

**FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO – FCJP  
NÚCLEO DE PESQUISA E INICIAÇÃO CIENTÍFICA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**KATIANE DE JESUS DIAS**

***TURNOVER: Análise das causas e efeitos da Rotatividade  
de Pessoal em uma empresa de João Pinheiro – MG.***

**JOÃO PINHEIRO  
2017**

**KATIANE DE JESUS DIAS**

***TURNOVER: Análise das causas e efeitos da Rotatividade de Pessoal em uma empresa de João Pinheiro – MG.***

Artigo apresentado a Coordenadoria do Núcleo de Pesquisa e Iniciação Científica da FCJP, como parte dos requisitos para a obtenção do grau Bacharel em Administração.

Orientador: Esp. Bráulio Emílio Maciel Faria

**JOÃO PINHEIRO**  
**2017**

**FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO – FCJP  
NÚCLEO DE PESQUISA E INICIAÇÃO CIENTÍFICA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

A comissão examinadora abaixo assinada aprova o artigo “*Turnover*: Análise das causas e efeitos da Rotatividade de Pessoal em uma empresa de João Pinheiro – MG”.

Elaborada por Katiane de Jesus Dias

Como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração

Comissão Examinadora:

---

Orientador: Esp. Bráulio Emílio Maciel Faria

---

Professor Ma. Giselda Shirley da Silva

---

Professor Ms. Osnir Martins Rodrigues

João Pinheiro, 02 Dezembro de 2017.

Dedico este trabalho a quem sempre me ajudou, que me fez sonhar e acreditar na realização dos sonhos, dedico com muito amor, respeito e admiração à minha querida mãe e ao meu pai que são essenciais.

## AGRADECIMENTOS

Sou grata primeiramente à Deus, pois sem ele não conseguiria chegar ao fim desta árdua jornada.

Ao meu maravilhoso esposo Wallison Barbosa, por não desistir de mim, e sonhar os meus sonhos, pela paciência e companheirismo, me aguentando até nas mais intensas crises de stress. Obrigada, sobretudo pelo amor, incentivo e apoio, por não medir esforços para que chegasse nesta etapa de minha vida.

Agradeço á minha família que mesmo distante não deixou de torcer por minhas conquistas, sempre procurando ajudar no que lhes foi possível.

Ao meu querido Professor Bráulio Emílio Maciel Faria, por ter aceitado ser meu orientador, e tem sido um ótimo orientador, e um amigo. Desde o primeiro momento que o convidei para ser meu orientador sempre se mostrou muito dedicado, atencioso e incentivador e sempre disposto a ajudar, que e uma pessoa sensacional, e um enorme prazer em tê-lo como meu orientador. Serei imensamente grata a ele.

Agradeço a Digníssima Pr<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Maria Célia Silva Gonçalves, por todo ensinamentos, e conhecimentos compartilhados, sempre com muita paciência e sabedoria para nós ajudar.

Á faculdade cidade de João Pinheiro, e as pessoas que convivi ao logo destes quatro anos que se tornaram amigos, tanto professores quanto acadêmicos. Foram experiências maravilhosas que tive o prazer de vivenciá-las e contribuiu bastante para minha formação acadêmica.

Á proprietária da empresa que disponibilizou a empresa para a realização da pesquisa, e seus colaboradores e também aos colaboradores por terem contribuído com a respostas dos questionários.

*Que os nossos esforços desafiem as impossibilidades. Lembrai-vos de que as grandes proezas da historia foram conquistadas daquilo que parecia impossível.*

Charles Chaplin

## ***TURNOVER: Análise das causas e efeitos da Rotatividade de Pessoal em uma empresa de João Pinheiro – MG.***

**Katiane de Jesus Dias\***  
**Bráulio Emílio Maciel Faria\*\***

**Resumo:** A pesquisa é uma análise das causas e efeitos do *Turnover*, numa empresa com vinte e cinco anos de atuação no comércio local de João Pinheiro-MG. A observação da rotatividade de pessoal nesta organização motivou a investigação acerca das questões relacionadas ao fenômeno. Os dados coletados por meio da pesquisa de caráter descritivo explicativo, de viés qualitativo com aspectos quantitativos, são relacionados com obras acerca do tema, com objetivo de identificar causas, efeitos e controle da Rotatividade de Pessoal. Em síntese, o estudo evidencia que o relacionamento interpessoal, as relações de autoridade, o sistema administrativo, salários, reconhecimento profissional e valorização do colaborador, influem significativamente nas intenções de *Turnover*. O estudo propõe a conscientização da importância da valorização do material humano para o sucesso da empresa, através do controle do *Turnover*, visto que os colaboradores se constituem como o principal patrimônio das organizações modernas.

**Palavras-Chave:** *Turnover*. Rotatividade. Causas. Efeitos. Controle.

### **Abstract**

The research is an analysis of the causes and effects of the Turnover, in a company with twenty-five years of activity in the local commerce of João Pinheiro-MG. The observation of the personnel turnover in this organization motivated the investigation about the issues related to the phenomenon. The data collected through the descriptive research, qualitative bias with quantitative aspects, are related to works on the theme, aiming to identify causes, effects and control of Personnel Rotativity. In summary, the study shows that the interpersonal relationship, the relationship of authority, the administrative system, salaries, professional

---

\* Graduanda em Administração pela Faculdade Cidade de João Pinheiro (FCJP).  
E-mail: katianedias2016@outlook.com

\*\*Especialista em Gestão de Pessoas e Recursos Humanos pela Associação Educacional de Patos de Minas (2016), Graduação em Administração pela Associação Educacional de João Pinheiro (2012). Atualmente é Coordenador de Recursos Humanos e Professor de Ensino Superior da Faculdade Patos de Minas, Professor de ensino Superior da Associação Educacional de João pinheiro e Coordenador de Recursos Humanos. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração.  
E-mail: braulioemilio@gmail.com

recognition and employee appreciation, significantly influence the intentions of Turnover. The study proposes to raise awareness of the importance of valuing human material for company success, through the control of the Turnover, since employees are the main assets of modern organizations.

**Key-words:** Turnover. Rotativity. Causes. Effects. Control.

## INTRODUÇÃO

O presente estudo tem o objetivo de pesquisar o Fluxo de Rotatividade de Pessoal (*Turnover*), em uma micro empresa do ramo comercial, com produtos voltados para artigos e vestuário infantis na cidade de João Pinheiro no ano de 2017, de modo à verificar as causas e fenômenos que geram a rotatividade de pessoal.

Aqui na cidade João Pinheiro, a cidade em que será realizada a pesquisa, está localizada na região noroeste de Minas Gerais, a 405 km da capital do Estado, Belo Horizonte e à 335 km de Brasília, Distrito Federal. Segundo o último senso do IBGE realizado em 2010, a população era de 45.260 pessoas. O município tem sua economia baseada principalmente no agronegócio, especialmente a pecuária de bovinos para leite e corte a agroflorestal e produção de açúcar e álcool. Além destes recursos, a economia da cidade também está voltada à um vasto comércio de deferentes segmentos. E é para este último que se volta o interesse desta pesquisa, o comércio e a rotatividade de pessoal no mesmo, bem como, as negatividades deste fenômeno no comércio.

A pesquisa foi realizada em uma empresa na cidade de João Pinheiro, no ano de 2017. A organização pesquisada se estabelece no comércio como mais uma opção no atendimento a clientes que procuram itens do vestuário infantil. E está no mercado ha vinte e cinco anos, e não possui setor de RH. A população 15 colaboradores. E por observar a rotatividade de funcionários no estabelecimento, foi considerado este um alvo de pesquisa.

O *Turnover* é um fator inerente ao sistema comercial moderno, portanto, não se pode negar esta realidade, mas, deve-se ter cautela com o modo em que ele ocorre, um fluxo muito grande é prejudicial ao estabelecimento, podendo inclusive, prejudicar seriamente o desempenho financeiro.

O assunto abordado nesta pesquisa surgiu na observação de uma rotatividade de colaboradores elevada na organização pesquisada. Representando uma barreira de impedimento ao crescimento e desenvolvimento da capacidade competitiva da empresa.



Valorizar e capacitar profissionais representa sucesso pra a empresa, dispensá-los sem uma tentativa de retê-los pode ser prejudicial á saúde financeira da organização, o estudo possibilitará o entendimento da possível despreocupação com o *Turnover* na instituição pesquisada.

O presente estudo justifica-se pelo interesse pessoal em identificar as consequências da rotatividade de pessoal, bem como, conhecer as facetas deste fenômeno na administração, podendo, alavancar as potencialidades dos conhecimentos na sua área de formação, visando aperfeiçoar sua postura e conduta como administradora.

A fundamentação acadêmica desta pesquisa volta-se para a necessidade de produção literária que funcione como fonte de informação sobre o tema, e se configure como mais um referencial teórico acerca do assunto abordado, abrindo mais opções de consulta e assim propiciando maior acesso ao conhecimento sobre *Turnover*.

Quanto à relevância social, o estudo apresentou uma abordagem crítica em relação á demissões e contratações desordenadas, prejudiciais tanto á empresa quanto ao trabalhador contratado, prejuízos estes, que podem afetar a vida financeira, social e pessoal do indivíduo. Neste sentido, a pesquisa ofereceu uma fonte de informação necessária á sociedade, que, se considerada, significará um equilíbrio e estabilidade empregatícia tanto á patrões quanto á empregados.

Os problemas antecedem o conhecimento, é estes o ponto de partida deste estudo, e são respectivamente; O que gera o *Turnover* na organização na visão dos colaboradores e gestores? Quais as consequências das saídas de funcionários em curto período de tempo para a empresa? Como solucionar este problema na empresa?

O objetivo geral deste estudo foi analisar as causas e efeitos da rotatividade de pessoal em uma micro empresa de vestuário infantil localizada em João Pinheiro- MG.

Os objetivos específicos da pesquisa foram: identificar as falhas que indicam as intenções de rotatividade de pessoal na organização; Verificar os efeitos de demissões e admissões de funcionários no desempenho da empresa; indicar possíveis soluções para o *Turnover* na organização pesquisada.

Em hipótese afirmar que o índice de rotatividade de pessoal na empresa, deve se á fatores financeiros, pessoais e sócios afetivos. Tais como salários aquém do desejado pelo funcionário, visto que uma das principais motivações para estar em uma organização pode ser a remuneração, e, se esta não é compensatória não existem motivos para permanecer no emprego. Os problemas de relacionamento entre colegas de trabalho, também influem na rotatividade de pessoal, pois estar no mesmo ambiente por horas seguidas em companhia de

alguém com o qual se tem problemas de relacionamento e convivência é desagradável, e pode gerar constrangimento entre proprietários, funcionários e até clientes, afetando a harmonia do ambiente de trabalho, o que pode gerar demissões com iniciativa do proprietário ou até mesmo do funcionário. O *Turnover* também é indicado por incompetência do trabalhador, quando este não corresponde às expectativas da empresa ao desenvolver suas funções e precisa ser substituído.

Os efeitos da rotatividade de pessoal estão relacionados aos custos para a empresa, isto é basicamente o que a empresa perde ou deixa de ganhar com a demissão de um trabalhador. A saída do trabalhador requer reposição, e para isto é necessário treinamento e capacitação do novo trabalhador, logo, tem-se um gasto com a nova contratação. Manter um funcionário é mais econômico que demitir e contratar outro. Outra causa da rotatividade é a diminuição das vendas devida à falta do funcionário.

A empresa pode solucionar a rotatividade de pessoal principalmente através de um *feedback*, analisando suas falhas para supri-las. Outra maneira de reduzir o *Turnover* é manter salários justos e compensatórios que corresponda à jornada de trabalho, motivando o trabalhador a permanecer na empresa. Desenvolver programas de resolução de conflitos interpessoais entre os funcionários, visando a harmonização do ambiente de trabalho, bem como estabelecer uma relação de respeito recíproco entre patrões e colaboradores. Propiciar capacitação profissional especializada, visando o aperfeiçoamento do funcionário para o cargo e excelência no atendimento aos clientes, gerando lucros à empresa.

