

Rotatividade Organizacional: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa Calçadista No Rio Grande Do Sul

Iara Schafer Flach¹
Luiza Venzke Bortoli Foschiera²
Larissa Nardes³
Shalimar Gallon⁴

Resumo: As organizações passam por vários desafios ao contratar um empregado, desde o recrutamento até a demissão. A saída do empregado da empresa é conhecida por rotatividade e as razões para o desligamento podem ser diversas. Para tanto, o objetivo deste estudo é identificar os fatores que influenciam na rotatividade organizacional de uma empresa do setor calçadista no estado do Rio Grande do Sul. O método escolhido para este trabalho foi o estudo de caso e utilizou-se como instrumento de pesquisa a entrevista de desligamento, sendo utilizadas entrevistas de 104 empregados. Para a análise de dados, foi usado o *software* Microsoft Excel. Os principais resultados encontrados no estudo apontam que as principais causas de rotatividade na empresa são devido ao fator aspiracional e ao fator família. O fator econômico também foi considerado como causa da rotatividade. Além da empresa apresentar um alto nível de rotatividade. Porém, a empresa apresenta fatores positivos em relação ao seu ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Rotatividade, Empresa calçadista.

Abstract: Organizations face several challenges when hiring an employee, from recruitment to dismissal. The employee's departure from the company is known as turnover and the reasons for dismissal can be diverse. Therefore, the aim of this study is to identify the factors that influence the organizational turnover of a company in the footwear sector in the state of Rio Grande do Sul. The method chosen for this article was the case study and the dismissal interview was applied as a research instrument, using interviews of 104 employees. For data analysis, Microsoft Excel software was used. The main results found in the study indicate that the main causes of turnover in the company are due to the aspiration factor and the family factor. The economic factor was also considered to be the cause of turnover. In addition to the company presenting a high level of turnover. However, the company has positive factors in relation to its work environment.

Keywords: Human Resources Management, Turnover, Shoes Company.

¹ Pós-Graduação em Saúde do Trabalhador pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sem vínculo institucional, iaraschaferflach@yahoo.com.br

² Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, luizabortoli@gmail.com

³ Graduação em Administração pela Faculdade Meridional, Mestranda em Administração na Faculdade Meridional, lnardesn@gmail.com

⁴ Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, professora e pesquisadora da Faculdade Meridional, shalimargallon@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão passando por mudanças na busca do seu desenvolvimento, onde, necessitam de pessoas qualificadas e comprometidas com o trabalho. Para um bom desenvolvimento, não é suficiente somente produzir, ter recursos financeiros e tecnologias avançadas. O capital financeiro está deixando de ser o recurso mais importante da organização, dando espaço para o capital intelectual. Boa parte do capital intelectual é representada pelo capital humano, constituído de pessoas que completam a organização.

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, a cada dia surgem novas ofertas e novas oportunidades de emprego. As empresas buscam reter mais seus talentos humanos e estão investindo pesadamente no capital intelectual para aumentar sua vantagem competitiva. Até pouco tempo atrás, o trabalhador conservava seu emprego por anos, no entanto, atualmente, ele possui outra visão, indo buscar novos desafios. Os empregados passaram a ser mais exigentes e a valorizar mais os benefícios oferecidos pela empresa. A competitividade tornou-se mais intensa entre as empresas.

As organizações passam por vários desafios ao contratar um empregado, desde o recrutamento até a demissão. A saída do empregado da empresa é conhecida por rotatividade, ou por *turnover*, as razões para o desligamento podem ser diversas. O assunto é importante, pois, envolve o processo de pessoas, custos e a organização como um todo. A rotatividade envolve transtornos para as organizações que podem ser classificados como despesas de recrutamento e treinamentos, efeitos da sobre carga de trabalho, perda de conhecimento perdido e trabalho não executado (CAPPELLI, 2003). Reter os talentos tem se tornado o ponto chave dos investimentos feitos.

A justificativa deste estudo está baseada nas necessidades que as empresas têm em minimizar os índices de rotatividade, tanto na redução de custos, quanto na obtenção de maior lucro, uma vez que a manutenção da mão de obra contratada possibilita que os empregados adquiram maior experiência nas funções, desta forma, proporcionando um trabalho de maior qualidade. A alta rotatividade implica, portanto, na perda de produtividade e lucratividade para as organizações. Desta forma, justifica-se a realização deste estudo, é importante

conhecer as possíveis causas das saídas de empregados, pois, dessa forma, possibilita a empresa identificar possíveis falhas e os custos inerentes a elas.

