



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
ÁREA: RECURSOS HUMANOS

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA DE
COMÉRCIO VAREJISTA DE BRASÍLIA**

Luiz Antonio Braga
2065043/3

Brasília,
Dezembro de 2009

LUIZ ANTONIO BRAGA

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA DE
COMÉRCIO VAREJISTA DE BRASÍLIA**

Trabalho apresentado à Faculdade de
Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas,
como requisito parcial para a obtenção ao
grau de Bacharel em Administração do
UniCEUB – Centro Universitário de
Brasília

Profa. Orientadora: Carolina Lopes Araujo

Brasília,
Dezembro de 2009

LUIZ ANTONIO BRAGA

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA DE
COMÉRCIO VAREJISTA DE BRASÍLIA**

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Brasília, ____ de dezembro de 2009.

Banca Examinadora:

Profa. : Carolina Lopes Araujo
Orientadora

Prof. _____
Examinador

Prof. _____
Examinador

Dedico este trabalho à minha mãe que pelo seu tamanho esforço contribuiu com minha formação e por tudo que sou sendo sua dedicação incondicional e incontestável.

Agradeço este trabalho à meus amigos Alexandre e Carolina pelo apoio e suporte para superação das dificuldades.

Agradeço a querida professora e orientadora Carolina, que muito apoiou para realização deste trabalho.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo identificar os fatores que geram a alta rotatividade nas empresas. Por muito anos não foi dada a devida importância ao trabalho intelectual, prevalecendo o trabalho manual prestado pelo trabalhador. Após a globalização e a chegada da era informação mudou-se a forma de pensar das organizações. As empresas perceberam que o fator humano é uma peça fundamental para seu sucesso. O antigo trabalho manual desempenhado pelos trabalhadores, agora na era da informação é substituído pelo conhecimento, ou seja, pelo capital intelectual das pessoas. Uma política adequada de RH deve focar na redução dos níveis de rotatividade, que muito amendontra as organizações devido aos altos custos gerados neste processo além da perda de conhecimento organizacional e força de trabalho. Para a realização desta pesquisa foram aplicados 19 questionários numa empresa de comércio varejista de Brasília que se prestou para estudo de caso. Os 19 questionários foram aplicados em 4 lojas da rede de acessórios femininos Morana Acessórios. A análise dos dados mostrou a existência de quatro principais grupos que exercem influencia na rotatividade desta empresa.

Palavras-chave: Rotatividade de pessoal, capital intelectual.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	METODOLOGIA	10
3	EMBASAMENTO TEÓRICO	12
3.1	O trabalho e o comportamento humano nas organizações	12
3.2	O mercado de trabalho	13
3.3	Evoluções do mercado de trabalho	14
3.4	Globalização: A nova era do capital intelectual	14
3.5	Rotatividade de Pessoal	15
3.6	Fatores que influenciam na rotatividade	16
3.7	Custos decorrentes da Rotatividade	19
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	22
4.1	Considerações sobre análise	30
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
	REFERÊNCIAS	34
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	35

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Planos profissionais dos funcionários num futuro próximo.....	22
Figura 2: Principais aspectos que fazem os funcionários trabalhar na organização .	23
Figura 3: Principais aspectos que desagradam os funcionários.....	24
Figura 4: Relação dos funcionários com seus superiores	24
Figura 5: Motivos que levariam os funcionários a se desligar da organização.....	25
Figura 6: Opinião dos funcionários para se ter um maior comprometimento	26
Figura 7: Compreensão acerca do assunto comprometimento organizacional	27
Figura 8 :Opinião quanto à satisfação na empresa	27
Figura 9: Opinião quanto à semelhança dos valores	28
Figura 10: Opinião quanto à satisfação dos trabalhadores	28
Figura 11: Opinião quanto aos benefícios oferecidos pela empresa.....	29
Figura 12: Opinião quanto à discordância das políticas da empresa	29
Figura 13: Opinião quanto à empresa onde trabalham	30

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho se adaptou às mudanças geradas pela globalização se tornando mais competitivo. O trabalho manual, muito presente no início dos anos 1900, foi ficando obsoleto e a economia mudou radicalmente. Com a globalização as fronteiras de tempo e espaço foram quebradas exigindo muito mais das empresas e trabalhadores. Um potente mercado consumidor surge e as empresas tiveram que se adaptar a esta nova demanda para conseguir atingir seus objetivos.

Nos anos 90 com a era da informação, o perfil do emprego muda radicalmente, e o antigo trabalho manual, característico da era da industrialização dá lugar ao trabalho intelectual. As pessoas passam a ser valorizadas pela organização de acordo com o conhecimento. Neste ponto, o capital intelectual se torna imprescindível para as organizações.

Com a mudança do perfil do emprego, as pessoas tiveram que se aperfeiçoar para atender as exigências do mercado e das empresas. Estes fatores influenciam na rotatividade das organizações que precisaram desenvolver novos cargos atendendo a exigência mercado.

As organizações são feitas de capital intelectual das pessoas que nela trabalham, sendo imprescindível a organização manter este capital intelectual para que ele não seja perdido por cada funcionário desligado. A rotatividade nas empresas gera altos custos e desvantagens para a imagem da organização. Os departamentos de Recursos Humanos precisam criar políticas de gerenciamento do funcionário, de forma a valorizá-lo evitando assim a rotatividade.

A empresa a ser abordada em questão faz parte de um grupo de franquias de acessórios femininos no Brasil, no qual a Franqueadora é localizada no estado de São Paulo. Atualmente a franqueadora possui mais de 100 lojas espalhadas por todo o Brasil e 3 lojas no exterior.

O nome fantasia da empresa é Morana Acessórios atuando no ramo de comércio varejista de bijuterias. A 1ª loja a ser aberta na cidade de Brasília surgiu no ano de 2003 sendo localizada no Terraço Shopping. As outras lojas foram abertas

nos shoppings Park Shopping, Conjunto Nacional e Brasília Shopping, nos anos 2004, 2006 e 2007 respectivamente.

As empresas são enquadradas como empresas de pequeno porte de acordo com a classificação anual do faturamento.

O problema que será abordado neste trabalho é: Quais os fatores que influenciam a rotatividade de empregados numa empresa de comércio varejista de bijuteria?

Este trabalho poderá contribuir para melhor se conhecer os principais fatores que levam os empregados a se desvincularem das empresas de comércio varejista de Brasília, contribuindo, com isso, para a teoria.

Do ponto de vista social, este trabalho poderá contribuir para melhor se entender as necessidades dos empregados nas organizações e os motivos que levam ao desligamento com a empresa. Compreendendo melhor as necessidades dos empregados, os gestores serão capazes de reter talentos criando um ambiente mais favorável de trabalho na organização, de forma a favorecer que os empregados permaneçam por mais tempo nas empresas.

Do ponto de vista gerencial, enquanto um estudo de caso, este trabalho poderá contribuir para que os gestores da empresa em análise compreendam os fatores que influenciam na rotatividade de seu pessoal, ajudando-os a alinhar as estratégias organizacionais em prol da redução da rotatividade.

O estudo tem como objetivo identificar os fatores que influenciam na rotatividade de pessoal numa empresa de comércio varejista de bijuteria. Para isso, tomam-se como objetivos específicos: reunir informações e conceitos referente a rotatividade de pessoal, identificar os esforços da empresa para a retenção de seus talentos, identificar os custos gerados pela alta rotatividade e identificar as perspectivas profissionais dos empregados, seus sentimentos quanto ao trabalho na empresa e os principais motivos alegados por eles para seu desligamento da organização.

2 METODOLOGIA

Essa pesquisa é descritiva, pois segundo Gil (2007) tem como objetivo salientar as características de determinado grupo para estabelecer relações entre as variáveis. Uma vez que o objetivo da pesquisa é identificar os fatores que influenciam na rotatividade de pessoas, é por meio desse tipo de pesquisa que se torna viável fazer o levantamento dos dados para a obtenção do conhecimento acerca da situação através de técnicas padronizadas como coletas de dados e questionário.

A monografia, quanto aos meios de pesquisa utilizados, caracteriza-se por um estudo de caso. Segundo Gil (2007), o estudo de caso tem como objetivo explorar situações da vida real e descrever situações do contexto em que está sendo feito a investigação.

A pesquisa foi realizada em 4 lojas de uma empresa de comércio varejista de Brasília, que atua no ramo de bijuterias. As 4 lojas são franquias de um grupo com sede em São Paulo. A franquia mais antiga foi inaugurada em 2003 e a mais recente em 2008. Todas as lojas estudadas se enquadram no perfil de pequena empresa, tendo como critério de classificação o faturamento.

