Magnus; FAGUNDES, Rogério Caitano. **Rotatividade de pessoal no setor de frente de caixa: Estudo de caso na empresa COOPER – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Unidade Água Verde**. Revista interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v3, n2, p.98-120 SEM I. 2009.

MAXIMILIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOBLEY, William H. **Turnover: Causas, conseqüências e controle**. 1.ed. Porto Alegre: Ortiz, 1992

OLIVEIRA, Thais Fátima L. **Processo de Recrutamento de Pessoal**. 2007. Disponível em <<http://www.recantodasletras.com.br/artigos/383333>> Acesso em 20 de setembro de 2011.

OLIVEIRA, Thais Fátima L. **Rotatividade de Pessoal - Turnover**. 2006. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/rotatividade-de-pessoal-turnover/12932>> Acesso em 27 de setembro de 2011.

POMI, Rugênia 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 24 de setembro de 2011.

ROSARIO, Cecília Camargo. **Rotatividade de Pessoal (*turn over*)**. Disponível em <<http://www.atituderh.com/artigo.aspx?codigo=2177>> Acesso em 7 de outubro de 2011.

ZEUCH, Matheus. **Reduzindo o Índice de Rotatividade**. 2007. Disponível em <<http://matheuszeuch.com/reduzindo-o-indice-de-rotatividade/>> Acesso em 1 de outubro de 2011.

ANEXOS

Anexo 01: Questionário de Desligamento

QUESTIONARIO DE DESLIGAMENTO

Data de admissão:

Data de desligamento:

Decisão de desligamento: () **Funcionário** () **Empresa**

CARGO: () **ADMINISTRATIVO** () **OPERACIONAL**

IDADE: () **15 A 25 ANOS** () **26 A 35 ANOS** () **ACIMA DE 35 ANOS**

Quais foram os motivos que contribuíram para o seu desligamento?

	 Concordo Totalmente	 Concordo	 Nem concordo ou discordo	 Discordo	 Discordo Totalmente
Não se adaptou a função exercida.					
Não se adaptou as normas da empresa					
Outro emprego.					
Remuneração (salário)					
Carga horária de trabalho					
Relacionamento com colegas de trabalho.					
Relacionamento com a chefia.					
Falta de reconhecimento e motivação dos superiores.					
Problemas de saúde.					
Problemas familiares.					

Anexo 01: Questionário de pesquisa.
Fonte: Dados de pesquisa elaborados pelo autor