Diante do exposto, questiona-se: quais os fatores que influenciam na rotatividade organizacional de uma empresa do setor calçadista? Segundo os dados do setor na economia brasileira, em 2018 o setor gerou 271,1 mil empregos formais, além de ter exportado 113,5 milhões de pares, que geraram US\$ 976,1 milhões de movimentação (ABICALÇADOS, 2018). Para tanto, o objetivo deste estudo é identificar os fatores que influenciam na rotatividade organizacional de uma empresa do setor calçadista no estado do Rio Grande do Sul (RS).

2 REVISÃO DA LITERATURA

Estudos recentes sobre rotatividade têm buscado a compreensão das consequências e razões deste fenômeno, bem como controlá-lo, para que os altos índices não reflitam negativamente nas organizações (MEDEIROS; ALVES; RIBEIRO, 2013; SILVA; CAPELLOZZA; COSTA, 2014). Segundo Eckert *et al.* (2011), com a crescente busca por empregos e melhores oportunidades no mercado atual, cresce também a intenção de profissionais saírem das organizações que trabalham, tornando substituições necessárias. Este processo é chamado de rotatividade.

A rotatividade de pessoal não é algo necessariamente ruim, ela é uma prática relacionada à troca de pessoal (AZEVEDO; LINO; DINIZ, 2019). Sendo vista como benéfica para as organizações, acontecendo quando ocorre a troca de posição e cargos na empresa, aproveitando melhor e valorizando empregados aumentando seu desempenho em novos cargos (SILVA, 2001). Medindo a intenção de rotatividade, os gestores são capazes de criar ações para estimular a permanência dos profissionais (AGAPITO; POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2015).

O retorno financeiro, para Ferreira e Almeida (2015), representa o maior motivo para a rotatividade, excluindo outros fatores de compensação profissional. Porém, Carrara, Nunes e Sarsur (2014) destaca também fatores como remuneração e benefícios, ambiente organizacional, valores, principalmente o respeito, conciliação da vida profissional com a pessoal e oportunidades de crescimento profissional na decisão tanto de permanência quanto de saída. Além

de que, quanto menor a satisfação no trabalho, maior a intenção de saída (MACIEL; CAMARGO, 2013).

As causas para o desligamento podem ser distintas, como a remuneração inadequada (FERREIRA; FREIRE, 2001; FERREIRA; SIQUEIRA, 2005; MEDEIROS *et al.*, 2010; CARRARA; NUNES; SARSUR, 2014), más condições de trabalho (FERREIRA; FREIRE, 2001; CAMPOS; MALIK, 2008; MEDEIROS *et al.*, 2010; SILVA; CAPELLOZZA; COSTA, 2014), oportunidades de crescimento na carreira dentro da organização (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2014; OLIVEIRA; HONÓRIO, 2014; AGAPITO; POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2015; FERREIRA; ALMEIDA, 2015), falta de valorização (MARGOTO; BEHR; PAULA, 2010; ROSA; IBDAIWI, 2012; FERREIRA; ALMEIDA, 2015), estilo de gestão autoritário (MARGOTO; BEHR; PAULA, 2010; MEDEIROS *et al.*, 2010), choque entre valores pessoais e organizacionais (OLIVEIRA; HONÓRIO, 2014; MARGOTO; BEHR; PAULA, 2010) e sobrecarga de trabalho (MARGOTO; BEHR; PAULA, 2010; ROSA; IBDAIWI, 2012).

Em estudos realizados por Strapasson, Concolatto e Ferreira (2007) mostram as causas que influenciam na rotatividade, sendo que essas podem ser organizacionais, individuais ou externas à organização (Quadro 1).

Causas da Rotatividade		
Causas organizacionais	Causas externas à organização	Causas individuais
<ul style="list-style-type: none"> - falta de critério tanto na entrevista de seleção, quanto no desligamento; - a política salarial e de benefícios da organização; - o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal; - as oportunidades de crescimento oferecidas pela organização; - o tipo de relacionamento humano dentro da organização; - condições físicas e ambientais de trabalho da organização; - os critérios e programas de treinamento de gestão de pessoas; - critério de avaliação do desempenho; - o grau de flexibilidade das políticas da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> - aquecimento da oferta de empregos; - a conjuntura econômica; - mudanças tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - inadequação dos trabalhadores; - mudança de município ou de estado; - busca de melhores salários; - insatisfação no trabalho; - razões ligadas à idade, saúde e família; - condições sócio-econômicas dos empregados.