Quanto à natureza da análise dos dados, a pesquisa classifica-se como quantitativa. Segundo Nascimento (2002) a pesquisa quantitativa tem como objetivo buscar identificar a relação entre as variáveis através da quantificação de dados e opiniões. Buscou-se captar informações através de formulário pré-definido para interpretação das variáveis. Além disso, foi realizada pesquisa do tipo bibliográfica acerca do tema rotatividade de pessoal. Foram utilizados livros e artigos científicos.

Para a coleta dos dados, utilizou-se um formulário proposto pelo trabalho de Siqueira (apud BASTOS, 1999) referente à rotatividade de pessoal e adaptado para fins de adequar-se aos objetivos desta pesquisa. Como formulário compreende-se o instrumento de pesquisa caracterizado pelo “contato face a face entre pesquisador e informante e se o roteiro de perguntas preenchido pelo entrevistador, no momento da entrevista” (LAKATOS e MARCONI, 2008, p. 100). O formulário contou com sete questões abertas e treze questões fechadas a serem respondidas por uma classificação de concordância do tipo escala Likert.

Além das questões relativas ao tema do trabalho, o formulário buscou caracterizar a amostra com questões quanto a sexo, idade, escolaridade, estado civil, quantidade de filhos, cargo e tempo na empresa dos respondentes.

As respostas foram tratadas quantitativamente. Foram abordados temas referentes aos planos profissionais, aos principais aspectos que fazem trabalhar na empresa, principais aspectos que desagradam os funcionários, motivos que fariam o funcionário sair da empresa, a relação com os superiores, ao comprometimento organizacional e sugestões para se ter um funcionário mais comprometido. Um modelo do formulário encontra-se no apêndice A deste relatório.

A pesquisa foi realizada com todos os 19 funcionários da empresa, distribuídos nas 4 franquias em Brasília. O formulário foi aplicado no turno vespertino, no período de 1 semana. Os funcionários foram abordados de acordo com a sua disponibilidade. O tempo médio de entrevista foi de 15 minutos por pessoa. A pesquisa foi autorizada previamente pela gerência de cada loja.

Após a tabulação dos dados, as respostas foram analisados estatisticamente. Foram extraídas as frequências e as médias. Em seguida, foi possível, remetendo-se ao referencial teórico, responder os objetivos propostos nesta pesquisa.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

3.1 O trabalho e o comportamento humano nas organizações

O trabalho é parte essencial da vida do homem, e desde a idade média o homem se aliou ao trabalho para produzir seu próprio meio de subsistência. Para Lacombe (2005), o trabalho é uma atividade social presente na vida do homem que gera status na sociedade e torna o homem capaz de produzir seu próprio bem para se auto sustentar.

O desenvolvimento do conceito das pessoas no trabalho, de acordo com Davis e Newstrom (1992) data do início dos anos 1900, quando Frederick Taylor despertou nas pessoas o significado do trabalho, modificando profundamente o desenvolvimento do comportamento organizacional. Frederick Taylor desenvolveu trabalhos abrindo a visão das pessoas de como elas poderiam produzir de forma mais eficaz. Como na época o foco era na produção, Frederick Taylor conseguiu estudar o comportamento das pessoas para minimizar os problemas de produção desencadeada pelo fator humano.

O comportamento humano é um dos elementos presentes no comportamento organizacional que, de acordo com Davis e Newstrom (1992), é um estudo onde o ser humano aplica o conhecimento na organização para melhor conhecê-la. O comportamento organizacional é composto de pessoas, tecnologia, estrutura e ambiente, sendo que estes fatores estão em constante interação. As pessoas precisam da tecnologia para realização de seus trabalhos e estão diretamente ligadas a estrutura que a organização oferece sendo influenciadas pelo ambiente externo (DAVIS e NEWSTROM, 1992).

A organização, para Lacombe (2005), pode ser conceituada como um grupo de pessoas unidas a fim de atingir os mesmos objetivos. A sociedade é formada por indivíduos que se unem com o objetivo de concretizar aquilo que foi planejado. A organização precisa de divisão de trabalho, liderança, objetivos semelhantes e relacionamento para existir (LACOMBE, 2005).

A organização existe para produzir produtos e serviços com o objetivo de atender o seu público-alvo. Com isso a organização precisa estar atenta às

exigências do mercado consumidor, afinal a razão de existir da empresa é a venda de seus produtos.

3.2 O mercado de trabalho

Para Oliveira e Manas (2004), as economias são compostas por inúmeras empresas que precisam do capital e do trabalho para gerar produção. A quantidade de trabalho disponível diz respeito ao mercado de trabalho. As empresas disponibilizam vagas de acordo com as necessidades de suas atividades e de seu crescimento. A produção está diretamente ligada ao capital, ou seja, o recurso que as empresas têm para investir e o trabalho prestado pelos funcionários destas empresas.

O conceito de emprego relacionado por Oliveira e Manas (2004) é o uso da produção gerada pelas pessoas para a realização dos objetivos da empresa. O emprego some e reaparece à medida que as empresas que participam do mercado de trabalho criam ou eliminam vagas.

O mercado de trabalho é composto de vagas que podem estar desproporcional com a quantidade de candidatos que desejam ocupá-las. Quando isso ocorre, temos desemprego ou a escassez de mão de obra. Oliveira e Manas (2004, p. 88) explicam que o desemprego ocorre quando “o número de empregos disponíveis no mercado é insuficiente para ocupar todas as pessoas que desejam trabalhar”. A situação contrária pode ocorrer quando o número de vagas oferecido pelas empresas é maior do que o número de candidatos que desejam trabalhar disponíveis no mercado.

Para Oliveira e Manas (2004), um mercado de trabalho competitivo raramente está em equilíbrio, pois por mais que o número de empregos oferecidos iguale à quantidade de candidatos interessados, sempre haverá um desemprego friccional, pois as pessoas sempre estão trocando de emprego num mercado de trabalho em constante mudança.

3.3 Evoluções do mercado de trabalho

Na era da industrialização clássica, entre o período de 1900 a 1950, as pessoas eram vistas propriamente como recursos humanos que deveriam servir a tecnologia e as máquinas. O capital intelectual humano não era valorizado. Por conta destas concepções o homem era tido como apenas mais um ativo da organização, em conjunto das máquinas, do capital da empresa e dos equipamentos (CHIAVENATO, 2004).

Após a industrialização clássica, surge a era da Industrialização Neoclássica que durou entre 1950 e 1990. O modelo organizacional velho e burocrático foi dando lugar a uma nova concepção onde os grandes departamentos e estruturas funcionais foram substituídos por estruturas menores, mais fáceis de controlar e administrar. Neste novo modelo o ser humano passa a ser visto como um recurso vivo que precisa ser trabalhado por treinamentos e capacitação constantes em prol da eficiência organizacional (CHIAVENATO, 2004).

Na era da informação, as pessoas passam a ser valorizadas na organização por suas habilidades intelectuais, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações e percepções.

Ao longo da Revolução Industrial, o mercado de trabalho substituiu as fazendas pelas fábricas. Agora, na revolução da informação, o mercado de trabalho está se deslocando rapidamente do setor industrial para a economia de serviços. A indústria está oferecendo menos emprego, embora esteja produzindo cada vez mais graças à modernização, tecnologia, melhoria de processos e aumento da produtividade das pessoas (CHIAVENATO, 2004, p.104).

Com a migração do setor industrial para o setor de serviços, o emprego se transforma e o trabalho da era manual dá lugar ao trabalho intelectual. As habilidades mentais agora são reconhecidas e valorizadas pela organização. Na sociedade moderna as pessoas dependem das organizações para aprender, trabalhar, ganhar salários e obter produtos e serviços de que necessitam.

3.4 Globalização: A nova era do capital intelectual

A última onda de globalização que tem sido experimentada pela sociedade desde os anos 50 veio revolucionar o mundo moderno por quebrar as

fronteiras nacionais e acelerar o processo de comunicação e de transações em todos os cantos do planeta. A globalização permitiu a interpenetração da atividade econômica e das economias nacionais em nível global. Como conseqüências do processo de globalização da economia surgem novas práticas de produção, comercialização e consumo de bens e serviços, o que viabilizou o surgimento de um novo e exigente mercado consumidor. (ALBAGLI e LASTRES, 1999)

Nas últimas décadas, notou-se uma intensificação da competição entre empresas e entre os países. Para sustentar a forte competitividade, as empresas precisaram redesenhar seus cargos e funções, aperfeiçoar processos e desenvolver estratégias baseadas nas exigências do mercado consumidor. (ALBAGLI e LASTRES,1999) Surge um novo perfil de emprego para dar suporte às novas exigências do mercado. As novas empresas e economias que surgiram a partir deste processo evolutivo fomentaram o mercado de trabalho no sentido do desenvolvimento de um novo perfil profissional, no qual o conhecimento é considerado fator chave para o sucesso.