A metodologia, com a intenção de alcançar os objetivos propostos por este estudo, foi realizada em campo, sendo a pesquisa qualitativa com aspectos quantitativos, ao que Gerhardt define;

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. (...) As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local de determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências. (GERHARDT, 2009, p. 31,32).

Fica evidente que os objetivos da pesquisa não são a quantificação dos dados, mas explicar o porquê dos fenômenos, com expressão do que convém ser feito para resolução dos possíveis problemas encontrados. Esta é uma pesquisa descritiva explicativa, onde, além de descrever as características do fenômeno, busca-se explicar as origens e os efeitos do mesmo. (GERHARDT, 2009, p. 67).

O conjunto de processos pelos quais se realizou a coleta de dados utilizou instrumentos de pesquisa como leitura e interpretação de obras que abordam a Rotatividade de Pessoal, que embasou teoricamente o tema. Outro instrumento para coleta de dados desta pesquisa foi o questionário.

É um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador. Objetiva levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas. A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta, para quem vá responder compreenda com clareza o que está sendo perguntado. (GERHARDT, 2009, p. 69).

Gerhardt (2009) caracteriza o questionário como um instrumento de coleta de dados direto e objetivo, com uma linguagem fácil de ser compreendida. Buscando atender a estes requisitos, o questionário foi composto de dez perguntas, e foi aplicado a 15 funcionários da organização pesquisada. Foram convidados a participar da pesquisa todos os colaboradores da organização e todos aceitaram participar, sendo a população da pesquisa quinze e a amostra quinze.

O estudo também utilizou a entrevista estruturada na coleta de dados, a entrevista composta de apenas três perguntas foi direcionada a administradora da organização. Com o roteiro previamente estabelecido as perguntas foram feitas e as respostas transcritas na íntegra. O objetivo foi obter informações acerca do *Turnover*, agora, na perspectiva da administração da organização, possibilitando uma comparação de ideias e a pluralidade democrática das informações.

## **REVISÃO DE LITERATURA**

### **1.1. O sistema comercial e a Rotatividade de Pessoal**

O sistema comercial existe desde os primórdios da humanidade, e tem acompanhado o ser humano em todas as mudanças em seu estilo de vida. Na antiguidade, antes do surgimento

da moeda, o comércio funcionava com a troca de mercadorias. Era um sistema comercial local, as famílias da comunidade trocavam entre si aquilo que produziam neste sentido as famílias que possuíam a habilidade da pesca poderia trocar o pescado com a família que cultivava a terra, com as famílias que se dedicavam ao pastoreio, e assim, as comunidades desenvolviam seu sistema comercial através da troca.

Com a expansão do comércio através das navegações, foi necessário definir valores para cada mercadoria, surgindo assim a moeda, posterior á moeda o sistema comercial alcançou maiores proporções, e assim sucessivamente, alcançando desde produtos de produção doméstica à produção industrial. Mediante as mudanças ocorridas no modo de vida do homem e os períodos históricos os quais passaram a humanidade, o comércio se adaptou, desenvolveu e se modernizou para atender as necessidades do homem em cada um destes períodos.

O comércio se renovou em cada momento até chegar ao status em que possui atualmente, o que não significa que ele seja perfeito. Existem, na verdade, problemas no comércio característicos de cada uma de suas fases, entre eles, o objeto desta pesquisa, a Rotatividade de Pessoal, *Turnover*, nas empresas que exigem maior necessidade de recursos humanos para funcionarem.

O *Turnover* é um termo utilizado na área dos Recursos Humanos e significa a rotatividade de pessoal em uma organização. É utilizado para mensurar a quantidade ou demanda de admissões e demissões da organização, assim como, a substituição de trabalhadores aposentados ou licenciados por novos contratados e/ou servidores temporários. Ou seja, *Turnover* é o grande fluxo de entradas e saídas de pessoal uma empresa ou organização.

[...] o *Turnover* não somente pode significar investimentos perdidos, desperdiçados, que não tornam a empresa, como pode afetar profundamente o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus resultados, além do custo elevado do processo de desligamento e de novas admissões. Além do mais, seria um contrassenso inaceitável, uma empresa se preocupar com Plano de Sucessão de carreira de desenvolvimento de pessoal e não dar atenção a rotatividade, não estar atenta para evitar saídas desnecessárias, enfim, não adotar critérios de estabilidade no emprego. (LUCENA, 1999, p. 199).

Lucena considera que a rotatividade de pessoal pode significar grandes prejuízos para a organização, inclusive a sua falência, isto porque, contratar um funcionário exige investimentos e demiti-lo, mais ainda. Os lucros que um funcionário produz em curto período de prestação de serviços não são suficientes para sobrepor o valor gasto pela empresa em sua

contratação. O funcionário que foi demitido precisa ser substituído por outro, desta maneira, a organização tem dois tipos de gastos, um com a demissão e outro com a contratação de novo funcionário para preencher a vaga, gerando prejuízos para a contratante. Outro fator de desvantagem do *Turnover* mencionado por Lucena é a queda do nível de produtividade, visto que, com o quadro de pessoal reduzido a empresa não produzirá nem venderá tanto quanto antes. Lucena afirma ainda que; as empresas devem se atentar á desligamentos e ligamentos desnecessários, visando a estabilidade, e desenvolver planos que garantam a rotatividade de pessoal em um quadro consideravelmente adequado.

Observa-se neste sentido a importância da pesquisa, off luxury de rotatividade evidencia problemas na empresa, no trabalhador, ou até mesmo nos dois. Sendo assim, cabe ao setor de Recursos Humanos (RH), tomar as decisões, realizar substituição de antigos funcionários por novos, encontrando a maneira mais eficiente e eficaz de manter um baixo índice de rotatividade de pessoal, conseqüentemente, diminuindo os custos gastos com a contratação de novos funcionários. Tais como; recrutamento, treinamento e desenvolvimento do colaborador recém-contratados até o processo de aprendizado de suas funções.

## **1.2.Turnover**

A seleção de recursos humanos é uma necessidade de qualquer empresa, e talvez seja a mais necessária para o desenvolvimento da organização. É um processo de contratação de trabalhador capacitado para realizar a função desejada.

Cabe salientar que o modelo de gestão de pessoas representa a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e processos de gestão. Com intensidade cada vez maior, as organizações passam a investir na gestão de pessoas, que vai além dos conhecidos e tradicionais processos burocráticos de recursos humanos. Mais do que selecionar, contratar, cuidar dos benefícios e da folha de pagamento, a nova administração de recursos humanos tem uma visão ampla do negócio, participa do planejamento estratégico e trabalham pelo crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade da organização. (SOUZA, PAIXÃO e SOUZA, 2011, p.49).

Na concepção dos autores, para as organizações empregatícias modernas acertar na contratação de pessoal significa o sucesso e ascensão da organização, por este motivo as empresas investem cada vez mais na gestão de pessoas, indo além de requisitos tradicionais

para contratar, os recursos humanos buscam um planejamento estratégico que vise o crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade da organização.

A seleção é um processo no qual o indivíduo passa por determinadas etapas, sendo escolhido o que estiver mais apto a se ajustar a vaga e desempenhar bem a função. A seleção incorreta do pessoal gera diversas consequências à empresa, entre elas a necessidade de demitir, ocorrendo a rotatividade de pessoal, que é definida como *Turnover*. (Cardoso, 2006).

*Turnover* é um conceito que significa “renovação”, é utilizado em contextos diversos, no entanto, é utilizado no RH para definir a rotatividade de pessoal. De acordo com Pomi (2005) *Turnover* é um conceito para entrada (admissões) e saídas (demissões) de trabalhadores da empresa dentro de um período determinado. As saídas, ou seja, as demissões podem ocorrer de forma espontânea ou provocada. A forma espontânea ocorre quando a iniciativa é do empregado, quando este pede demissão. A segunda maneira é quando a iniciativa é da empresa, ela demite o funcionário independente de sua vontade.

O cálculo de índice de *Turnover* é bastante simples e rudimentar. Segundo Cecília Camargo Rosário, Consultora da Atitude RH/2006, para calcular o Índice de Rotatividade Geral usa-se a seguinte equação:

$\frac{A+D}{2} \times 100$
<p><b>Índice de Rotatividade Geral</b> = _____</p> <p><b>EM</b></p> <p><b>A</b>= Admissões de trabalhadores dentro do período considerado;</p> <p><b>D</b>= Desligamento de trabalhadores dentro do período considerado (demissões espontâneas e provocadas);</p> <p><b>EM</b>= Efeito Médio dentro do período considerado.</p>

Figura 1: Cálculo do índice de *Turnover*.

Fonte: Chaves, 2014.

O índice de rotatividade de pessoal define um valor médio de funcionários que já foram demitidos em relação aos que permanecem na empresa. Estima-se que embora, um número ou indicador adequado seja muito relativo, dependendo de fatores e variantes internas e externas, a porcentagem ideal de *Turnover* seria aquela que dentro do período de análise permita uma renovação de pessoal, sem perder funcionários competentes e qualificados da organização. Quando se tem um percentual muito elevado fica evidente que existem problemas na empresa que urgem em ser resolvidos (BASTOS, 2008, p.19).

### **1.3.Causas da Rotatividade de Pessoal**

Sendo a rotatividade pessoal um fator inegável do sistema comercial e empregatício da atualidade, não se podem ignorar os fatos que antecedem este fenômeno, ou seja, as causas do *Turnover*, estas, derivam de fatores internos e externos á empresa.

Almeida (2009), afirma que as causas internas do *Turnover* estão fortemente relacionadas à Política salarial da organização; política de benefícios; Supervisão exercida; relacionamento interpessoal na organização; condições do ambiente de trabalho; inflexibilidade organizacional da instituição. Quanto aos fatores externos, o autor afirma que as causas são; situação econômica; oferta e procura de recursos humanos no mercado e redução ou expansão dos negócios, todas estas, descritas nos sub-tópicos a seguir.

Observa-se que no grupo de fatores externos estão associados às condições econômicas do momento e à empresas concorrentes que buscam mão-de-obra especializada. Por outro lado, os fatores internos geradores de *Turnover* estão intimamente ligado à satisfação, motivação e comprometimento do colaborador. Lopes (1978), afirma que; “fenômenos internos podem levar o empregado a assumir dentro da empresa uma atitude de frustração, gerando consequências nocivas que daí pode resultar na dispensa do mesmo”.

### **1.4.Descrição dos causadores internos do *TURNOVER***

O colaborador que não tem suas expectativas salariais supridas, ou que o valor pago por seus serviços não é suficiente às suas necessidades e ao trabalho prestado, dificilmente permanecerá na organização, se demitindo de suas funções, o que é definido como demissão espontânea.

Embora se configure como uma das principais causas de saída espontânea de pessoal das organizações, a situação salarial não é a única, junto á esta está a insuficiência dos benefícios oferecidos ao colaborador. Quando a empresa não oferta benefícios como; planos de saúde, vales utilizados no transporte, na alimentação, descontos em produtos adquiridos na empresa, entre outros, acaba por gerar um descontentamento pessoal da parte do trabalhador, que facilmente trocará a sua vaga na empresa por outra oferta que além do salário ofereça tais benefícios.

A rotatividade de pessoal é influenciada internamente quando a gerencia é abusiva ou mal exercida, qualquer supervisor que exerça sua função de forma desumana para com seus subordinados, coloca em risco a harmonia da empresa e promove a frustração dos trabalhadores, gerando saídas espontâneas de colaboradores. Outro fator determinante do *Turnover*, que se assemelha á questão de gerencia, é a falha no relacionamento interpessoal dos empregados. O relacionamento se estabelece por meio da comunicação, e quando esta tem falhas a convivência harmoniosa é impossibilitada, sendo necessário a intervenção com vistas a resolver o problema, seja por meio do estabelecimento de comunicação saudável ou pela substituição por funcionários que saibam e exerçam o conceito de relacionamento interpessoal na organização.