Quadro 1 - Causas da Rotatividade

Fonte: Strapasson, Concolatto e Ferreira (2007).

A rotatividade gera uma desordem na organização por envolver pessoal e, além disso, gera vários gastos para a organização. O estudo de Ferreira e Almeida (2015), afirma que rotatividade de empregados pode ser prejudicial às vendas de uma empresa, além de ser prejudicial aos resultados financeiros e impactar negativamente nos resultados organizacionais da empresa. Além disso, a rotatividade compromete a produtividade da empresa, pois, afeta diretamente a mão de obra, desequilibrando o clima organizacional com a sobrecarga de trabalho nos que permanecem (QUÉGE, 2008; MEDEIROS; ALVES; RIBEIRO, 2013).

Pode-se considerar que um alto índice de rotatividade causa ruptura na eficiência da organização quando o pessoal experiente e treinado deixa a empresa e é necessário encontrar substitutos e prepará-los para assumir a posição da função ociosa (ROBBINS, 2005). Taxas acima das consideradas normais, gera consequências negativas (SOUZA, 2003). Dessa forma, medir o índice de rotatividade de empregados torna-se tarefa essencial para a gestão estratégica das organizações, reduzindo custos desnecessários (ALVES; OZAKI, 2009).

A rotatividade é expressa por um índice. O índice pode medir uma parte da organização, um setor/departamento, ou medir o índice geral de toda a organização. Esse índice de rotatividade mostra um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados (VERGARA, 2006).

A rotatividade pode ser proveniente de diversos fatores, tanto internos como externos, e podem ser diagnosticados através da coleta de dados na saída do profissional da organização (CARDOSO; CARDOSO; SANTOS, 2013). De acordo com um estudo (AGAPITO; POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2015), a motivação dos empregados está frequentemente ligada às taxas de rotatividade. Por tanto, compreender e ter controle sobre os custos gerados pela rotatividade é de extrema importância para a gestão estratégica de uma organização.

A maioria das organizações adota a prática de entrevista de desligamento no ato da saída do empregado. Essa ação costuma ser o principal meio de diagnosticar as causas da rotatividade e consiste em pesquisar o nível de satisfação com relação às políticas e práticas da empresa, ambiente de trabalho,

relacionamento com colegas e supervisores. O resultado dessa pesquisa realizada normalmente por um questionário, o qual é respondido pelo empregado que está se desligando, é analisado e interpretado por diversos departamentos da organização, os quais dão seu parecer sobre esses depoimentos (MARRAS, 2000).

A entrevista de desligamento tem como objetivo obter o *feedback* sobre a empresa, suas operações, as causas básicas da rotatividade e o desempenho dos seus gestores (CAPPELLI, 2003). Segundo Vergara (2006) a entrevista de desligamento é uma ferramenta de captura de conhecimento daqueles que estão saindo, e suas ações são mais efetivas quando os dados são compilados ao longo do tempo. O ato de desligamento é um importante momento para a organização e deve ser tratado como tal, uma vez que a rotatividade não é causa, e sim efeito de fatores internos e externos (VILASBOAS; ANDRADE, 2009). A informação sobre as variáveis internas e externas obtidas através da entrevista de desligamento feita com os empregados que se desligaram da organização é registrado em um formulário para tratamento estatístico das causas da rotatividade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método escolhido para este trabalho é o estudo de caso e utiliza-se como instrumento de pesquisa a entrevista de desligamento, a qual possui a finalidade de identificar as principais causas de desligamento. Esse instrumento demonstra ser uma importante ferramenta através da qual a empresa busca as causas do rompimento do vínculo empregatício.

O instrumento utilizado foi aplicado através de um questionário elaborado pela empresa e aplicado a todos os empregados que se desligaram no período analisado. A pesquisa tem intuito de gerar conhecimentos para à solução de problemas específicos dentro da empresa em estudo, pois, como ela já foi aplicada anteriormente, torna-se necessário fazer os apontamentos.