O capital intelectual das empresas e das pessoas é alvo de constantes investimentos para captação e acúmulo de conhecimento. Segundo Bessant (*apud* ALBAGLI e LASTRES, 1999), o aprendizado torna-se um recurso vivo para desenvolvimento de vantagens competitivas entre as empresas, para que umas se destaquem perante as outras. Como as empresas são feitas de capital humano, torna-se imprescindível a constate manutenção do capital intelectual e da cultura destas empresas para manter a competitividade num ambiente de forte concorrência e um mercado de trabalho em constante evolução.

3.5 Rotatividade de Pessoal

De acordo com Gil (2001), o capital intelectual é reconhecido como o principal capital da empresa, ao mesmo tempo que observa-se uma crescente vulnerabilidade das organizações ao perderem seus empregados para outras empresas. A demasiada evasão de talentos da empresa pode afetar na força de trabalho e desencadear problemas graves como de identidade e de conhecimento da empresa.

Visto que o capital intelectual é de suma importância na era da informação, é imprescindível que as organizações modernas possam reter talentos e manter a rotatividade de pessoal em um nível aceitável de forma a não prejudicar seus processos organizacionais e alterar sua força de trabalho.

Para Marras (2001), rotatividade pode ser definida como o número de empregados desligados na organização num determinado período comparando ao efetivo médio existente na organização.

Segundo Rocha (1999), o termo rotatividade pode ser entendido como o movimento de dentro para fora da organização, ou seja, é a relação entre o fluxo de entradas e saídas de pessoas na organização.

Chiavenato (2004) define rotatividade como sendo a quantidade de pessoal fluindo entre organização e ambiente, ou seja, o volume de pessoas que ingressam e que saem da organização.

A rotatividade está diretamente ligada às políticas internas de recursos humanos da organização, como salário, benefícios, estilo de liderança e clima organizacional. Outros fatores interligados a rotatividade das organizações dizem respeito à situação atual do mercado de trabalho no que tange a oferta e demanda de empregos (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Tachizawa, Fortuna e Ferreira (2001), o mercado de trabalho passou por uma radical reestruturação onde a oferta e demanda de empregos estão associadas às políticas econômicas dos governos. O mercado, para manter seu equilíbrio, depende da economia, da oferta de empregos e demanda por profissionais.

3.6 Fatores que influenciam na rotatividade

Os fatores que influenciam na rotatividade de pessoas podem estar relacionados com a satisfação no trabalho. Segundo Newstrom e Davis (1998), quanto maior a satisfação no trabalho, menor tende a ser o nível de rotatividade. Em outras palavras, os empregados que experimentam maiores níveis de satisfação com o trabalho são menos propensos a se desligar da organização.

A atual administração busca eliminar a grande rotatividade de pessoas da qual muitas empresas são vítimas e utiliza como ferramentas a pesquisa de cargos e salários, um processo muito bem estruturado de recrutamento e seleção, o plano de cargos e salários, além de contar com remuneração variável e benefícios sociais (ARAUJO, 2008, p.85).

Para manter o índice de rotatividade em nível aceitável, as organizações desenvolveram uma nova visão e perceberam que benefícios sociais, plano de cargos e salário ajudam a reduzir a rotatividade e podem trazer inúmeros benefícios para organização.

A rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal (CHIAVENATO, 2004, p.155)

A rotatividade é um índice que não depende exclusivamente das ações dos líderes pois pode ser impactada por fatores do ambiente externo da organização. A rotatividade é diretamente afetada por atitudes dos gerentes, da equipe de trabalho e pelos benefícios sociais que a organização oferece aos seus empregados. Apesar das influências do meio externo sobre a rotatividade dos empregados, uma organização que sabe valorizar seus trabalhadores através de políticas internas inovadoras estará menos propensa a ser afetada por fenômenos do mercado de trabalho (ARAUJO, 2008).

De acordo com Milkovich e Boudreau (1998) a decisão de demitir-se por parte do empregado é influenciada por diversos fatores que não estão no controle da organização, tais como taxa de desemprego, responsabilidades familiares e a atração por outras empresas. Mas Milkovich e Boudreau (1998) defendem que as organizações podem influenciar positivamente o funcionário na decisão de sair da organização. Planos de carreiras interessantes, oportunidades de crescimento profissional e investimentos em treinamento são ações que estimulam a permanência do empregado na organização.

De acordo com Chiavenato (2004), existem fatores internos e externos que influenciam nos índices de rotatividade, conforme demonstrado no quadro abaixo:

Fatores internos	Fatores Externos
- Política Salarial da organização	- Situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado
- Política de benefícios da organização	- Conjuntura econômica
- Tipo de supervisão exercida sobre o pessoal	- Oportunidades de empregos no mercado de trabalho
- Oportunidades de crescimento profissional	
- Tipo de relacionamento humano dentro da organização	
- Condições físicas e ambientais de trabalho da organização	
- Moral do pessoal da organização	
- Cultura organizacional da organização	
- Política de recrutamento e seleção de recursos humanos	
- Critérios e programas de treinamento de recursos humanos	
- Política disciplinar da organização	
- Critérios de avaliação do desempenho	
- Grau de flexibilidade das políticas da organização	

Quadro 1: Diagnóstico das causas de rotatividade de pessoal

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, 2004, p. 155-156

Uma política adequada de recursos humanos que considere a valorização do funcionário leva a organização à economia dos custos atrelados à rotatividade, permitindo de um melhor investimento de seus recursos em atividades atreladas aos objetivos organizacionais (ARAUJO, 2008).

A rotatividade dos empregados, para Newstrom e Davis (1998), pode gerar conseqüências graves na organização, devido aos altos custos impactados no processo de desligamento. Existem dois tipos de desligamento na organização: desligamento por iniciativa do funcionário e o desligamento por iniciativa da empresa.

Na primeira situação, seja, quando o empregado se demite por livre iniciativa Chiavenato (2004) destaca dois principais motivos para a ocorrência da situação: insatisfação do empregado para com a organização e a atração do mercado de trabalho fora da organização, ou seja, quando o trabalhador vislumbra melhores alternativas no mercado de trabalho e as opta por ela.

No segundo tipo de desligamento, Chiavenato (2004) define como sendo por iniciativa da própria empresa quando procura reduzir a força de trabalho, substituir ou transferir empregados de acordo com suas necessidades e seus processos de trabalho.

3.7 Custos decorrentes da Rotatividade

Para mensurar o índice de rotatividade, segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), é usado o número de desligamentos durante o mês dividido pelo número total de funcionários no meio do mês.

Tal equação pode ser expressa por:

$$\frac{\text{Número de desligamentos durante o mês} \times 100}{\text{Número total de empregados no meio do mês}}$$

Os custos de rotatividade podem ser divididos em primários, secundários e terciários.

Os custos primários, segundo Chiavenato (2004), podem ser entendidos como a soma do custo de admissão mais o custo de desligamento. Esses são custos facilmente mensuráveis.

Isso envolve na admissão custos como:

- a) Gastos com anúncio em jornais, folhetos;
- b) Despesas de emissão e processamento da requisição do empregado;
- c) Gastos com testes de seleção;
- d) Gastos com formulários, anotações e registros;
- e) Despesas com registro de documentação dos empregados junto ao Ministério do trabalho;
- f) Despesas do órgão de treinamento e seleção;
- g) Despesas com o psicólogo ou supervisor responsável com as entrevistas.

Os custos de desligamento envolvem:

- a) Despesas do órgão de registro e documentação e homologações junto à justiça do trabalho;
- b) Custos de entrevista de desligamentos;
- c) Custos da antecipação de pagamentos relacionados às férias, 13º proporcional, aviso prévio e multa do FGTS.

Já os custos secundários, segundo Chiavenato (2004), envolvem aspectos intangíveis e difíceis de mensurar. Os efeitos colaterais sentidos na organização são descritos como a perda de produção, produção inferior à desejada e insegurança do novo empregado. Os efeitos relacionados na atitude do pessoal podem ser descritos por prejuízos à imagem, atitudes e predisposição perante clientes, colegas de trabalho e fornecedores. E os custos extra laborais estão ligados a despesas com horas extras, tempo adicionais de produção e elevação do custo unitário causado pela perda de eficiência média.