É também determinante ao *Turnover* as condições físicas do ambiente de trabalho, quando as instalações da empresa oferecem algum tipo de risco á saúde do trabalhador, como exemplo; alérgicos em ambientes contaminados, com ar-condicionado, claustrofóbicos em ambientes muito fechados, entre outros fatores ambientais que são os determinantes da dispensa do trabalho. É também um causador em potencial da rotatividade de pessoal a inflexibilidade da organização para com as necessidades do colaborador, isto se refere á não negociação de horários, de folgas, aceite de atestados, etc. Isto é, basicamente a empresa estabelece em sua organização horária, objetivos e metas não flexíveis, sem uma espécie de adaptação ao funcionário, não considerando em seu planejamento as necessidades do mesmo.

Empresas e empregados possuem objetivos distintos, a começar pelas funções de cada uma das partes. Enquanto a função da empresa é pagar ao empregado um salário pelo serviço prestado, a função do empregado é oferecer o serviço em troca de um salário.

Neste sentido, Puri afirma:

A organização não tem uma preocupação ou empatia em relação às metas do indivíduo. Nenhuma organização contrata pensando na realização das metas da pessoa. Isto pode acontecer depois, se for o caso, numa etapa posterior do relacionamento. O indivíduo, também tem um conjunto de metas e expectativas com relação à empresa e ao emprego, com o objetivo de satisfazer suas necessidades básicas, tendo um salário. O indivíduo também não tem empatia ou sentimentos especiais pelas metas da organização nesse momento. (PURI, 2000, p. 82)

De acordo com a ideia do autor, tanto contratante quanto contratada, no início do relacionamento possuem uma postura egoísta um para com os objetivos do outro, mas, desenvolvem suas funções visando os próprios objetivos. Embora seja um egoísmo recíproco, se, em dado momento a organização não buscar atender ou apresentar preocupação com as



metas do indivíduo, este voltará sua atenção para empresas que tenham planos de desenvolvimento mais similares á suas metas e interesses.

### **1.5.Descrição dos causadores externos do *TURNOVER***

Os fatores externos que potencializam a rotatividade de pessoal derivam de fenômenos que não estão no controle do indivíduo contratado ou até mesmo da contratadora. Exemplo disto é a situação econômica da sociedade em que a empresa está inserida; o surgimento de concorrências na busca de mão-de-obra especializada; redução ou expansão da empresa; aposentadoria de colaborador, (ALMEIDA, 2009).

A situação econômica do país ou da sociedade local da organização pode influir de forma significativa no *Turnover*, quando existe uma crise econômica, alguns segmentos empresariais param de crescer ou até caem de produção, o que os obrigam a reduzir o numero de colaboradores, demitindo e aumentando o fluxo de rotatividade, conseqüentemente, aumentam-se também os índices de desemprego na localidade.

Organizações também sofrem com a rotatividade de pessoal quando surgem concorrências em busca de colaboradores especializados. Qualquer empreendimento que necessite de quantidade considerável de recursos humanos, objetiva trabalhador já qualificado e preparado para a função que oferece, o que possui experiência de trabalho na área é ainda mais desejado pela empresa, e para este trabalhador a remuneração é ainda maior. O funcionário que está em outra empresa, na busca de melhores condições de trabalho e salários mais satisfatórios, migra facilmente da atual empresa para a nova concorrente.

Outro fator salientado é a rotatividade decorrente da aposentadoria, nenhum funcionário pode permanecer no exercício de suas funções se não tiver condições físicas ou psicológicas, e de maneira alguma, a empresa poderá demiti-lo sem oferecer seus direitos legais.

[...] A vida profissional tem um limite no tempo, além do qual a permanência do indivíduo em serviço torna-se nociva, socialmente, porque obsta aos elementos novos a oportunidade de ingressarem ou de progredirem na profissão; funcionalmente porque mantém nos postos pessoas em que a decadência física ou mental, ou a força de hábitos consolidados por longos anos reduziram a adaptabilidade às novas condições de trabalho geradas pelo aperfeiçoamento das técnicas profissionais; economicamente, porque o aumento vegetativo dos salários é correspondido por uma crescente redução da capacidade laborativa. (LOPES, 1978, p. 229)

Na perspectiva de Lopes, a aposentadoria é algo natural e necessário ao trabalhador, seja ela por idade, tempo de serviço ou incapacidade física, psicológica ou social para desenvolver a função em que exerce. Ignorar estes casos é colocar em risco o desempenho da empresa, o autor afirma ainda que, insistir na permanência do indivíduo em condições de aposentar-se é expor a organização e especialmente, o indivíduo em questão, á riscos sociais, funcionais e econômicos. Quando surge um colaborador com necessidade de se aposentar, logo, há também a necessidade de outro individuo para substituir, daí um fator acentua-te do índice de rotatividade.

O ultimo fator externo que agrava os índices de *Turnover* mencionado por Almeida (2009) é a redução de produção da empresa ou a superprodução da empresa. A empresa que não produz ou vende o que espera vender por causas diversas acaba por demitir funcionários, por outro lado, quando a mesma empresa produz ou vende muito além do que se espera, é necessário contratação de pessoal para a demanda, daí um movimento maior no índice de rotatividade.

## **1.6. Efeitos positivos do *TURNOVER***

Na maioria dos casos o *Turnover* gera resultados negativos no desempenho da empresa, no entanto, existem situações específicas que a rotatividade pode ser bastante positiva.

*Turnover* ou Rotatividade de Recursos Humanos é o termo usado para definir a flutuação de pessoas entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercambio de pessoas entre a organização e o ambiente definido pelo volume de pessoas que ingressam e saem da organização. [...] esta rotatividade de pessoal, se ocorrida sob o controle da organização e em volume pequeno, ela será saudável para a empresa. (BASTOS, 2008, p.14)

Bastos define o *Turnover* e, além disso, afirma que existe uma probabilidade deste fenômeno gerar resultados positivos, basta que haja um planejamento e controle do fluxo de rotatividade pela organização, de modo que ele ocorra de forma saudável.

[...] quando a empresa gera rotatividade com o objetivo de rejuvenescer seu quadro de pessoal, pode evitar a impossibilidade de crescimento da empresa, soltando as “rédeas” para que ela possa acompanhar a marcha do progresso, permitindo que sejam substituídas “peças” que o tempo desgastou ou tornou inútil. (LOPES, 1978, p.227)

Conforme salienta Lopes, a rotatividade que ocorre com o intuito de atualizar o quadro de funcionários, visando uma renovação da força de trabalho é totalmente positiva.

Como mencionado anteriormente, a vida profissional tem um prazo de validade que precisa ser respeitado, a aposentadoria é um benefício para o antigo profissional, para outro indivíduo que vai se incluir no mercado de trabalho e para a empresa que irá agregar um colaborador com capacidades e ideias novas e atualizadas. Vezes, no mercado de trabalho, os colaboradores são comparados à, como o autor define, “peças”, e assim como as peças de variados mecanismos envelhecem com o passar do tempo e não são mais úteis, quando o indivíduo não está mais apto a desempenhar a função estabelecida, faz-se necessário substituí-lo por outro, atualizado, capacitado, criativo e com novas perspectivas para assumir a função. Tal atitude é identificada como uma possibilidade maior ao alcançar sucesso (LOPES, 1978, p.227).

### **1.7.Efeitos negativos do *TURNOVER***

O descontrole e não planejamento da rotatividade de pessoal reúne para a organização, uma série de prejuízos de ordens variadas.

As consequências do alto *Turnover* são as seguintes: perda da capacidade produtiva e da qualidade, com conseqüente queda da lucratividade; perda de talentos os quais poderiam contribuir para que a empresa obtivesse êxito em suas ações de mercado; contaminação de pessoas, devido à falta de interesse e motivação daqueles que desistem e buscam novas oportunidades de trabalho; comprometimento da credibilidade organizacional; comprometimento da saúde financeira da empresa, considerando que a rotatividade de profissionais gera custos diversos. (BASTOS, 2008, p.16)

Partindo das ideias de Bastos, podem-se caracterizar tipos de prejuízos para a organização, são estes;

**Perda da capacidade produtiva e da qualidade, com conseqüente queda da lucratividade**, um bom funcionário que deixa a organização, deixa uma lacuna que dificilmente será preenchida. Conseqüência desta falha é o enfraquecimento das ações de mercado do empreendimento. Com a perda do colaborador competente, perde um talento singular, perde também qualidade na produção. Logo, se não há qualidade satisfatória para suprir as necessidades da clientela, o potencial lucrativo é reduzido e conseqüentemente, a concorrência se fortalece.

**Falta de interesse e desmotivação nos colaboradores que permanecem na empresa**, além da sobrecarga de trabalho aos colaboradores que permanecem, Bastos (2008), considera que o desligamento de um número significativo de funcionários pode gerar uma

contaminação, perto de ser generalizada, de desmotivação e desinteresse. Isto porque, a saída de funcionários transparece uma espécie de insatisfação e insuficiência da empresa em suprir os funcionários, bem como seus interesses. Trabalhadores desmotivados e desinteressados não produzem suficientemente bem, o que decorre uma série de prejuízos à organização.

**Comprometimento da credibilidade organizacional.** Credibilidade o conceito chave das organizações que almejam o sucesso do empreendimento, uma empresa que perde sua credibilidade está à beira da ruína. O grande índice de rotatividade não planejado sujeita a organização à este risco, uma vez que a ruptura no quadro de funcionários afeta as ações da empresa, que pode não conseguir cumprir com os prazos e compromissos firmados.

**Comprometimento da saúde financeira da empresa.** O desempenho financeiro da empresa é o mais abalado com o *Turnover*, isto se deve ao fato dos gastos gerados tanto com a saída do funcionário quanto com a contratação de um novo. Repor um funcionário é um investimento que pode demorar a ter retorno, a tabela a seguir apresenta uma relação de itens de custos do *Turnover*.

Custos de Recrutamento	Custos de Seleção	Custos de treinamento	Custos de Desligamento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo da Requisição de Emprego.</li> <li>• Propaganda.</li> <li>• Atendimentos à candidatas.</li> <li>• Tempo dos recrutados.</li> <li>• Pesquisas de mercado.</li> <li>• Formulário e custo do processamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista de seleção.</li> <li>• Aplicação e aferição de provas de conhecimento.</li> <li>• Tempo dos selecionadores.</li> <li>• Checagem de referenciais.</li> <li>• Exames médicos e laboratoriais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de integração.</li> <li>• Orientação.</li> <li>• Custos diversos de treinamento.</li> <li>• Tempo dos instrutores.</li> <li>• Baixa produtividade durante o treinamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagamentos de salários e quitação de direitos trabalhistas (férias, 13º, FGTS, entre outros).</li> <li>• Pagamento de benefícios.</li> <li>• Entrevista de desligamentos.</li> <li>• Custos do Outplacement.</li> <li>• Cargo vago até a reposição.</li> </ul>

Tabela 1: Os custos do *Turnover*.

Fonte: Bastos (2008).