A utilização do estudo de caso é devida por se tratar de um método de investigação qualitativa para compreender os fatores que levam a altos índices de rotatividade da Empresa X em questão. A necessidade dos estudos de caso

surge do desejo de entender os fenômenos sociais complexos, onde os limites entre fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (YIN, 2010).

A técnica utilizada para a obtenção dos dados foi buscar, junto ao setor de Gestão de Pessoas (GP) da empresa em estudo, o documento de entrevista de desligamento realizada por empregados desligados. O roteiro de entrevista é padronizado pela própria empresa, tendo como base a seguinte estrutura de questões: 1, 2 e 4 são respondidas de forma aberta; 3, 5 e 6 são de forma fechada; e a questão 7 é uma pergunta aberta que se refere a observações (em que o empregado pode revelar sugestões de melhoria). A entrevista tem como objetivo identificar as possíveis causas de rotatividade.

Do total de 126 desligamentos ocorridos no período de 01 de julho de 2013 até 30 de junho de 2014, foram analisadas 104 entrevistas de desligamento, sendo que os outros 22 desligamentos não responderam a entrevista de desligamento. A empresa tem como procedimento realizar uma entrevista de desligamento toda vez que ocorre um desligamento, seja ele por iniciativa da empresa ou do próprio empregado. Essa entrevista é aplicada pela GP. O empregado é convidado a responder as perguntas com base em todo o período que esteve na empresa. Após o procedimento, é arquivada na pasta arquivo. Para a análise de dados, foi utilizada a tabulação com suporte da planilha eletrônica do Excel.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção, será apresentado o histórico da empresa estudada, juntamente com os resultados e as informações contidas nas entrevistas de desligamento.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

No intuito de preservar a empresa em estudo, a empresa estudada foi denominada como empresa X. A empresa abordada é localizada na região do Vale do Caí, no Rio Grande do Sul. Teve início de suas atividades em junho de

2010, com um pequeno quadro de empregados, marcado por muitas dificuldades, mas ao mesmo tempo por muita vontade dos sócios.

Desde então, a empresa vem crescendo, superando barreiras e dificuldades, e com isto, conquistando cada vez mais o mercado calçadista nacional e exterior. Atualmente, a empresa conta com 270 empregados distribuídos nos setores de produção, administrativo, no projeto menor aprendiz e pessoas com deficiência (PCD). Seu quadro de empregados é composto majoritariamente por pessoas do sexo feminino (94%).

Conta com um respeitável complexo industrial, constituído de três prédios, produz diariamente uma média de 4.500 pares de cabedais de calçados (tênis), desde o setor de corte até a costura, culminando com o encaixotamento para que o produto seja encaminhado às outras unidades do grupo, para assim proceder à montagem do mesmo e após destiná-lo ao cliente.

Com a preocupação cada vez maior em atender as necessidades de seu cliente, a empresa em estudo vem aprimorando seu desenvolvimento tecnológico para obter o aperfeiçoamento no corte e costura, com o intuito de, cada vez mais, proporcionar ao mercado, qualidade, eficiência e satisfação.

A empresa apresenta uma rotatividade de pessoal que pode prejudicar o seu desempenho financeiro, sendo considerável o número de empregados que entram e saem da empresa. Para mensurar essa movimentação é apresentado o índice de rotatividade calculado bem como o número de empregados desligados em cada período de análise.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dentre as 10 cidades que a empresa busca sua mão de obra, Bom Princípio é a cidade que teve maior índice de desligamentos no período analisado (29,81%), seguido de São Vendelino (24,04%), Vale Real (13,46%) e Alto Feliz (10,58%) (Figura 1). As cidades de Feliz, São Sebastião do Caí, Farroupilha, Morro Reuter, Garibaldi e Barão são cidades que representam um menor índice de rotatividade, sendo menos de 10% cada. As cidades de Feliz, Vale Real e São Sebastião do Caí são as cidades mais distantes da empresa, de modo que, os empregados dessas cidades dispõem de um tempo maior de deslocamento para o trabalho. Nesse sentido, as pessoas trocam frequentemente de emprego, seja

por uma melhor oferta de salário, para trabalhar mais perto de casa ou por um horário mais flexível de trabalho.