Os custos terciários descritos por Chiavenato (2004) são sentidos a médio e longo prazo, sendo apenas estimáveis. Pode ser identificada como aumento do volume de salários pagos, perda de negócios e reflexo na imagem da empresa.

Há também de se considerar os custos decorrentes de demissões, os investimentos financeiros destinados ao treinamento e desenvolvimento de pessoas, as horas extras necessárias, o deslocamento de pessoas de suas unidades fixas para outras temporárias e o tempo despendido com a aculturação e adaptação as novas funções (ARAUJO, 2008, p. 85).

A rotatividade sem controle não implica apenas em custos financeiros, pois indiretamente estes custos significam perda de pessoal, energia e eficiência organizacional que deve ser repostas através de novos funcionários. Para repor esta energia perdida, as empresas reinvestem em treinamentos e desenvolvimento dos novos funcionários para adaptação da nova função. Segundo Pomi (*apud* ARAUJO, 2008), a alta rotatividade na organização gera custos de admissão e demissão, além de agravar problemas como perda de produtividade, saúde da organização e desmotivação dos funcionários. A autora complementa que há de se considerar a perda de conhecimento organizacional, conhecimento intelectual, desconexão com os clientes e perda dos processos empresariais.

Diante dos prejuízos que a rotatividade pode gerar para a organização, torna-se imprescindível para uma organização moderna analisar os motivos que levam o seu pessoal a se retirar da organização e mensurar e controlar índice de rotatividade de pessoal para que ele se mantenha em seu nível normal.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A amostra dos 19 funcionários que responderam ao questionário permite identificar fatores importantes que exercem influência na rotatividade de pessoal. Foram abordados assuntos referentes aos planos profissionais dos funcionários, principais motivos que os fazem trabalhar na empresa, principais fatores que os desagradam, os motivos que os fariam desligar da empresa, a relação deles com seus superiores, o entendimento a respeito do comprometimento organizacional e as ações defendidas por eles para se ter um funcionário mais comprometido.

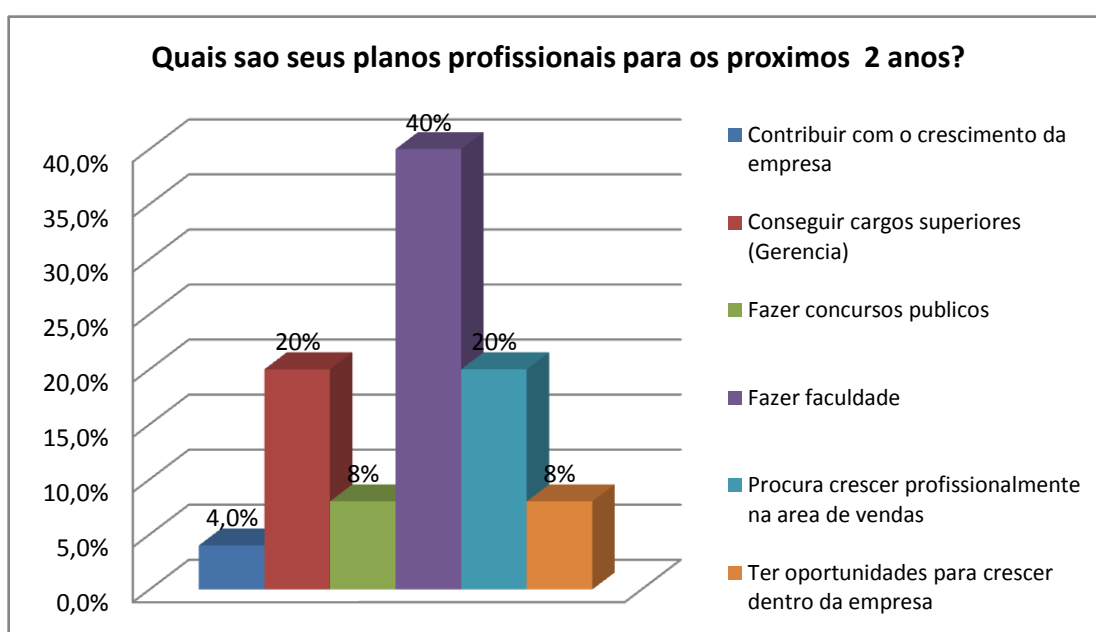


Figura 1: Planos profissionais dos funcionários num futuro próximo

A figura 1 mostra que 40% dos trabalhadores possuem planos para iniciar uma faculdade nos próximos 2 anos. Através deste dado é possível notar a importância dada por estes trabalhadores nos investimentos em sua formação profissional. O segundo fator relevante na figura 1 mostra que 20% dos trabalhadores responderam que querem crescer profissionalmente na área de vendas. Isso também revela que os funcionários procuram crescer profissionalmente para conseguir novas oportunidades no mercado. A maioria dos funcionários procura se profissionalizar, a fim de alcançar novas possibilidades de acordo com suas necessidades. Esses dados podem indicar que a rotatividade das empresas está relacionada com as ambições dos funcionários em conseguir crescimento profissional.

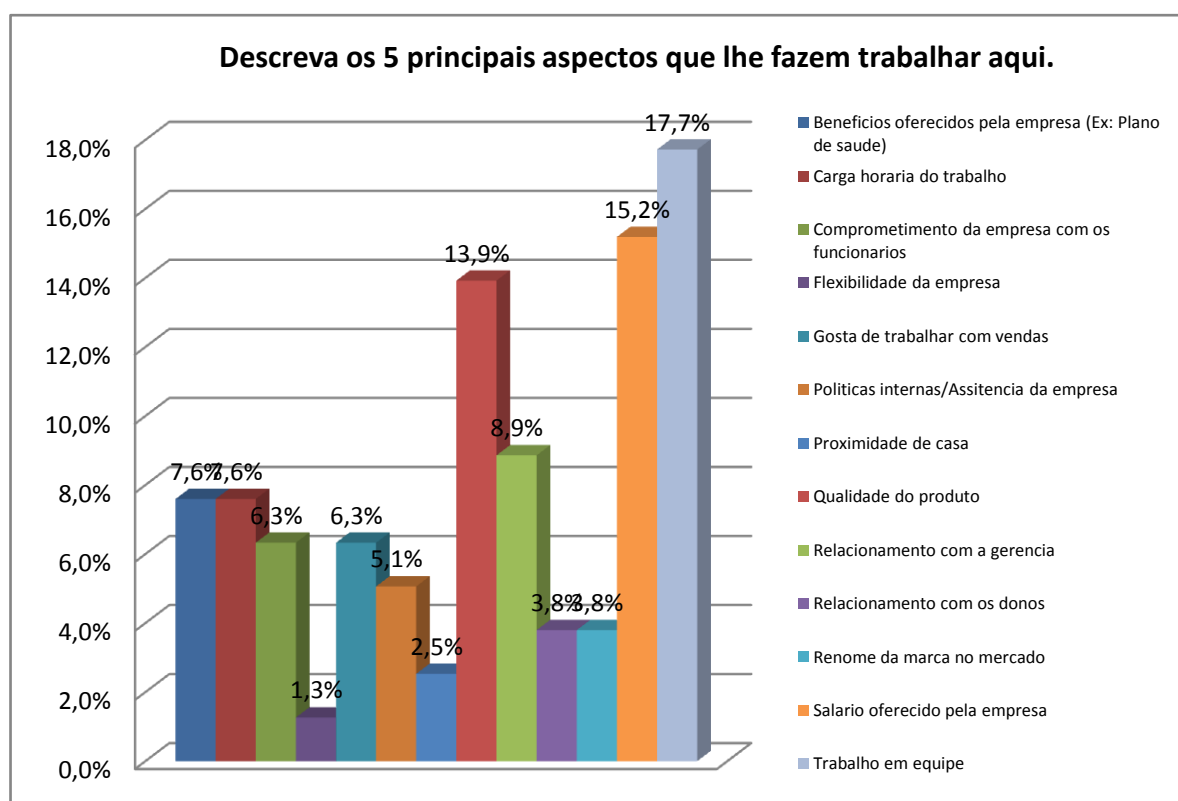


Figura 2: Principais aspectos que fazem os funcionários trabalhar na organização

A figura 2 mostra que 17,7% dos trabalhadores descreveram que o trabalho em equipe tem grande influência na decisão de trabalhar na empresa. Este dado aponta para a importância das relações interpessoais na manutenção do clima organizacional propício à satisfação e à permanência no trabalho. Outro indicador relevante da figura 2 mostra que 15,2% dos funcionários trabalham na empresa pelas políticas assistenciais da empresa. Isso aponta para a importância de uma política de benefícios atrativa e que consiga valorizar o empregado.