O estudo de Bastos (2008) apresenta um cronograma que parte do recrutamento até o desligamento com a relação de custos da rotatividade de pessoal nestas fases. É evidente que nem toda a empresa com índice de *Turnover* elevado tem necessariamente, todos os gastos

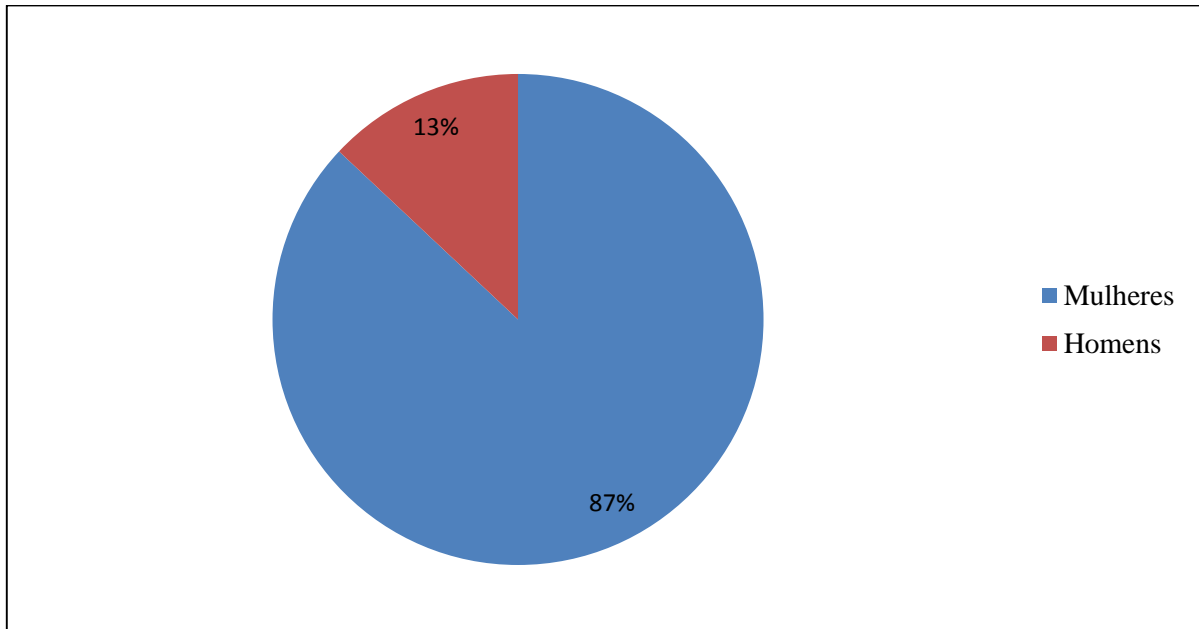
apresentados na tabela, no entanto, gastos são inevitáveis, mesmo quando o desligamento ocorre por justa causa.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 2.1. Apresentação dos dados coletados na empresa

Este capítulo apresenta os dados coletados através do questionário, sendo analisados e relacionados com dados de literaturas que abordam o mesmo tema, buscando estabelecer uma relação entre a teoria e o fenômeno do *Turnover* na organização pesquisada, sabendo se o que se apresenta em hipótese se confirma na realidade.

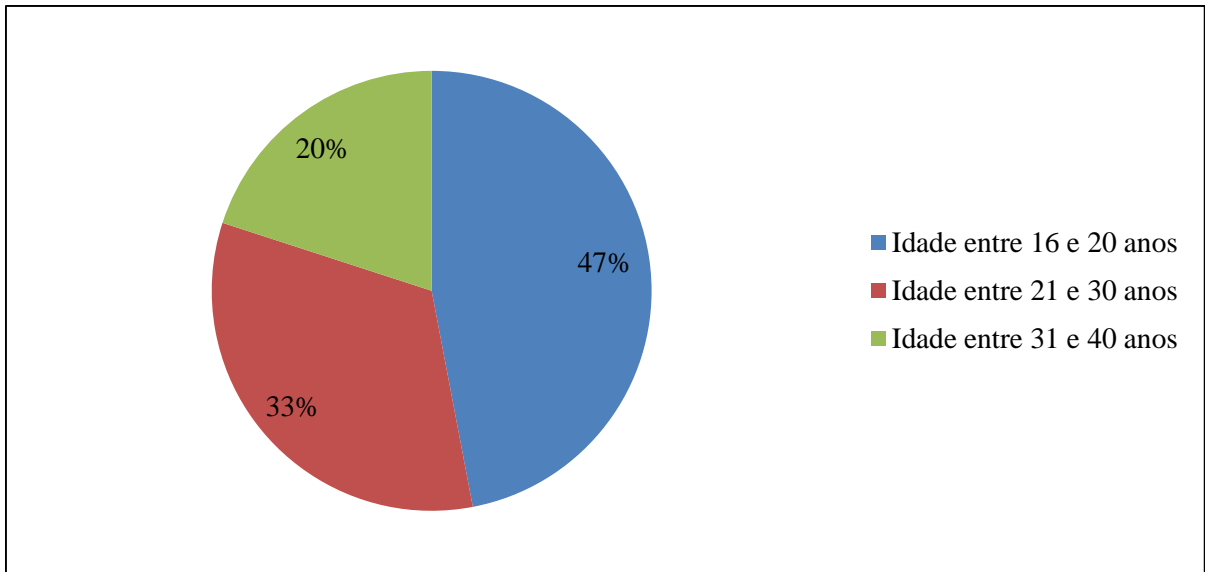
Os dados aqui apresentados foram coletados por meio do questionário destinado aos funcionários da empresa, total de quinze pessoas. O questionário possui dez questões, as três primeiras de caracterização do colaborador participante, com vistas a saber sexo, idade e escolaridade dos mesmos, as demais perguntas abordam diretamente o tema da pesquisa.



**Gráfico 1: A quantidade de colaboradores por sexo.**

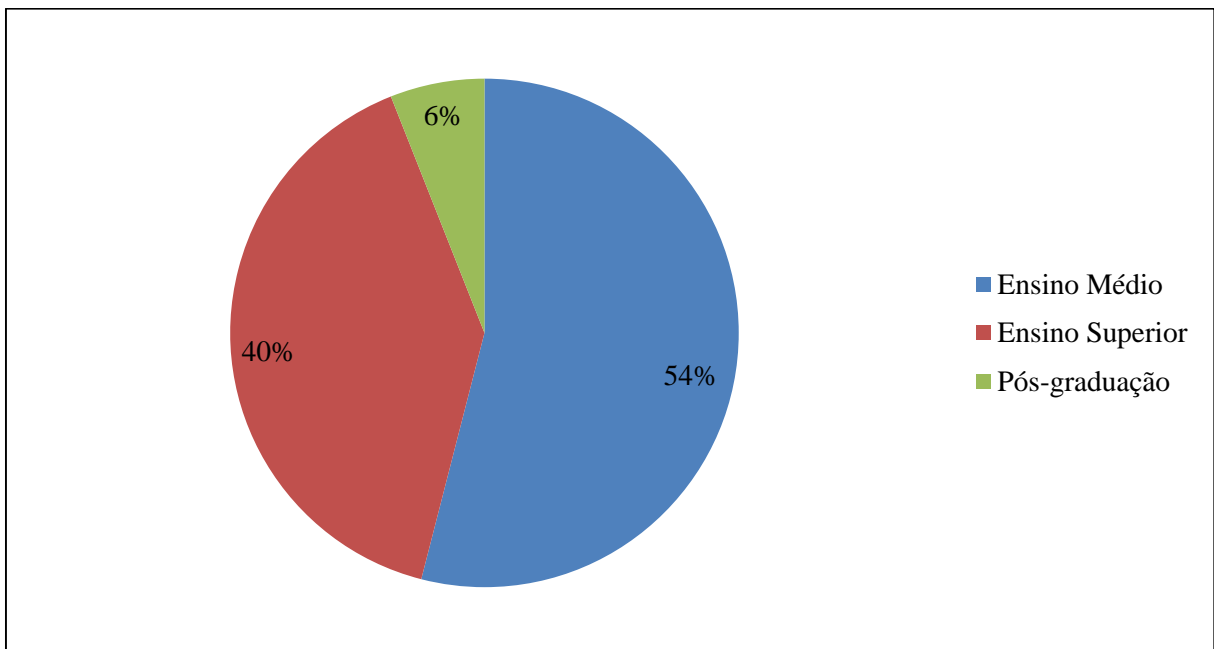
**Fonte: Pesquisa direta, (2017).**

Como informa o gráfico 1, a grande parcela de colaboradores é do sexo feminino, este grande número de mulheres, é justificado pela busca pela independência financeira ou necessidade de aumentar a renda familiar.



**Gráfico 2: Quanto a idade dos colaboradores.**  
Fonte Pesquisa direta, (2017).

A pesquisa evidencia que 47 % dos participantes estão entre dezesseis e vinte anos, 33% entre vinte e um e trinta anos, 20 % dos participantes tem entre trinta e um e quarenta anos, as idades são referentes ao ano da pesquisa. As idades não influenciam necessariamente no momento da contratação, no entanto, as pessoas procuram por vagas de emprego cada vez mais novas, o que pode justificar uma porcentagem maior entre dezesseis e vinte anos nesta empresa.



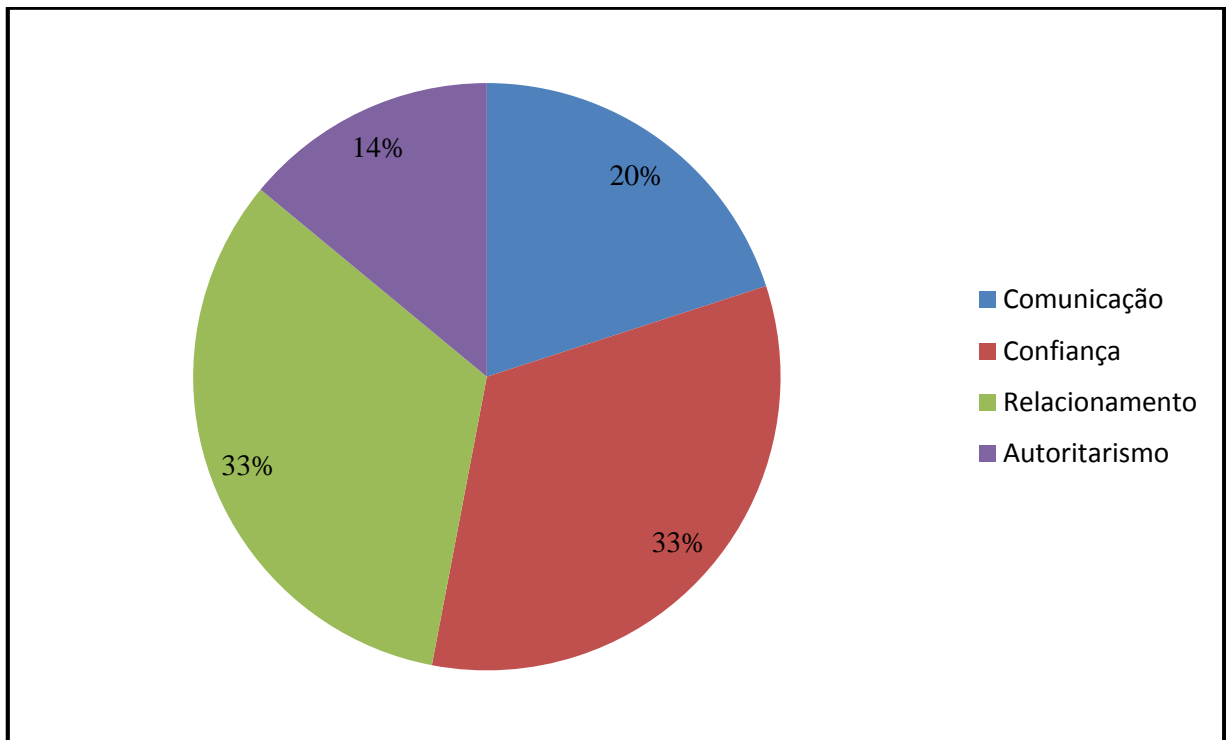
**Gráfico 3: Quanto a escolaridade dos participantes.**  
Fonte: Pesquisa direta, (2017).

O gráfico 3 informa que 54% dos entrevistados possuem ensino médio completo, 40% possuem ensino superior e 6% pós-graduação. Existe nesta empresa a peculiaridade de uma parcela total de 46% já possuir formação além do Ensino Médio e continuar atuando no ramo varejista, isto se justifica pela ausência de oportunidade de emprego em sua área de formação.

## 2.2.O ambiente de trabalho e as relações interpessoais

Pomi, (2007) diz que o *Turnover* não é a causa, mas, uma consequência, que decorre de fatores anteriores, que podem variar bastante e até mesmo ser somados culminando em demissões seja por parte do empregado ou do empregador. Entre estes fatores destacam-se a má gestão administrativa, salários abaixo do desejado, poucas condições de realização do trabalho, relacionamento conflituoso, entre outros. Visando esclarecer os principais problemas, foi realizada a pergunta: Em sua opinião, quais são os principais problemas existentes nesta empresa?

Os participantes consideram que os principais problemas da organização estão relacionadas a comunicação, confiança, relacionamento e autoritarismo.



**Gráfico 4: Os principais problemas relacionados as intenções de *Turnover*.**  
**Fonte: Pesquisa direta, (2017).**

A pesquisa verificou que 20% dos entrevistados consideram que a relação patrão-funcionário possui falhas, e, falta comunicação entre as partes.