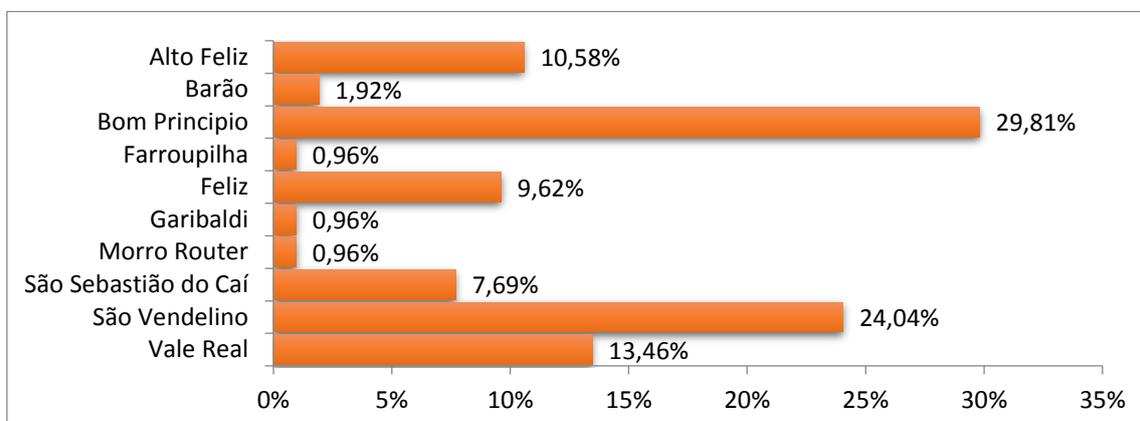
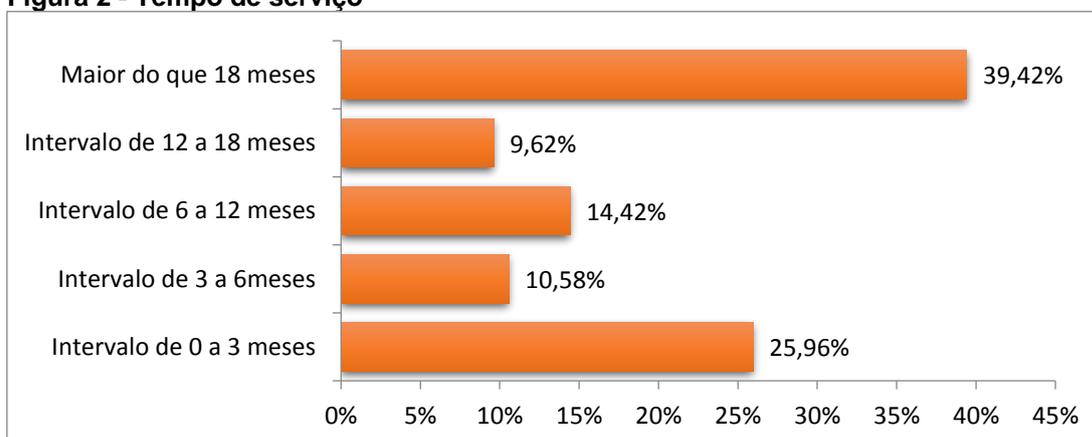


Figura 1 - Desligamentos por cidade
Fonte: Elaborada pelas autoras (2020).

Em relação ao tempo em que as pessoas permaneceram na empresa, percebe-se que há um índice consideravelmente alto de rotatividade, pois, 25% permaneceram por até 3 meses (ou menos) na empresa (Figura 2). Isso não é bom para a empresa, pois, ela faz todo um planejamento para adaptar o novo empregado, com treinamentos e integrações e que acaba se transformando em prejuízos. Quando um novo empregado é integrado à empresa muitas vezes este não recebe o treinamento adequado, em alguns casos ele aprende a função com o colega. Corroborando com Robbins (2005), que afirma que isso pode ser um problema, pois, se um empregado estiver executando a tarefa de maneira errada, o outro também tende a executar, as tarefas não são passadas de forma clara e objetiva.