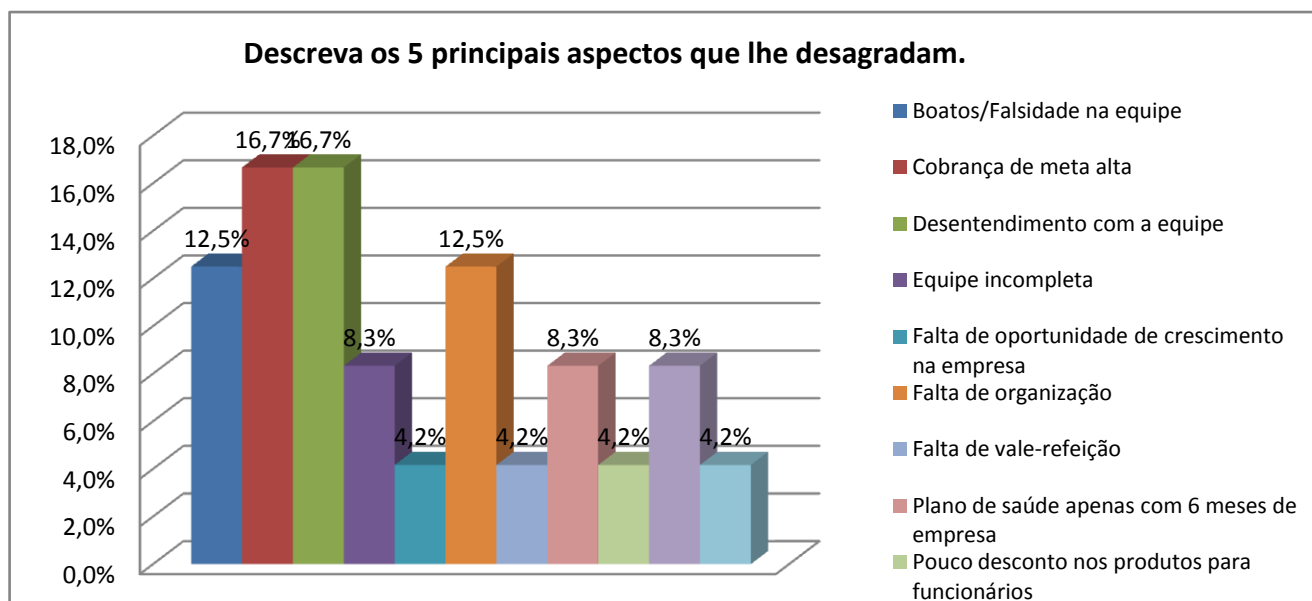


Figura 3: Principais aspectos que desagradam os funcionários

Quando perguntados pelos principais aspectos que os desagradam em seu trabalho, 16,7% dos empregados responderam que desentendimentos na equipe exercem influência sobre sua satisfação no trabalho. Este dado demonstra a importância de se ter uma equipe bem formada e em sintonia, o que favorece a redução da rotatividade. Outro indicador importante mostrado no gráfico refere-se à cobrança de metas altas, tendo sido apontado por 16,7% dos respondentes como fator que lhes desagradam na organização. Assim, a alta gerência deve estar atenta aos sinais de demasiada pressão nos trabalhadores por atingir as metas da organização.

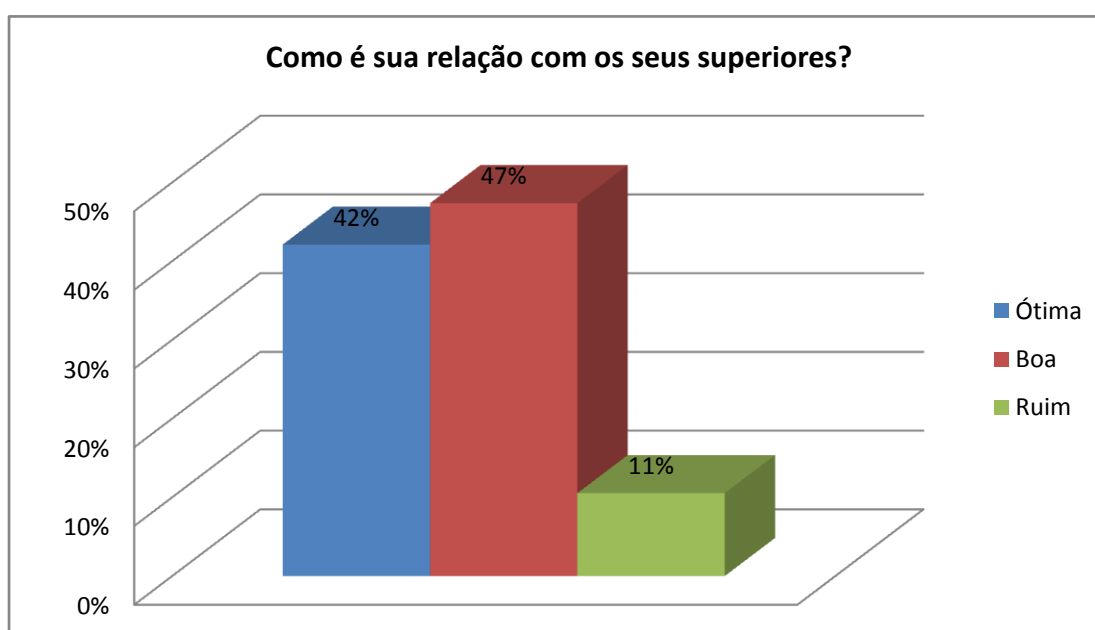


Figura 4: Relação dos funcionários com seus superiores

Na figura 4 podemos notar que a relação com os superiores na maioria dos casos está entre boa e ótima. Este fato pode demonstrar que, na empresa, a relação com os superiores é fator de satisfação dos empregados. Neste sentido, um estilo de liderança inadequado pode acarretar prejuízos a organização no que tange à rotatividade.

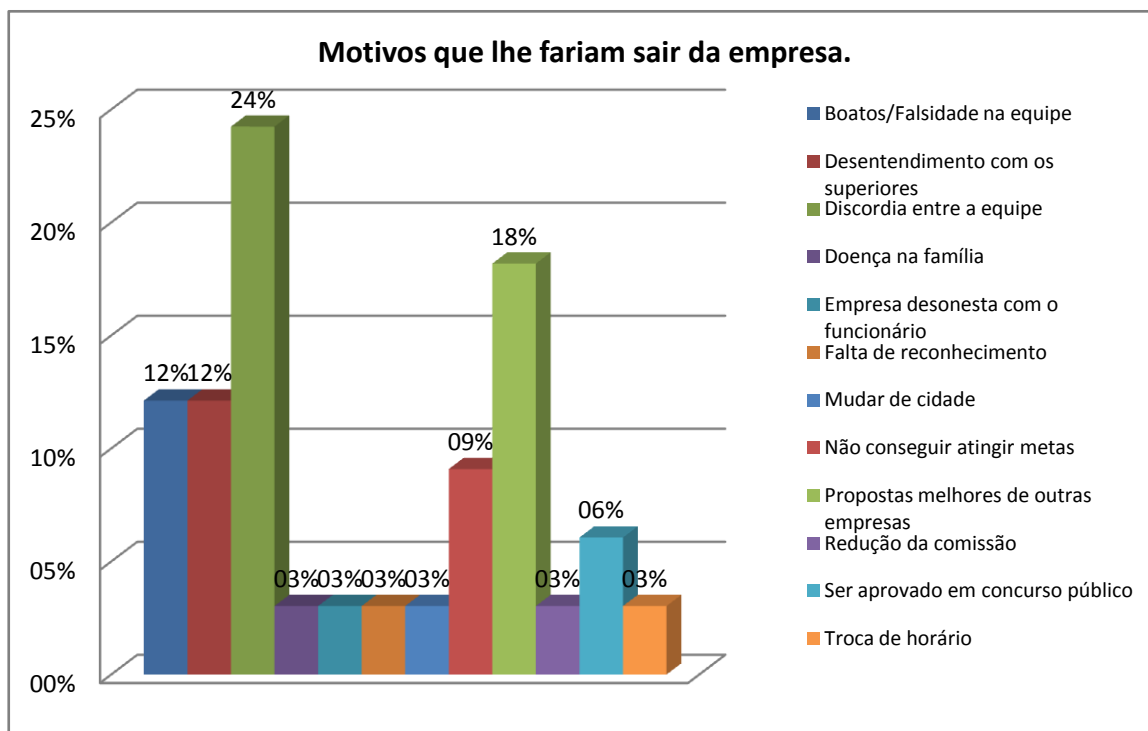


Figura 5: Motivos que levariam os funcionários a se desligar da organização

Quando questionados dos motivos que supostamente os fariam sair da empresa, 24% dos funcionários responderam a discórdia entre a equipe. Mais uma vez fica demonstrada a importância e influência da equipe na satisfação do empregado, uma vez que 16,7% dos trabalhadores da figura 3 responderam que desentendimentos na equipe os desagradam. Outro dado da figura 5 demonstra que os trabalhadores procuram crescer profissionalmente, pois 18% dos trabalhadores sairiam da empresa por propostas melhores.