Outros 33%, afirmam que a falta de confiança é um fator existente na empresa. O patrão não confia sua empresa aos funcionários, e os funcionários não confiam no patrão para quem trabalha, reside aí um problema preocupante para a saúde da organização.

Outro fator apontado por 33% dos participantes é as relações interpessoais. Os participantes afirmam que existe uma dificuldade na convivência nas relações funcionário-funcionário e funcionário-patrão, impossibilitando um ambiente de trabalho harmonioso.

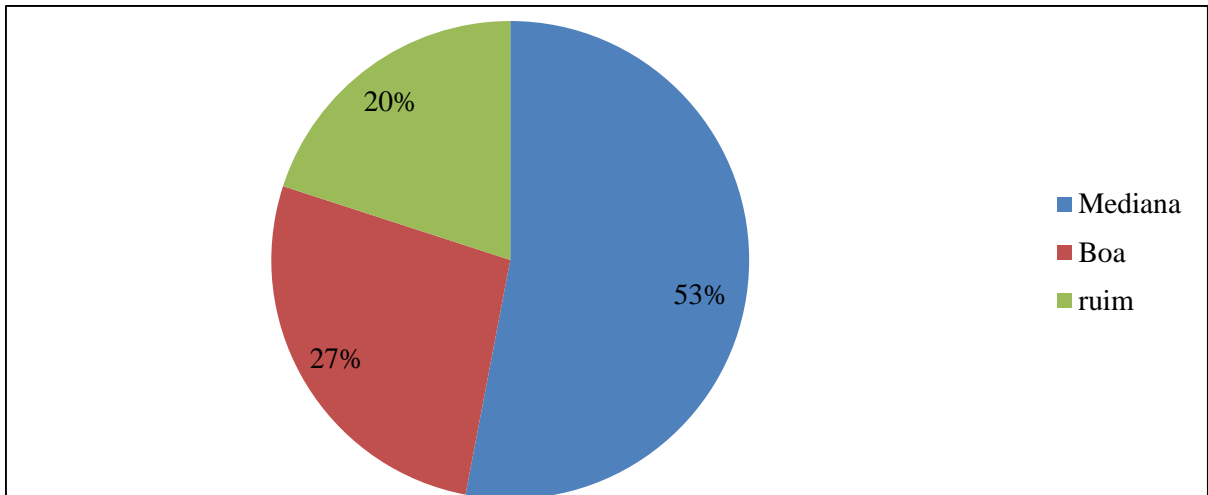
14% da amostra indicam que o autoritarismo, as cobranças em excesso e sem justificativas, bem como, a irredutibilidade da chefia em aceitar novas ideias de melhoria no ambiente de trabalho, são problemas relevantes na empresa, o que aqui caracterizamos como; Autoritarismo.

Percebe-se que os participantes - embora com justificativas variadas – apontam como principal problema as relações interpessoais no ambiente de trabalho e a confiança. Os fatores expostos no gráfico com base na pesquisa por si só não geram diretamente o *Turnover*, mas, são fomentadores do clima organizacional, este, por sua vez influi na motivação do trabalhador e a motivação define capacidade de produção, de lucros e de permanência ou não na empresa. O grau de motivação é então, relativo ao clima no ambiente de trabalho, quando este clima é harmônico ele potencializa a motivação do trabalhador, MARIOTI (2013).

### **2.3.As questões de convivência**

Como exposto no tópico anterior, conviver é, por muitas vezes, uma tarefa árdua, os participantes são convidados a avaliar a qualidade de seu relacionamento no ambiente de trabalho. Como você avalia a sua convivência com os companheiros de trabalho?





**Gráfico 5: A qualidade da convivência na organização.**

**Fonte: Pesquisa direta, (2017).**

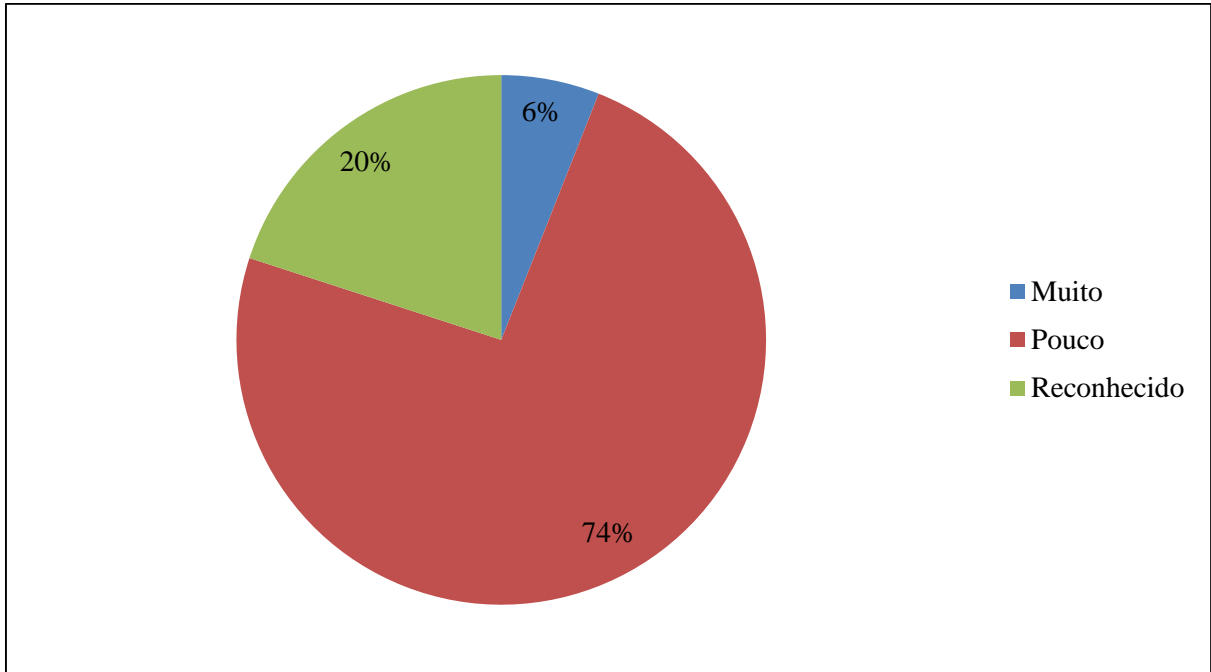
27% consideram que o relacionamento é bom, 53% afirma que existe um relacionamento razoável entre os colegas de trabalho e 20% considera que é ruim o relacionamento na organização.

Chaves (2011) aponta que a sinergia da equipe de trabalho bem como o espírito de trabalho em equipe pode influir na permanência ou não do colaborador na empresa. Conforma o que evidencia o gráfico, o relacionamento entre os funcionários é um dos problemas existentes na empresa, visto que apenas 27% afirmam tem um relacionamento bom com os demais colegas, logo, este é um forte indicador da rotatividade de pessoal.

#### **2.4.O Reconhecimento Profissional como potencializador da Rotatividade de Pessoal.**

De acordo com Gil (2006), liderança é a forma de gestão baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados. Os indivíduos tornam-se líderes quando conseguem conduzir as situações e ações ou quando influem no comportamento de outros, os liderados. Conforme Araújo e Garcia (2009), a liderança pode ser autocrática, ou seja, uma liderança autoritária. Pode ser também democrática, quando é estabelecida uma relação com base na participação dos liderados no processo de forma democrática. E, o modelo de liderança liberal ou *Laissez-faire*, quando a autoridade e controle são transferidos para o grupo, o líder envolve-se somente quando requisitado. Independente de qual destas posturas o líder venha assumir, o importante é que ele não tenha uma gestão excludente que desvalorize as potencialidades e capacidades do liderado, mesmo que em dadas circunstâncias ele venha assumir uma postura autocrática e em outra democrática, tudo deve cooperar para o bem e harmonia da empresa.

Visando conhecer o tipo de liderança estabelecida na organização pesquisada, fez-se aos participantes as seguintes perguntas; Você se sente reconhecido profissionalmente em seu trabalho, tanto por parte da empresa quanto por parte de seu supervisor? No gráfico abaixo a relação de respostas.



**Gráfico 6: Grau de reconhecimento profissional na empresa.**  
**Fonte: Pesquisa direta, (2017).**

Os dados apontam que 6% dos participantes se sentem muito reconhecidos na organização que trabalham, 20% se sentem reconhecidos e uma grande maioria, representado por 74% afirmam se sentir pouco reconhecidos.

Através dos dados do Gráfico 6, percebe-se que é evidente que a falta de reconhecimento profissional é um indicador das intenções de *Turnover*. Como mencionado anteriormente, um colaborador motivado é mais produtivo, criativo, mais apto a resolver problemas, motivar a equipe de trabalho. Um funcionário motivado é feliz em seu trabalho. Entre as inúmeras maneiras de se motivar um empregado o reconhecimento profissional é uma das mais importantes e eficazes. O reconhecimento é essencial no ambiente de trabalho, pois, além de motivar o colaborador ele contribui positivamente no clima organizacional, na produtividade e, conseqüentemente, nos lucros.

O reconhecimento é algo necessário na vida dos indivíduos em todos os âmbitos em que participam seja no familiar, escolar, social, e principalmente, no profissional. Quanto o colaborador se sente reconhecido pelos resultados e pelos trabalhos executados é natural que se sinta motivado e proativo, conseqüentemente provoca crescimento na empresa. Marques

(2017), afirma que existe uma parte do cérebro que se dedica a motivação e a recompensa, quando este sistema é acionado, o organismo libera elementos químicos ligados a pro atividade.

De acordo com Marques (2017), uma liderança que considera o reconhecimento de seus colaboradores está contribuindo para o sucesso da organização, utilizando ferramentas muito simples que demonstram reconhecimento ao colaborador, são elas:

O *feedback*, é uma avaliação de cada membro da equipe e quando realizada corretamente tem efeitos positivos na conduta dos colaboradores, que passam a se dedicar mais, visto que se sentem como parte essencial no sucesso da empresa. O *Feedback* deve pontuar os esforços os acertos e não somente a melhoria do empregado.

A **comunicação** quando houver problemas na realização de tarefas, ou desmotivação por parte do colaborador o líder deve estabelecer a comunicação para compreender o problema e encontrar a solução.

O **elogio** ao notar o bom desempenho do colaborador ao executar um tarefa, o aumento da produção, o cumprimento dos prazos, não deve-se negar o elogio. Esta atitude motiva a equipe a manter bons resultados.

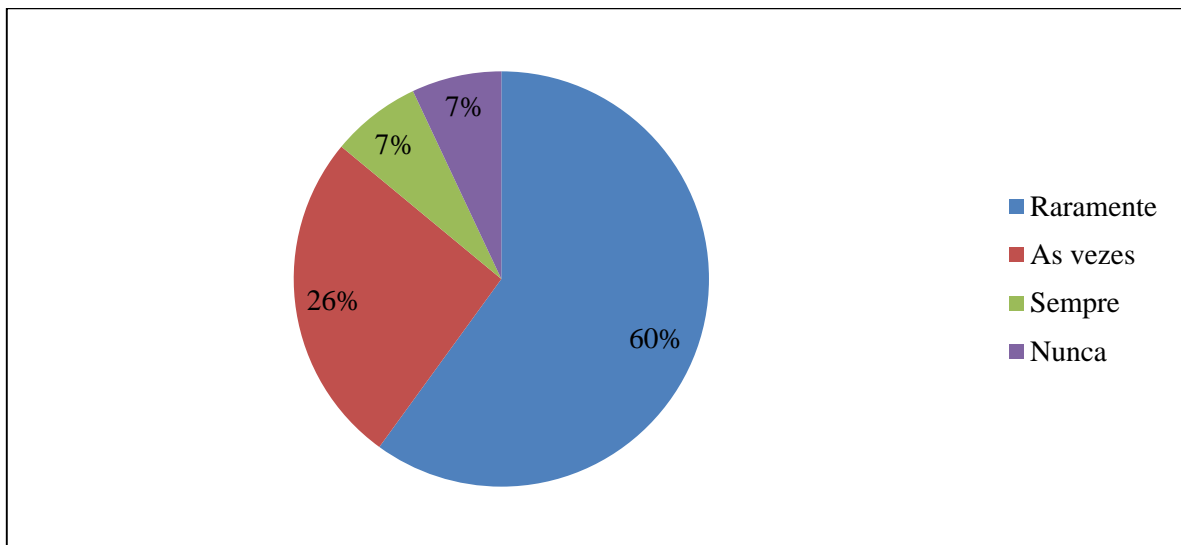
Percebe-se que para a organização exercer o reconhecimento não requer nenhum investimento financeiro, já o não reconhecimento custa alto, pois colaboradores não reconhecidos como apresentam os dados da pesquisa, são menos motivados e, logo, menos produtivos, um funcionário que não produz ou que produz pouco permanece pouco tempo na organização, gerando a Rotatividade de Pessoal e acentuando os índices de *Turnover*.