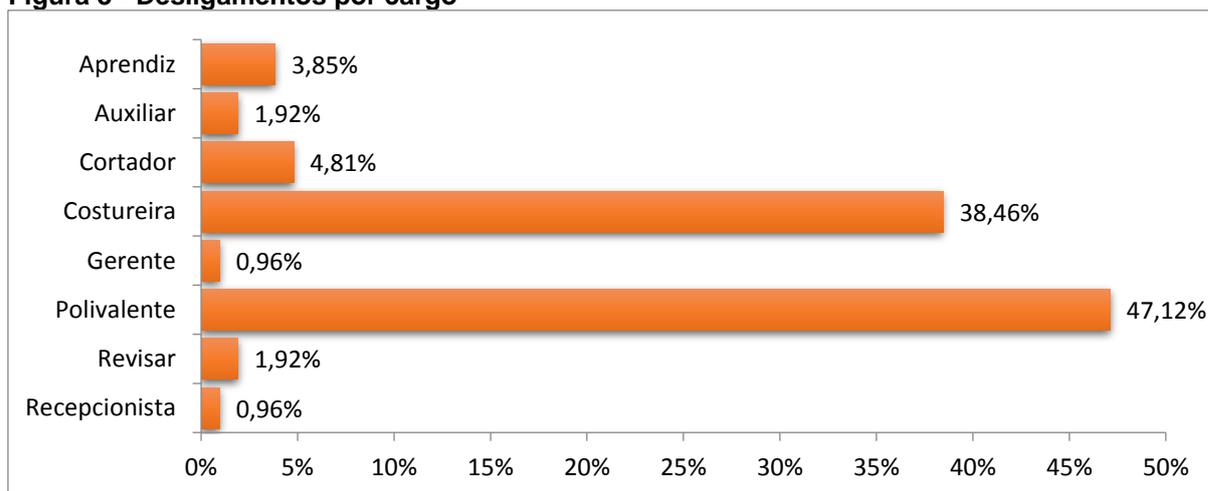
Figura 2 - Tempo de serviço



Fonte: Elaborada pelas autoras (2020).

Dentre os cargos com maior índice de rotatividade, em primeiro lugar apresenta-se o cargo de trabalhador polivalente (47,12%), em que enquadram-se as funções de serviços de corte, costura, riscar peças, aplicar ilhós, colocar forro, conferir materiais, revisar peças, fazer consertos, preparar peças, abastecer esteira, e fechar talão. Em seguida, vem o cargo de costureira (38,46%), seguido do operador de corte (4,81%), aprendiz (3,85%), revisor (1,92%), auxiliar (1,92%), gerente (0,96%) e recepcionista (0,96%) (Figura 3). Dessa maneira, nota-se que a rotatividade está diretamente ligada à área operacional. Os profissionais dessas funções já têm experiência e conhecimento na área, assim, eles recebem propostas mais atrativas, com maiores benefícios e salários mais satisfatórios, oferecidos pelos concorrentes.

Figura 3 - Desligamentos por cargo

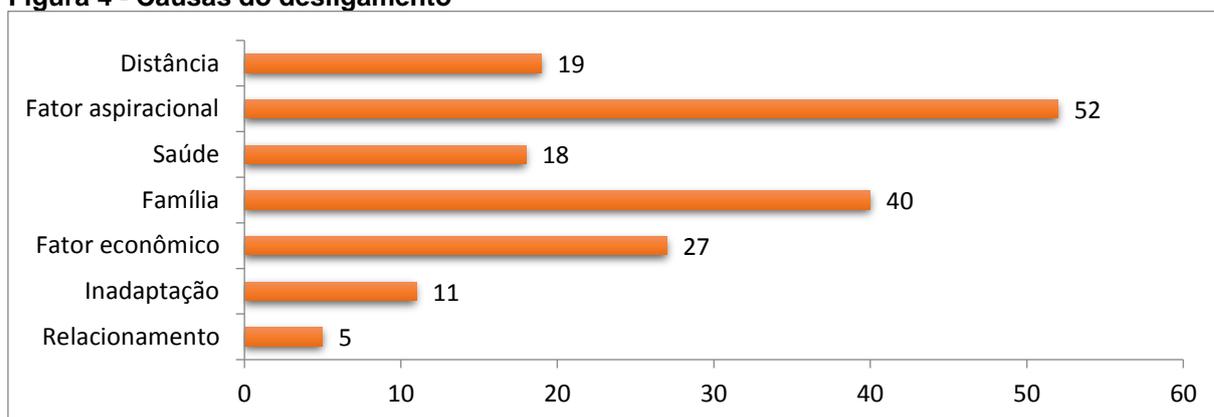


Fonte: Elaborada pelas autoras (2020).