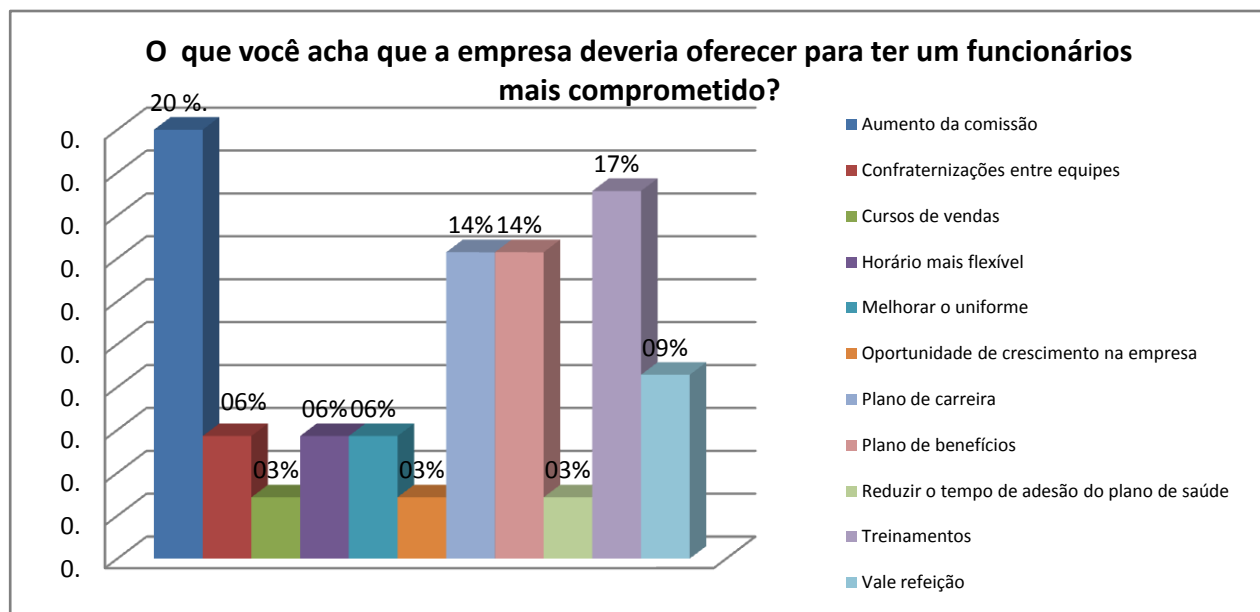


Figura 6: Opinião dos funcionários para se ter um maior comprometimento

Na figura 6, os empregados foram questionados das ações que poderiam ser feitas pela empresa para se ter um funcionário mais comprometido. Um quinto dos funcionários respondeu que o aumento da comissão geraria mais comprometimento entre eles. Isso revela a importância das comissões e metas na satisfação do empregado. A segunda alternativa mais respondida, com 17%, refere-se aos treinamentos, representando a importância dos treinamentos e da reciclagem do conhecimento dos funcionários. A terceira e quarta alternativa mais votada, com 14% das respostas, demonstram que o plano de carreira e o plano de benefícios são fatores importantes que podem aumentar a satisfação do empregado, aumentando seu comprometimento com a organização, e conseqüentemente podendo reduzir a rotatividade. O salário também exerce grande influência no comprometimento dos funcionários e na retenção de talentos.

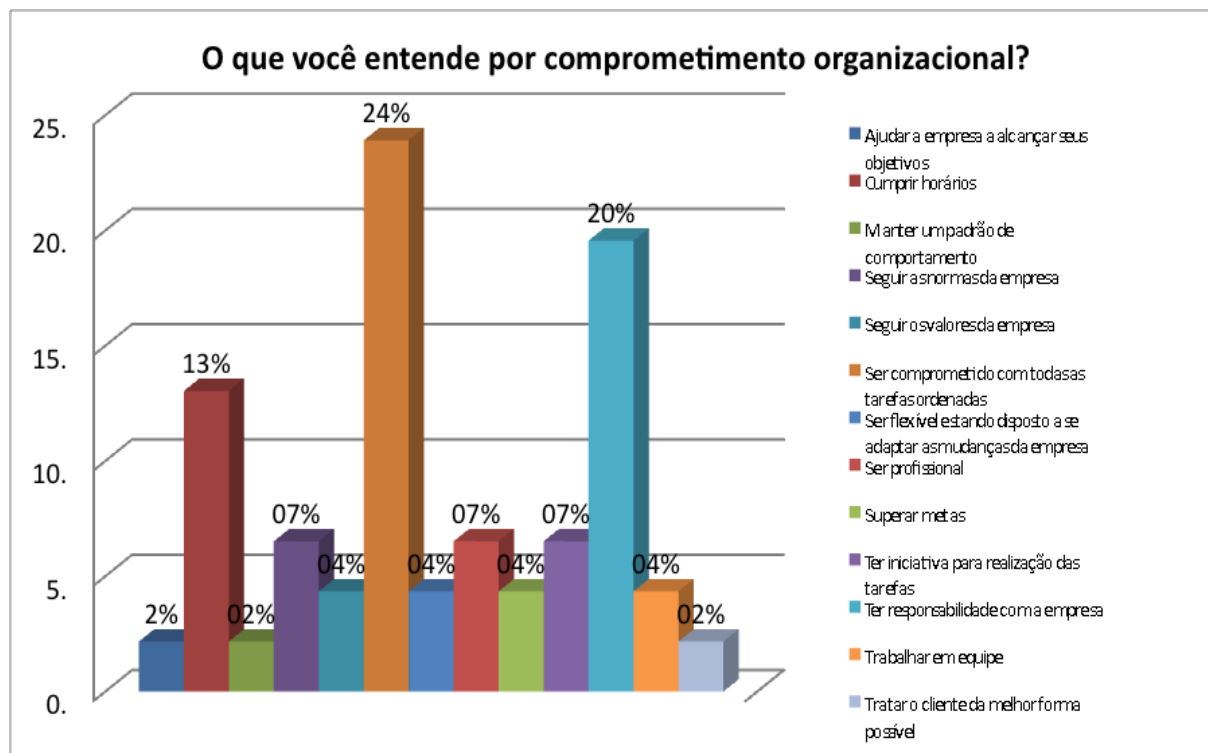


Figura 7: Compreensão acerca do assunto comprometimento organizacional

Na figura 7, quando questionados do conhecimento acerca do assunto comprometimento organizacional, 24% dos trabalhadores responderam que seria o comprometimento das tarefas com a empresa. A segunda alternativa aparece com 20 % das respostas sendo que para estes funcionários comprometimento organizacional está relacionado com as responsabilidades com a empresa. Estes dados demonstram que para os funcionários comprometimento organizacional é ter responsabilidades e comprometimento com as tarefas ordenadas a eles.