## 2.5. Valorização do colaborador

Sabe-se que o maior e mais valioso patrimônio das organizações é o seu material humano, ou seja, as pessoas. São as pessoas que pensam, solucionam, criam e inovam, portanto, são vitais para as organizações que almejam se estabelecer com capacidade para competir no mercado.

Pode-se descrever como valores tudo o que é importante para a vida do ser humano, sendo na vida pessoal, profissional ou organizacional. Os valores humanos são essenciais no crescimento do ambiente de trabalho. As pessoas precisam ser valorizadas na empresa, porque são elas que dão existência a uma empresa. Quando os funcionários são valorizados e respeitados, se sentem mais envolvidos e são mais comprometidos com a organização, porque se sentem parte da empresa. É primordial o gestor valorizar o seu empregado, enfatizando que ele faz parte do crescimento e do sucesso da organização. (SOUZA, 2016, p. 5).

São as pessoas a força motriz das organizações, especialmente as que lidam com vendas, como é o caso da empresa pesquisada, sem o material humano seria impossível a organização alcançar seus objetivos. Os fundadores da organização são a peça principal do negócio, no entanto, cada colaborador que se integra ao quadro também fazem parte dele. É então, necessária a valorização do material humano na organização, neste sentido, perguntou-se; Você se sente valorizado como colaborador na empresa? Ao que os participantes responderam:



**Gráfico 7: Grau de valorização do colaborador na empresa.**  
**Fonte: Pesquisa direta, (2017).**

Dos colaboradores que responderam ao questionário, 7% afirmaram que nunca são valorizados por seu trabalho, outros 7% afirmam que sempre são valorizados, 26% disseram que as vezes são valorizados e 60% disseram que nunca se sentiu valorizado por seu trabalho.

A valorização do colaborador é uma atitude importante e relevante para a permanência do mesmo na empresa, bem como sua produção. Os dados mostram que uma pequena parcela dos participantes se sente valorizada na organização, isto evidencia uma das possibilidades de intenção de *Turnover*. Logo, este é mais um problema a ser solucionado para controlar os índices de Rotatividade de Pessoal.

Embora se assemelhe ao reconhecimento profissional, a Valorização do Trabalhador possui suas diferenças, mesmo que seus objetivos sejam eventualmente os mesmos. Uma empresa valoriza o seu colaborador quando promovem ações que contribuem para a qualidade de vida do colaborador, dentro ou fora da organização. Valorizar o colaborador não somente assiste as necessidades do mesmo, como é imprescindível para os que estejam envolvidos no trabalho.

Souza, (2016) aponta algumas formas de valorização do trabalhador, valorizações que podem potencializar as capacidades criativas, produtivas e motivacionais do colaborador, são;

A **confiança**, o líder quando confia em seu liderado o incentiva, e o prepara para o desenvolvimento eficiente de sua atividade. Ainda que o trabalhador não esteja preparado para a função em que irá exercer, o líder deve buscar meios para o seu desenvolvimento. Desta maneira, o líder estabelece uma relação de confiança, confiando no crescimento do liderado. Quando a relação de confiança existe, os colaboradores se sentem valorizados e prontos para se integrar com a equipe e gerar sinergia e, conseqüentemente, resultados de produção.

O **respeito**, como um dos valores essenciais na vida, o respeito tem que ser mútuo, também nas organizações.

No ambiente de trabalho é de total importância o respeito começar de cima para baixo, ou seja, pelos cargos gerenciais até aos cargos operacionais. O líder precisa ser exemplo, porque para exigir dos seus subordinados um atendimento ao público excelente, é necessário à cultura organizacional está alicerçada no respeito, caso contrário os clientes da empresa sofrerão as conseqüências. ( SOUZA, 2016, p.8)

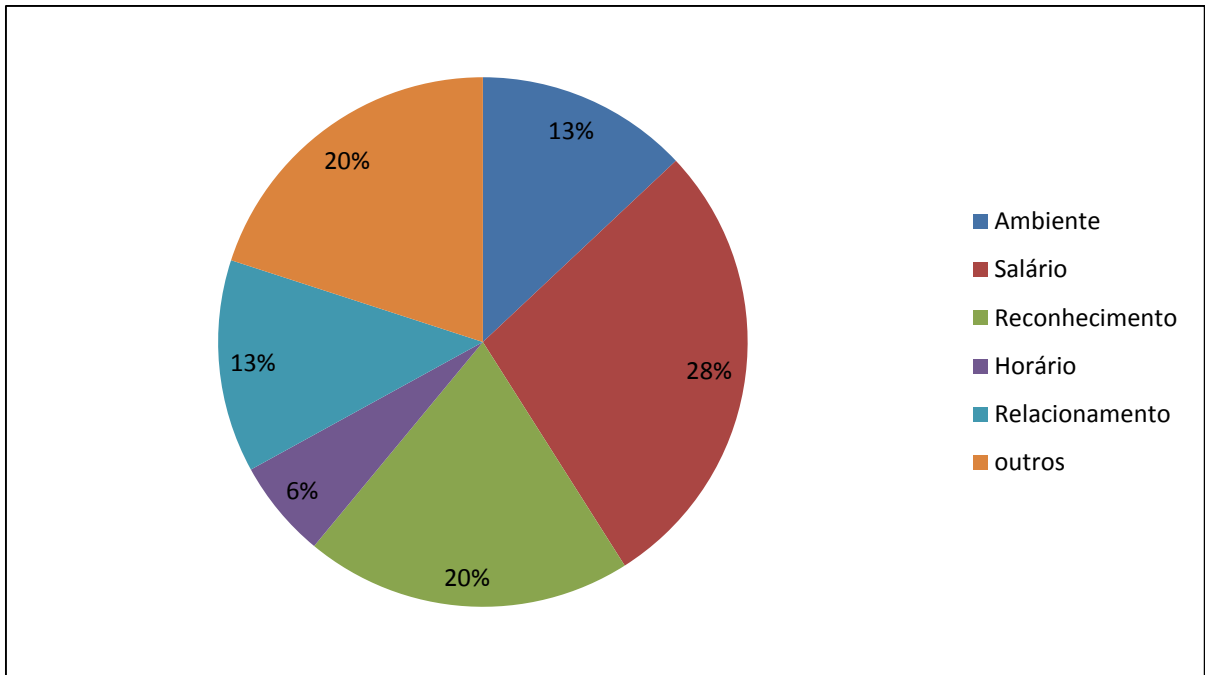
Como valor dentro da organização o respeito é vital para o clima organizacional, a empresa deve ter o respeito como lema, os seus líderes devem respeitar para estabelecer relações saudáveis a empresa e aos colaboradores.

Existe também a valorização financeira do trabalhador, quando por mérito a mesmo ganha acréscimos e porcentagem de produção além de seu salário.

Tais ações de valorização fazem com que os colaboradores permaneçam na empresa, reduzindo os índices de *Turnover*.

## **2.6.Fatores significativos no fluxo de Rotatividade de Pessoal**

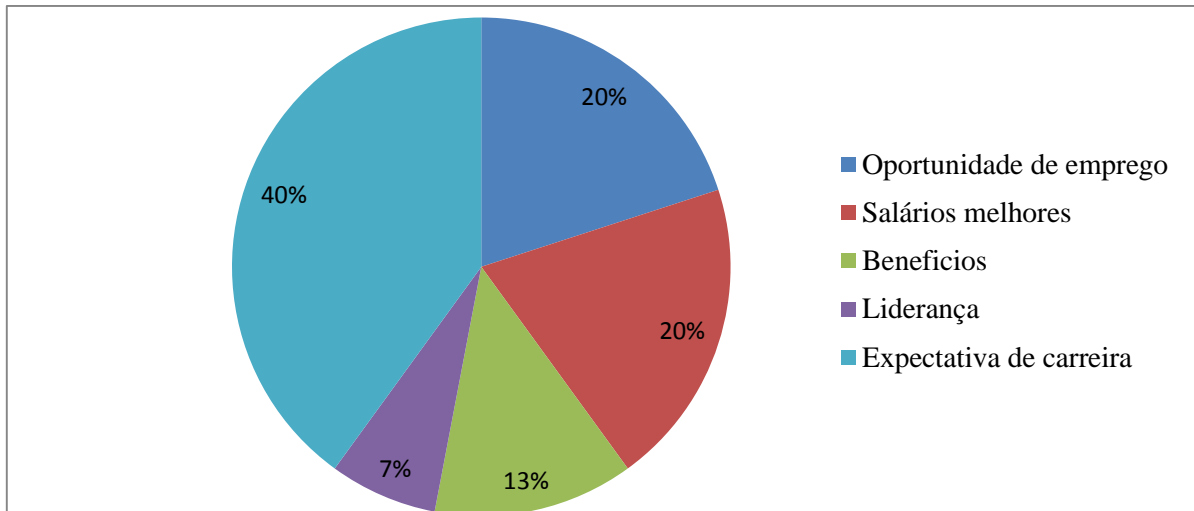
De acordo com Almeida (2009), as causas da Rotatividade de Pessoal podem estar relacionadas com a política salarial da organização; os benefícios; Supervisão exercida; relacionamento interpessoal na organização; condições do ambiente de trabalho; inflexibilidade organizacional da instituição, situação econômica; oferta e procura de recursos humanos no mercado e redução ou expansão dos negócios, todas estas, descritas nos sub-tópicos a seguir. Buscando a verificação de algum destes fatores na realidade da organização, propôs-se o seguinte; Assinale as opções que te fazem permanecer na empresa:



**Gráfico 8: Fatores que motivam a permanência dos colaboradores na organização.**  
**Fonte: Pesquisa direta, (2017).**

Os participantes apontam diversos fatores que os motivam a permanecer na empresa. O principal deles o salário, 28 % consideram que este é um motivador de sua permanência na empresa. O reconhecimento fica em segunda posição, 20% dos participantes afirmam que o reconhecimento profissional assegura sua permanência na empresa, confirmando o que foi apresentado anteriormente. 13% consideram que o relacionamento com a equipe e líderes são importantes para continuarem na organização, outros 13% atribuem ao ambiente e sinergia do clima organizacional. Apenas 6% consideram a jornada de trabalho como um fator relevante para permanecer na empresa. Outros 20% consideram as condições de trabalho, comunicação e possibilidade de crescimento pessoal como motivador de sua permanência na organização.

Os participantes são perguntados sobre o que os incentivam a mudar de emprego? Os mesmos responderam da seguinte forma;



**Gráfico 9: Fatores que motivam os colaboradores a saírem da organização.**  
**Fonte: Pesquisa direta, (2017).**

Dos participantes, 20% atribuem sua possível saída da empresa em que está atualmente a outra oportunidade de emprego, outros 20% a salários mais compatíveis com a tarefa em que realiza 13% dos participantes dizem que procuram por uma organização que ofereça mais benefícios, 7% dizem que a insatisfação com a liderança é motivadores de sua possível mudança de emprego, enquanto, 40% afirma que a expectativa de carreira e a oportunidade de crescimento em outra organização são determinantes para sua possível mudança.

Observa-se que a questão salarial, a oportunidade de um emprego melhor e a expectativa de crescimento profissional são os principais indicadores de intenção do *Turnover*, isto, na visão dos funcionários. Os dois últimos gráficos mostram que a satisfação dos colaboradores com as práticas de gestão e liderança que se preocupam com o material humano da organização reduzem significativamente os índices de *Turnover*.