Em relação a forma de desligamento, 94,2% ocorrem de forma espontânea, ou seja, por iniciativa do empregado, 4,81% ocorreram por término de contrato e 0,96% são demitidos. A principal causa do desligamento dos empregados é o fator aspiracional, onde enquadram-se outro emprego, estudo ou serviço em uma área diferente, esse fator foi mencionado por 52 pessoas diferentes. Em segundo lugar, aparece o fator família (n=40) onde contempla problema familiar e mudança de residência, seguido do fator econômico (n=27), distancia da empresa (n=19), saúde (n=18) onde enquadra-se doença na família, atestados, falta de condições físicas e aposentadoria, inadaptação do empregado

a empresa (n=11) e relacionamento com colegas (n=5). Nesse sentido, corroborando com alguns estudos (STRAPASSON; CONCOLATTO; FERREIRA, 2007; CARRARA; NUNES; SARSUR, 2014), as principais causas do desligamento foram o fator aspiracional (outro emprego, estudo ou serviço em uma área diferente) e o fator família (Figura 4).

Figura 4 - Causas do desligamento



Fonte: Elaborada pelas autoras (2020).

Na entrevista de desligamento, foi apresentado uma avaliação do ambiente de trabalho com 12 perguntas (Tabela 1). Neste caso, o empregado recém desligado da empresa avaliou o ambiente atribuindo uma nota de 5 a 10, onde 5 é insatisfeito e 10 é satisfeito. Os itens avaliados foram os seguintes: relacionamento com superiores, relacionamento com colegas, horário de trabalho, as condições de trabalho, salário, gestão de pessoas, quanto a segurança do trabalho, enfermaria, atendimento médico, convênio farmácia, impressões sobre a empresa e organização e limpeza.

Tabela 1 - Avaliação do ambiente de trabalho

Item avaliado	5	6	7	8	9	10
Relacionamento com superiores	6,73%	4,81%	2,89%	14,42%	21,15%	50,0%
Relacionamento com colegas	0,96%	1,92%	4,81%	9,62%	19,23%	63,46%
Horário de trabalho	0,96%	0,00%	2,89%	13,46%	21,15%	61,54%
Condições de trabalho	2,89%	0,00%	3,85%	15,38%	25,0%	52,88%
Salário	9,71%	4,85%	8,74%	27,18%	19,42%	30,10%
Gestão de pessoas	0,96%	0,00%	0,00%	6,73%	10,58%	81,73%
Segurança do trabalho	0,96%	0,00%	1,93%	6,73%	8,65%	81,73%
Enfermaria	1,92%	2,89%	0,96%	11,54%	17,31%	65,38%
Atendimento médico	6,86%	1,96%	3,93%	11,76%	20,59%	54,90%
Convênio farmácia	0,96%	0,96%	0,96%	10,58%	11,54%	75,0%
Impressões sobre a empresa	1,92%	2,88%	0,00%	9,62%	15,38%	70,19%
Organização e limpeza	2,91%	6,80%	0,97%	11,65%	18,45%	59,22%

Fonte: Elaborada pelas autoras (2020).

Em relação ao relacionamento com os superiores, 85,57% dos empregados atribuíram notas 10, 9 e 8, assim, demonstrando um relacionamento bom dentro da empresa. O relacionamento com os colegas também era bom, 92,31% dos empregados atribuíram notas 10, 9 e 8. O relacionamento é um fator muito importante para o ambiente de organizacional, pois, gera motivação e qualidade de vida no trabalho, sendo essencial para gerar benefícios a ambos, facilitando o trabalho em equipe. Os empregados em processo de desligamento estavam satisfeitos com o horário de trabalho (96,15% atribuíram notas 10, 9 e 8).

As condições de trabalho na empresa, segundo os empregados, eram boas (93,26% atribuíram notas 10,9 e 8). O empregado busca a satisfação e o bem-estar no ambiente de trabalho, isso inclui o espaço físico, a higiene, o ruído, a iluminação e a temperatura, aspectos que fazem parte de um favorável ambiente de trabalho. Em contrapartida, os empregados em processo de desligamento não estavam totalmente satisfeitos com o salário, apenas 30,10% atribuíram a nota 10. O empregado deve ter uma situação financeira estável para desempenhar bem seu trabalho e para permanecer na organização. A empresa que oferece salário baixo em comparação com os concorrentes tem dificuldade de atrair e reter seu pessoal.