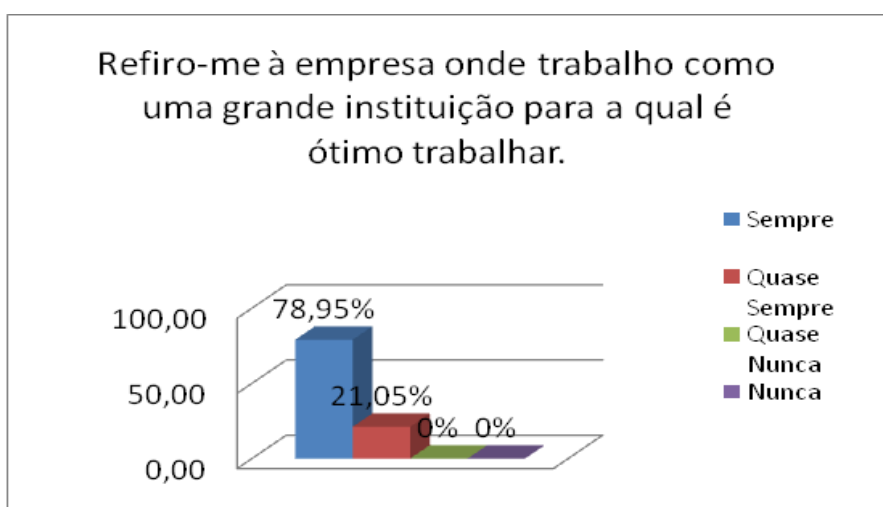


Figura 8 :Opinião quanto à satisfação na empresa

A figura 8 demonstra que a maioria dos funcionários refere-se à empresa onde trabalham como ótima para se trabalhar. A satisfação na empresa é um quesito importante que pode contribuir com a redução da rotatividade.

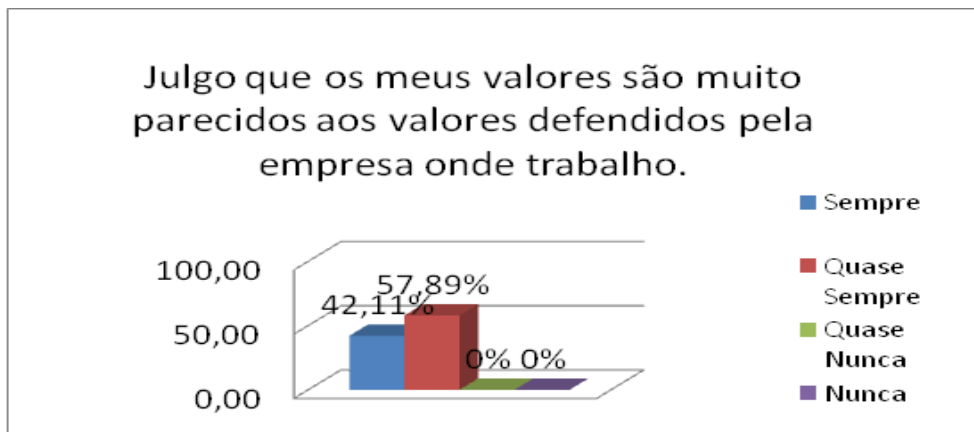


Figura 9: Opinião quanto à semelhança dos valores

Na figura 9 percebe-se que a maioria dos empregados possui valores parecidos aqueles defendidos pela organização. O perfil do emprego disponibilizado pela organização deve estar de acordo com seus valores. Uma vez que os funcionários acreditam estar em sintonia com os valores da empresa, é possível afirmar que o processo de recrutamento e seleção atendeu as expectativas da empresa e contribuiu para redução da rotatividade.

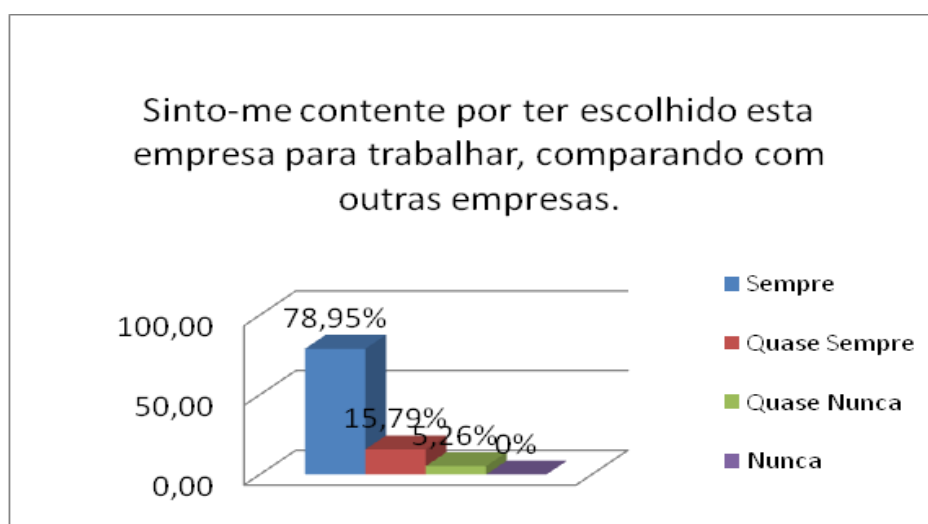


Figura 10: Opinião quanto à satisfação dos trabalhadores

A grande maioria dos funcionários, cerca de 96% dizem estar contente na empresa que eles trabalham. Este é um resultado importante para a empresa, pois a rotatividade também está ligada ao grau de satisfação dos funcionários. Funcionários mais satisfeitos tendem a não deixar a organização tão facilmente como aqueles que se consideram insatisfeitos.

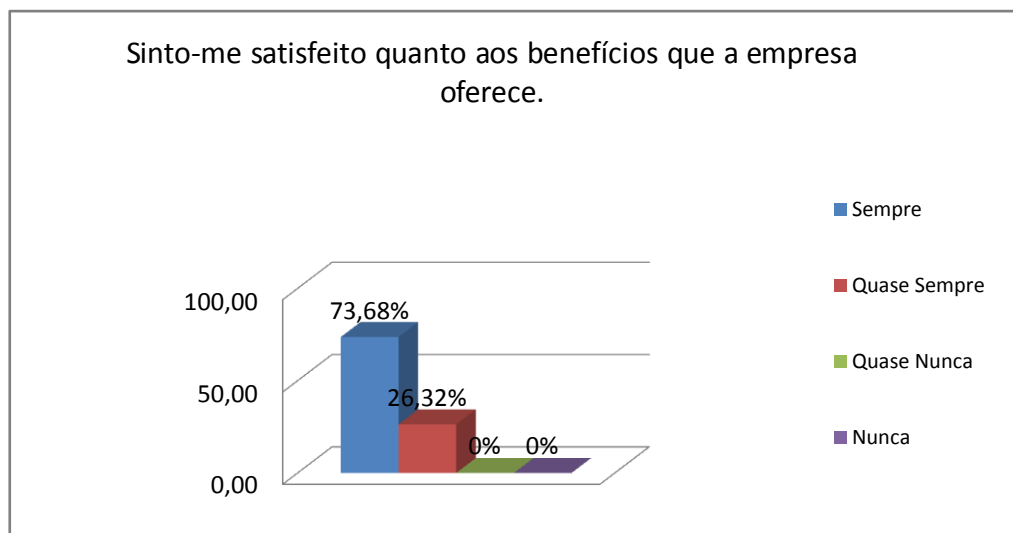


Figura 11: Opinião quanto aos benefícios oferecidos pela empresa

Na figura 11, quando questionados da satisfação quanto aos benefícios que a empresa oferece, a maioria dos funcionários diz estar satisfeitos. Este resultado provavelmente está ligado ao plano de saúde aderido pela empresa recentemente. Plano de saúde e outras vantagens que as empresas oferecem aumentam o grau de satisfação do empregado, a organização perde menos talentos podendo assim reduzir a rotatividade.

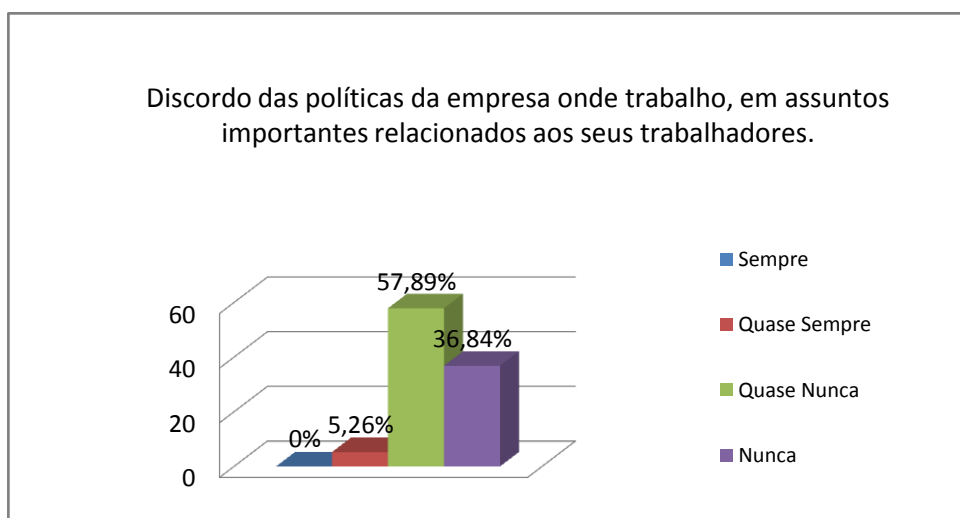


Figura 12: Opinião quanto à discordância das políticas da empresa

Grande parte dos empregados, cerca de 96% disseram que não discordam com a empresa no que se refere a assuntos importantes relacionados aos trabalhadores, afirmando mais uma vez que a grande maioria está em sintonia com as políticas da empresa.