A satisfação dos colaboradores com a forma como são geridos influencia a sua relação para com a organização, fortalecendo os laços desenvolvidos com a mesma e diminuindo, conseqüentemente, uma das mais relevantes intenções comportamentais aplicada à gestão de pessoas em contextos organizacionais. (GOMES, 2010, p.249)

A organização que se preocupa com o seu maior patrimônio, se preocupa em ser a organização em que o colaborador deseja estar, oferecendo a ele, melhores condições de trabalho evitando que o funcionário busque por melhores organizações. A organização deve oferecer salário compatível com a o trabalho que o colaborador exerce, salários abaixo do recomendável gera insatisfação e conseqüentemente saída do colaborador. Preparar,

reconhecer e valorizar a mão-de-obra que a organização possui, é um dos fundamentais princípios para reduzir os índices e intenções de *Turnover*. O colaborador que não consegue visualizar seu atual emprego a probabilidade de desenvolver sua carreira profissional, dificilmente permanecerá nele.

## **2.7.A Possível Redução da Rotatividade de Pessoal**

Visando saber as indicações de melhoria na organização com objetivo de reduzir as intenções de *Turnover*, o questionário perguntou aos participantes; Que atitude a organização pode tomar para reduzir o fluxo de Rotatividade de Pessoal?

*Deveria ter mais benefícios para os colaboradores. (entrevistado 1)*

*Ter mais treinamentos. (entrevistado 2)*

*Saber ouvir mais os colaboradores. (entrevistado 3)*

*Não chamar atenção dos colaboradores na frente dos clientes. (entrevistado 4)*

*Melhorar os salários dos colaboradores. (entrevistado 5)*

*Ter mais educação na hora de falar com os funcionários. (entrevistado 6)*

*Dar mais oportunidades para os colaboradores poder crescer na empresa, pois só dão oportunidades para familiares. (entrevistado 7)*

*Motivar mais os funcionários. (entrevistado 8)*

*Valorizar mais o capital humano, todas as pessoas que trabalha na empresa. (entrevistado 9)*

*Não pressionar e não cobrar muito do jeito que cobrar do colaborador. (entrevistado 10)*

*Dar mais segurança no trabalho para o colaborador não adoecer. (entrevistado 11)*

*Uma patroa mais educada. (entrevistado 12)*

*Diminuir carga horária. (entrevistado 13)*

*A empresa esta muito boa do jeito que esta. (entrevistado 14)*

*Aumentar salário. (entrevistado 15)*

Apenas o participante 14, esta plenamente satisfeita com a atual situação da organização, já quando analisadas as respostas dos entrevistados 1, 2, 5, 7, 11, 13 e 15,



constatamos que estes recomendam melhorias de benefícios como vale refeição, plano de saúde, plano odontológico, convênios com outras empresas entre outros. Estes participantes também recomendam melhorias salariais, bem como salários compatíveis com carga horária, sugerem também, oportunidades de crescimento, com cursos de aperfeiçoamento e treinamento. Estes são benefícios sociais e de necessidades humanas, benefícios espontâneos, que não são exigidos por lei, mas são oferecidos liberalmente por diversas organizações. Embora não sejam constitucionais, é importante que a empresa conceda benefícios espontâneos, visto que eles podem reter os talentos dentro da organização.

Leal Junior e Silva (2007), afirma que o benefício é uma forma de gratificação que oferece aos funcionários uma base para suprir suas necessidades profissionais. Os benefícios, quando concedidos espontaneamente, revelam a necessidade de oferecer aos colaboradores qualidade de vida, para manter também a qualidade de produção e dos negócios. É importante para a empresa que deseja se estabelecer no mercado com condições competitivas, considerar um plano de benefícios espontâneos, pois estes mantêm o nível de motivação e satisfação do colaborador, logo, a qualidade de produção e lucratividade.

Quando analisamos as respostas dos participantes 3, 4, 6, 8, 9, 10 e 12, percebemos que estes recomendam melhorias no relacionamento e tratamento entre organização e colaborador, especialmente na comunicação.

Hoje, as organizações têm deixado de ser apenas um conjunto de pessoas que objetivam lucrar com uma atividade, para ser um organismo vivo, em que cada parte, mesmo que diferente, trabalham de forma interdependente. Neste novo contexto, a comunicação é indispensável para a sobrevivência deste organismo. Comunicação é o processo de emissão, transmissão e recepção de mensagens, em síntese, é a capacidade de discutir ideias, de dialogar, de modo que se estabeleça entendimento a todas as partes envolvidas, conforme as respostas dos referidos participantes, este mecanismo precisam ser melhoradas na organização.

A comunicação é essencial para a eficácia de qualquer organização e os grupos formados dentro da mesma. Quando houver a falta dela as consequências serão drásticas. Um grande exemplo é o processo de comunicação entre os aeroportos e as aeronaves que necessita de uma comunicação perfeita, pois do contrário poderá haver sérios acidentes. (GOMES, 2004, p.56).

Gomes exemplifica a comunicação empresarial com a comunicação entre aeroportos e aeronaves, quando no exemplo ocorrem erros as consequências são terríveis, e por muitas

vezes irreversíveis. No contexto empresarial, a atenção dada a comunicação deve ser de igual intensidade, considerando que comunicação não se resume em falar, mas em saber o momento de falar, como falar e onde falar. O respeito pelo ser humano deve ser mantido sempre, em quaisquer situações o líder deve colocar acima de eventual falha, a condição humana do colaborador.

## **2.8.O Turnover na Visão do Administrador**

Buscando possibilitar a diversidade de opiniões acerca do mesmo assunto, foi realizada entrevista com a proprietária da organização. Na opinião da gestora, existe um índice de Rotatividade alto na organização? Se sim, porque ele ocorre?

*Bom, existe sim e, é devido a falta de comprometimento dos funcionários com a empresa, às vezes não contrata a pessoal certa para a função certa, a maioria das vezes o funcionário não tem a disponibilidade para a carga horária do serviço devido 90% dos funcionários serem solteiros e querer sair, ai acaba não adaptando ao cargo, talvez um mau relacionamento com seus colegas de serviços, a falta de boa comunicação com seu chefe, porque as vezes o funcionário não tem coragem de conversar com seu chefe. (proprietária da empresa).*

A gestora atribui as intenções de *Turnover* à deficiência no comprometimento dos colaboradores com a empresa, afirma que os contratados não estão qualificados para o cargo em que ocupa, não obtendo a produtividade que se espera, gerando demissões.

Outro fator apontado pela administradora como causador do *Turnover* é indisponibilidade de adaptação aos horários, na opinião da gestora este fator é justificado pelo estado civil de 90% do quadro de funcionários, estes, por serem solteiros estão mais inclinados a uma vida social mais intensa, não conciliando com os horários estabelecidos na empresa, ocorrendo faltas demasiadas e conseqüentemente as dispensas.

Outro fator apontado é relacionado as questões de relacionamento entre equipe de trabalho, o que dificulta a harmonia no ambiente de trabalho e o estabelecimento de um clima organizacional. Também relacionado a convivência a comunicação indica um potencializador das intenções de *Turnover*, a administradora afirma que existe uma barreira que dificulta a comunicação entre o chefe e a equipe de trabalho. Em suma, a opinião da administradora é bem aproximada a opinião dos colaboradores. LOPES (1978), aponta algumas causas da Rotatividade de Pessoal e os efeitos da mesma.

<b>Causas da movimentação de pessoal</b>	<b>Efeitos psicológicos dessas causas no emprego</b>
1 – Salário inadequado, irregular, pago com atraso ou em parcelas	Sensação de estar sendo explorado. Impressão de desinteresse por parte do empregador pela subsistência dos seus empregados
2 – Ausência de oportunidade de progresso	Sensação de inutilidade do esforço para bem servir, e do mérito demonstrado no trabalho.
3 – Chefia autoritária	Sentimento de revolta contra o empregador; dissimulação, medo, angustia frustração.
4 – Insegurança no emprego	Falta de confiança no empregador, ansiedade, exacerbação do mecanismo de autodefesa.
5 – Identificações dos direitos e obrigações	Sentimento de dúvida e incerteza, decepções, impressão de estar sendo injustiçado, ou exposto a ciladas.
6 – Deficiências da seleção inicial	Inadaptabilidade ao trabalho, por falta de conhecimento ou de aptidões, pré-disposição a acidentes, frustração, angustia.
7 – Ausências de treinamento	Sensação de estar sendo abandonado, desassistido, e tolhido em suas aspirações de progredir no emprego.
8 – Favoritismo	Desinteresse pela eficiência e pelo mérito, rivalidades, desenvolvimento de todas as formas da malícia nas relações entre as pessoas, dissimulação, revolta, ressentimentos.
9 – Perigo e desconforto no trabalho	Excitação do sentimento de auto preservação. Impressão de desinteresse por parte do empregador pela segurança e bem estar dos seus empregados.
10 – Sistemas de dois pesos e duas medidas	Sentimento de dúvida, perplexidade, falta de Confiança do senso de justiça e na imparcialidade do empregador; decepções, ressentimentos.

**Tabela 2:** Situação de Administração deficiente.

**Fonte:** (LOPES 1978, p. 239)

Lopes não aponta apenas possíveis causadores da Rotatividade de pessoal, mas, indica os efeitos psicológicos desses fatores. Quando a tabela elaborada por Lopes é analisada e comparada com a fala da administradora, bem como as respostas dos colaboradores participantes da organização pesquisada, notamos que há vários pontos em comum, o que evidencia falhas administrativas que podem colocar em perigo o sucesso da empresa.

## **2.9.Os Efeitos da Rotatividade de Pessoal**

O estudo buscando compreender a visão da organização quanto ao *Turnover*, faz a seguinte pergunta; A Rotatividade de Pessoal traz consequências positivas ou negativas a organização? Se sim, quais?

*Sim, as positivas são e que as vezes sair um funcionário de baixo desempenho e entra outro mais eficiente, que pode trazer para a empresa novas ideias, inovação, conhecimento e tecnologia, pois esse novo funcionário vem com uma bagagem nova a nos apresentar,. Porque talvez aquele funcionário que já esta na empresa a muitos anos já esta acomodado e desmotivado e deixa o serviço a desejar, e com essas substituições a organização se torna mais saudável E acaba diminuindo os conflitos entre funcionário e patrão, porque se esse o funcionário acomodado continuar na empresa o patrão vai ter que ficar só chamando atenção dele e isso e muito desgastante.. (proprietária da empresa).*

A empresa pontua que a Rotatividade de Pessoal é positiva quando ela renova o quadro pessoal na organização, substituindo um funcionário acomodado e que produz pouco por um com mais energia. Ainda enfatiza que um funcionário acomodado é constantemente corrigido, o que contribui para um clima desagradável. Para MARIOTI (2013), essa acomodação e ineficiência do colaborador é resultado da falta de motivação, e não do tempo em que o funcionário colabora na empresa.

*(...) um alto índice de rotatividade pode indicar políticas de pessoal deficientes ou de descontentamento por diversas razões, podendo ser também um problema geral da empresa ou de chefia. Assim, a rotatividade passa a ser sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional, além de impactar na motivação e no comprometimento das pessoas. (MARIOTI, 2013, p. 3).*

O que Marioti afirma é que a Rotatividade de Pessoal é reflexo de um RH falho, a organização com atenção voltada para a valorização dos talentos desenvolve políticas mais humanizadas, o colaborador tem suas necessidades supridas e produzem mais, a falta de motivação da equipe de trabalho traz apenas resultados negativos para a organização.

Quanto aos fatores negativos do *Turnover* a responsável pela organização pontua que;

*Negativas, são custos gastos com o funcionário tanto para a contratação quanto para o desligamento, quando funcionário sai da empresa você tem que treinar outro para substituir, gasto também com registro, documentação, treinamento e rescisão, sem falar o tempo que perdera ate o outro funcionário pegar o ritmo do trabalho e adquirir habilidades e isso acaba causando uma perda na produtividade. O funcionário sai capacitado da sua empresa e vai para seus concorrentes, essa perda de um profissional capacitado e muito ruim. Acaba motivando os outros funcionários a saírem da empresa também. O clima na empresa fica ruim. (proprietária da empresa).*

Fica evidente que a organização está ciente das desvantagens do elevado índice de Rotatividade de Pessoal, sendo o principal fator o financeiro, o que corrobora com demais pesquisas, como a de ALMEIDA (2009), que aponta que os custos diretamente ligados a

despensa do colaborador, sendo; Custos de recrutamento e seleção; Custos de registro e documentação; Custos de integração e Custos de desligamento.

A organização precisa repensar e reformular as políticas de recrutamento visando um profissional qualificado para a vaga em questão. O plano salarial precisa ser compatível com a tarefa desenvolvida, o sistema de liderança deve ser mais democrático e participativo, todos estes fatores devem colaborar para a manutenção dos talentos na empresa, de forma que o quadro de pessoal seja produtivo e lucrativo, evitando os gastos com o *Turnover*.

## 2.10. Controlando o Turnover

Assim como aos colaboradores, foi proposto que a responsável pela empresa indicasse possíveis soluções para controlar os índices de Rotatividade de Pessoal.

*O que a empresa pode estar fazendo é dar mais treinamentos e cursos profissionalizantes para os funcionários, contratar o funcionário certo para a função em que se encaixa e que tenha disponibilidade, a empresa pode estar fazendo alguma forma de premiações para os funcionários se tornem mais motivados. E contratar funcionários mais comprometidos e dispostos que queiram realmente vestir a camiseta da empresa, tentar uma melhor comunicação entre os funcionários e proprietários. E os colaboradores darem mais valor em seus serviços. (proprietária da empresa).*

A organização sugere como melhorias que possibilitem o controle do *Turnover*, uma melhoria no processo de seleção, contratando um profissional apto para a função que ocupará, também considera que a organização pode oferecer programas e cursos de treinamento e qualificação. Outro tipo de melhoria sugerida pela administradora está relacionado ao reconhecimento e valorização do colaborador, as premiações com objetivo de produzir motivação. O estabelecimento de uma comunicação eficiente é um fator que foi apontado tanto pela gestão da organização como pelos colaboradores que participaram da pesquisa. O colaborador tomar a atitude de se integrar como parte funcional da organização, valorizando o seu emprego, também é indicado como melhoria que pode controlar a Rotatividade. Teixeira (2015), afirma que para controle e minimização do *Turnover*, é imprescindível algumas mudanças. A relação empresa-empregado deve ser transparente, promovendo a segurança do colaborador, mesmo em momentos de crise na empresa.

É importante conhecer as falhas que a empresa possui para poder intervir, quando ocorrem demissões espontâneas, uma entrevista com o ex-colaborador esclarece os motivos pelos quais este deixa a organização. Comparar os salários oferecidos com os salários pagos

pelas organizações do mercado, observar os planos de carreira que a organização possui, entre outros fatores, são bastante válidos no processo de controle da Rotatividade de Pessoal. TEIXEIRA (2015).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados obtidos através do questionário e entrevista confirmam a existência de um nível de *Turnover* elevado na organização pesquisada. É válido salientar que a Rotatividade de Pessoal é um fenômeno normal e em muitas circunstâncias positivo. Em qualquer empresa, existem processos de substituições, demissões voluntárias e espontâneas, desligamentos por aposentadoria, licenças entre outros, são eventos corriqueiros exceto quando seus índices ultrapassam o recomendável para cada segmento.

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar as causas e os efeitos da Rotatividade de Pessoal na empresa pesquisada. O referencial teórico, bem como as informações coletadas em campo confirma que o *Turnover* já é em si o efeito de uma causa. Ou seja, ele sucede eventos anteriores, a análise dos dados aponta que, na empresa estes eventos são principalmente; a falta do reconhecimento e valorização profissional, a pouca expectativa de carreira, o mau relacionamento interpessoal, tanto com a equipe de trabalho quanto com a gestão da organização, o salário não compatível com a carga horária e função exercida.

Um dos objetivos específicos deste estudo foi identificar as falhas que geram o índice de rotatividade de pessoal na organização. A discussão dos dados aponta falhas como; comunicação, a gestora afirma que os colaboradores precisam se sentir confiantes para conversar com a chefia, enquanto os colaboradores afirmam que a chefia precisa saber ouvir e se falar com os mesmos, fica evidente que existe uma limitação no estabelecimento de uma comunicação útil na organização. Outra falha que justifica as intenções do *Turnover* apontada pela pesquisa é a ausência de motivação.

Outro objetivo específico foi verificar os efeitos da Rotatividade no desempenho da organização, a pesquisa confirma especialmente nas respostas da administração que existem efeitos positivos como a renovação do quadro de funcionários, e substituição de profissionais pouco produtivos por outros mais produtivos e dispostos a integrar-se na organização, afirmam que há os efeitos negativos da rotatividade, que estão relacionados principalmente as questões financeiras, o gasto com seleção, registro, demissão e nova contratação é relativamente alto para a organização.

Confirmada a existência e suas implicações, o último objetivo específico da pesquisa foi indicar soluções para o *Turnover* na organização. Tanto colaboradores quanto a empresa sugeriu mudanças necessárias para o controle da Rotatividade, entre elas; melhoria nas relações interpessoais e estabelecimento de uma linguagem de comunicação, treinamento e qualificação dos colaboradores, reconhecimento e valorização do capital humano, melhoria dos salários, tratamento humanizado, trabalhar a motivação e melhoria no clima organizacional e valorização da organização por parte dos colaboradores.

Os resultados do estudo sugerem que o contentamento do colaborador com a gestão de Recursos Humanos, minimiza bastante as intenções de *Turnover*, ou seja, a forma em que a administração trata os colaboradores influi na percepção dos mesmos acerca da organização, influenciando significativamente na Rotatividade.

Em suma, este trabalho possibilitou compreender que a Rotatividade causa problemas de diversos âmbitos na empresa, tais como; gastos com recrutamento e seleção, qualificação e treinamento, desligamento e contratação de novo pessoal, perda de talentos e queda de produção. Para os colaboradores a Rotatividade gera um clima de insegurança quanto ao seu futuro profissional e financeiro.

Os resultados apresentados possibilitam sugestões que podem controlar o *Turnover*. A análise dos dados coletados evidencia que é necessário manter o controle das situações de *Turnover*, com registros realizados por meio de entrevistas com o colaborador demitido, buscando conhecer as causas da demissão. É importante que se estabeleça planos de ação que atendam a necessidade da organização, visando solucionar os problemas encontrados, buscando manter a satisfação profissional, pessoal e social do colaborador, recebendo em troca qualidade de produção e lucratividade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, MLS. **Rotatividade de Pessoal: Causas e Controles**. 2009.

Disponível em: <http://www.portal.fslf.edu.br>

BASTOS, CMP. **Importância do planejamento, recrutamento e seleção na redução do Turnover**. Rio de Janeiro, 2008.

Disponível em: [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/C203596](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/C203596)

CARDOSO, G. **Rotatividade no setor de esmaltação em uma empresa de revestimento cerâmico**. Santa Catarina, 2006.

Disponível em: <http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000028/000028F3.pdf>

GERHARDT, TE. SILVEIRA, DT. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr>

GOMES, DR. DUARTE, AP. NEVES, JG. **Satisfação com as práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de Turnover: o papel mediador da implicação organizacional**. 2010. In Vaz & Meirinhos (Org.), Recursos Humanos: das teorias às boas práticas. Editorial Novembro

LEAL JUNIOR, I. C. L.; SILVA, A. J. C. **A implementação do sistema de benefícios nas organizações como fator de desenvolvimento empresarial consistente: um panorama da região sul fluminense**.

Disponível em: <http://www.aedb.br/seget>

LOPES, TVNM. **Problemas de Pessoal da Empresa Moderna**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1978.

MARIOTI, BR. PEREIRA, CA. PAVÃO, YMP. **Fatores que Influenciam na Rotatividade de Pessoal numa Rede de Supermercados de Campo Mourão**. 2013.

Disponível em: <http://www.fecilcam.br>

POMI, RM. **A importância da gestão do Turnover**.

Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3998&org=3>

PURI, S. **Gestão da Estabilidade – A Arte de manter, motivar e criar desafios para colaboradores**. Rio de Janeiro: Qualitymark LTDA, 2000.

SOUZA, DA. PAIXÃO, CR. SOUZA, EAB. **Benefícios dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas**. Gestão & Regionalidade - Vol. 27 - Nº 80 - mai-ago/2011.

TEIXEIRA, S. **Turnover; como evitar saídas que prejudicam sua organização**. 2015.

Disponível em: <http://www.catho.com.br>



## **ANEXO - I**

FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO – FCJP

CURSO: ADMINISTRAÇÃO - 8º PERÍODO

DISCIPLINA: TCC

PROFESSORA: MARIA CÉLIA SILVA GONÇALVES

Eu, Katiane de Jesus Dias, acadêmica do 8º período do curso de Administração da Faculdade Cidade de João Pinheiro – FCJP venho pedir sua colaboração para o levantamento de dados de minha pesquisa, através deste questionário, cujo objetivo é evidenciar as principais causas e motivos do alto fluxo de rotatividade de pessoal nesta empresa. Garanto que, de modo algum serão exposto nome e dados de algum colaborador, visto que, os conteúdos abordados são apenas para fins de pesquisa.

Agradeço sua participação e colaboração.

Perfil dos entrevistados

1-Sexo

( ) Feminino                      ( ) Masculino

2-Idade

( ) 16 a 20 anos      ( ) de 21 a 30anos      ( ) de 31 a 40 anos

3-Escolaridade

( ) Ensino fundamental

( ) Ensino médio

( ) Ensino Superior

( ) Pós graduação

4-Quais os principais problemas existentes na empresa? Em sua opinião?

( ) Carga horária de trabalho

( ) Falta de comunicação

( ) Falta de confiança

( ) Mal relacionamento entre colegas de trabalho e chefia

( ) Outros \_\_\_\_\_

5-Como você avalia a convivência com os companheiros de trabalho?

- ( ) Boa
- ( ) mediana
- ( ) Ruim

6-Você se sente reconhecido pelo o seu trabalho, tanto por parte da empresa quanto por parte de seu supervisor?

- ( ) muito reconhecido
- ( ) pouco reconhecido
- ( ) reconhecido
- ( ) não reconhecido

7-Você se sente valorizado como colaborador da empresa?

- ( ) sempre
- ( ) as vezes
- ( ) raramente
- ( ) nunca

8- Dos fatores abaixo, marque o mais significativo para que o colaborador permaneça na empresa?

- ( ) Ambiente Agradável
- ( ) Salário
- ( ) Reconhecimento
- ( ) Horário de trabalho
- ( ) Bom relacionamento

Outros \_\_\_\_\_

9- Quais fatores te motivam a mudar de emprego?

- ( ) Outra oportunidade de emprego
- ( ) Salário Não compatível com a tarefa desenvolvida
- ( ) Falta de oportunidade de crescimento na empresa
- ( ) Ausência de benefícios
- ( ) Expectativa de carreira

Outros \_\_\_\_\_

10- Que atitude a empresa poderia tomar visando a redução do elevado fluxo de rotatividade de pessoal? Deixe sua sugestão:

---

---



## **ANEXO - II**

FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO – FCJP

CURSO: ADMINISTRAÇÃO - 8º PERÍODO

DISCIPLINA: TCC

PROFESSORA: MARIA CÉLIA SILVA GONÇALVES

Eu, Katiane de Jesus Dias, acadêmica do 8º período do curso de Administração da Faculdade Cidade de João Pinheiro – FCJP venho pedir sua colaboração para o levantamento de dados de minha pesquisa, através desta entrevista, cujo objetivo é evidenciar as principais causas e motivos do alto fluxo de rotatividade de pessoal nesta empresa. Garanto que, de modo algum serão exposto nome e dados de algum colaborador, visto que, os conteúdos abordados são apenas para fins de pesquisa.

Agradeço sua participação e colaboração.

- 1- Em sua opinião existe um índice de Rotatividade alto na organização? Se sim, porque ele ocorre?
- 2- Essa rotatividade traz consequências positivas e negativas para a empresa? Se sim quais são elas?
- 3- O que você acha que você indica como melhoras que controlem os índices e Rotatividade de Pessoal?