Figura 13: Opinião quanto à empresa onde trabalham

Na figura 13, as respostas dos empregados demonstram lealdade à organização, pois todos os funcionários responderam nunca ou quase nunca se sentem pouco leais a empresa onde trabalham.

4.1 Considerações sobre análise

É possível perceber que os funcionários desejam se desenvolver intelectualmente, pois muitos possuem planos para formação universitária para os próximos 2 anos. Além deste fato, os funcionários acreditam que os treinamentos oferecidos pela empresa podem ser uma fonte de comprometimento organizacional. Outro fator que demonstra a preocupação com o sucesso profissional pode ser percebido pelo fato de que alguns funcionários se desligariam da empresa caso recebesse uma proposta melhor, mesmo considerando a empresa onde trabalha boa para se trabalhar. Portanto, a preocupação em crescer profissionalmente é um fator relevante que pode influenciar na rotatividade.

Além da vontade de crescer profissionalmente, é possível perceber que remuneração é um fator de influência na rotatividade, pois foi levantado que o aumento da comissão geraria maior comprometimento com a organização. Os benefícios também podem contribuir para redução da rotatividade, visto que influenciam na satisfação do funcionário.

O trabalho em equipe foi levantado pelos funcionários como uma peça importante para se sentir bem na empresa. O funcionário passa boa parte de seu tempo trabalhando, por isso estar bem com a equipe, tanto no aspecto pessoal quanto profissionalmente, exerce influência na maneira como o funcionário enxerga a organização e em sua motivação para permanecer na empresa. Desta forma, a equipe de trabalho pode exercer influência na rotatividade, tendo, inclusive, alguns funcionários afirmado que se desligariam da empresa caso tivessem desavenças com a equipe.

O recrutamento e seleção de pessoas também exercem influência na rotatividade de pessoal. Empregados com valores semelhantes aos da empresa, alinhados as políticas organizacionais e leis tendem a se sentir mais satisfeitos na organização e, logo, complementam o perfil que a empresa exige, podendo, assim, reduzir a rotatividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Rotatividade se traduz, em termos gerais, como o fluxo de entradas e saídas de pessoas na organização. A rotatividade em níveis ideais garante a diversidade e manutenção do capital humano da empresa de forma a renovar a equipe de trabalho. Porém, a rotatividade em níveis elevados é prejudicial à empresa, pois gera uma série de efeitos negativos como, por exemplo, custos elevados, baixa estima da equipe de trabalho, perda de capital intelectual, entre outros.

Este trabalho teve como objetivo identificar os fatores que geram a rotatividade numa empresa de comércio varejista de Brasília. Através do estudo bibliográfico e dos dados obtidos através da pesquisa, pode-se responder aos objetivos da pesquisa. Foi possível aferir que existem quatro principais grupos de fatores que exercem influência na rotatividade de pessoas da empresa em estudo.

De acordo apenas com os dados obtidos, com suporte da pesquisa bibliográfica, foi possível observar que a empresa em questão não apresenta níveis prejudiciais de rotatividade nem, tampouco, há uma iminência constante de desvinculação de seus empregados.

Durante a realização da pesquisa, uma limitação encontrada foi o fato do entrevistador ter cargo na empresa superior ao dos funcionários entrevistados. Isso pode ter exercido alguma influência nas respostas. Outra limitação encontrada foi o fato de não ter sido realizadas entrevistas de desligamento com funcionárias que já saíram da empresa, apenas foram entrevistadas funcionárias que trabalham atualmente na empresa.

A rotatividade deve ser uma preocupação constante nas organizações. Desta forma, como agenda futura, propõe-se um estudo comparativo entre organizações de pequeno porte com empresas de médio porte para verificar se há diferença nos motivos que estimulam a rotatividade nessas empresas.

Como sugestão derivada desta pesquisa, recomenda-se para a empresa em estudo a intensificação dos treinamentos, visto que auxiliam na retenção de

talentos e capacita o capital intelectual e foi considerado importante fator de retenção de talentos por uma significativa parcela dos respondentes.

REFERÊNCIAS

- ALBAGLI, Sarita e LASTRES, Helena M. M.. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
http://www.liinc.ufrj.br/pt/attachments/055_saritalivro.pdf. Acesso em Out 2009
- ARAUJO, Luis Cesar G. **Gestão de pessoas: Estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W.. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. 1. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1998.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Atlas, 2001
- LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2005
- MARCONI, M. de A. e E. M. LAKATOS, **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7 ed., São Paulo: Atlas, 2008.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001
- MILKOVICH, George T. e BOUDREAU John W.. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- NASCIMENTO, Dinalva Melo.. **Metodologia do trabalho científico: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Forense, 2002.
- OLIVEIRA, Jayr Figueiredo; MANAS, Antonio Vico. **Tecnologia, trabalho e desemprego: Um conflito social**. São Paulo: Erica, 2004.
- ROCHA, J. A. Oliveira. **Gestão de recursos humanos**. 2. ed. Lisboa: Presença, 1999.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Com o fim de coletar dados para uma pesquisa de conclusão de curso de Administração, este questionário pretende identificar as causas da alta rotatividade nas empresas.

Preencha o quadro abaixo de acordo com as informações pessoais e as informações de trabalho em sua empresa.

Entrevista para os funcionários (FONTE: BASTOS, 1995 ADAPTADO)

Sexo: masculino

feminino

Idade: _____

Escolaridade:

- Fundamental incompleto
- Fundamental completo
- Ensino Médio incompleto
- Ensino Médio completo
- Educação Superior incompleto
- Educação Superior completo
- Pós-Graduação incompleta
- Pós-Graduação completa

Estado civil: solteiro(a) casado(a) separado(a) viúvo(a) outro.

Qual: _____

Filho(s): não sim. Se sim, quantos: _____

Cargo: _____

Tempo na empresa: _____

1ª questão: Quais são seus planos profissionais para os próximos 2 anos?

2ª questão: Tendo em vista a sua relação com a empresa, descreva os 5 principais aspectos que lhe fazem trabalhar aqui?

3ª questão: Tendo em vista a sua relação com a empresa, descreva os 5 principais aspectos que lhe desagradam?

4ª questão: Quais os motivos que lhe fariam sair desta empresa?

5ª questão: Como é sua relação com os seus superiores?

6ª questão: O que você entende por comprometimento organizacional?

7ª questão: O que você acha que a empresa deveria oferecer para ter um funcionário mais comprometido?

Escala de comprometimento organizacional - Fonte: (Bastos, 1995)

1. Leia as perguntas e marque com um X a alternativa mais coerente com sua opinião:

PERGUNTAS	SEMPRE	QUASE SEMPRE	QUASE NUNCA	NUNCA
1. Refiro-me à empresa onde trabalho como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.				
2. Julgo que os meus valores são muito parecidos aos valores defendidos pela empresa onde trabalho.				
3. Sinto-me orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da empresa onde trabalho.				
4. A empresa onde trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu desempenho no trabalho.				
5. Sinto-me contente por ter escolhido esta empresa para trabalhar, comparando com outras empresas.				
6. Discordo das políticas da empresa onde trabalho, em assuntos importantes relacionados aos seus trabalhadores.				
7. Interesso-me pelo destino da empresa onde trabalho.				
8. Acredito que esta empresa é a melhor de todas as empresas que já atuei para se trabalhar.				
9. Sinto-me satisfeito quanto aos benefícios que a empresa oferece.				
10. Considero que decidir trabalhar nesta empresa foi um erro de minha parte.				
11. Tenho boas perspectivas de crescimento na empresa onde trabalho.				
12. Acredito no potencial crescimento da empresa				
13. Sinto-me pouco leal à empresa onde trabalho.				