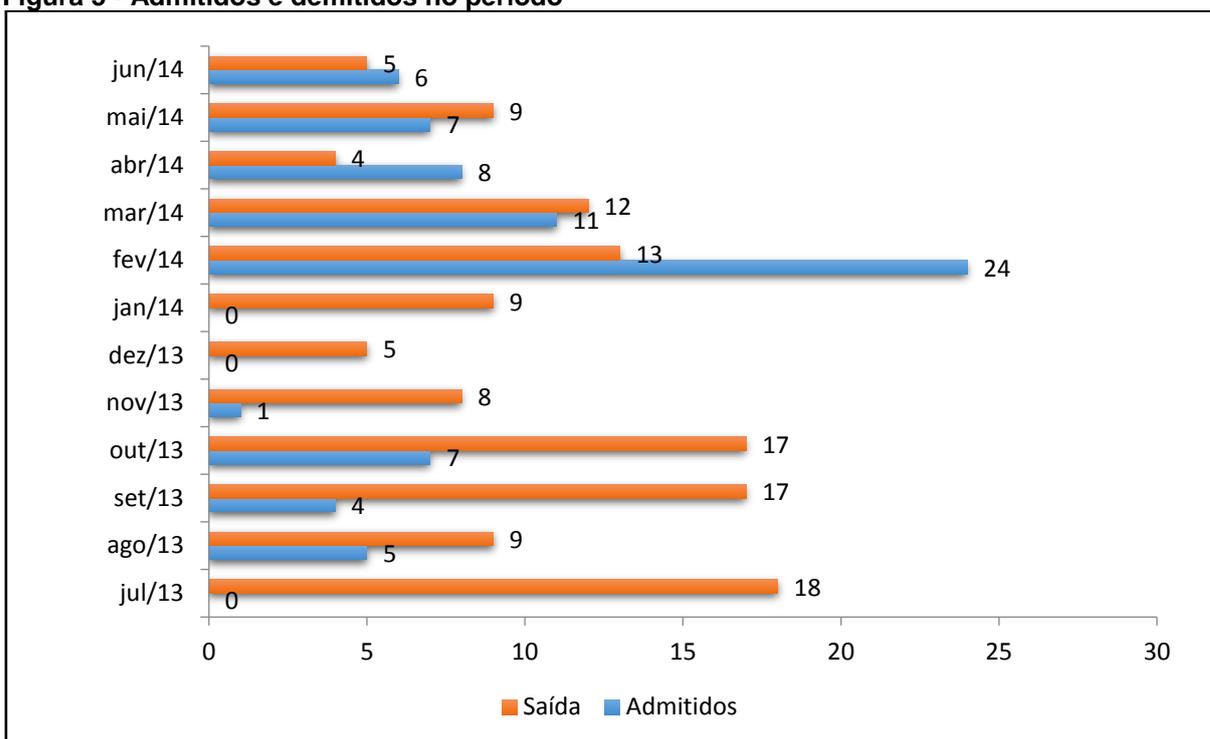
Em relação à GP, 99,04% dos empregados atribuíram notas 10, 9 e 8, assim, demonstrando estarem satisfeitos com o departamento. Outro item, que os empregados estavam satisfeitos era a segurança do trabalho (97,11% atribuíram notas 10, 9 e 8), pois, a empresa entrega equipamentos de proteção individual (EPI's), tornando o ambiente de trabalho seguro e livre de riscos de acidentes. A enfermaria, o atendimento médico e o convênio farmácia também são itens que demonstram satisfação dos empregados em processo de desligamento (94,23% atribuíram notas 10, 9 e 8; 87,25% atribuíram notas 10,9 e 8; 97,12% atribuíram notas 10, 9 e 8, respectivamente).

As impressões que os empregados em processo de desligamento tinham em relação à empresa são boas, 95,19% atribuíram notas 10, 9 e 8. Essa satisfação se deve ao fato de ser uma empresa bem conceituada no mercado de trabalho, que transmite confiança e honra os seus compromissos com os empregados e com a sociedade local. A organização e limpeza da empresa também obteve a satisfação dos empregados (89,32% atribuíram notas 10, 9 e 8),

a empresa proporciona um ambiente de trabalho favorável à saúde dos seus empregados. Nesse sentido, pode se concluir, que nenhuma questão relacionada ao ambiente de trabalho contribuiu para a rotatividade dos empregados dessa empresa.

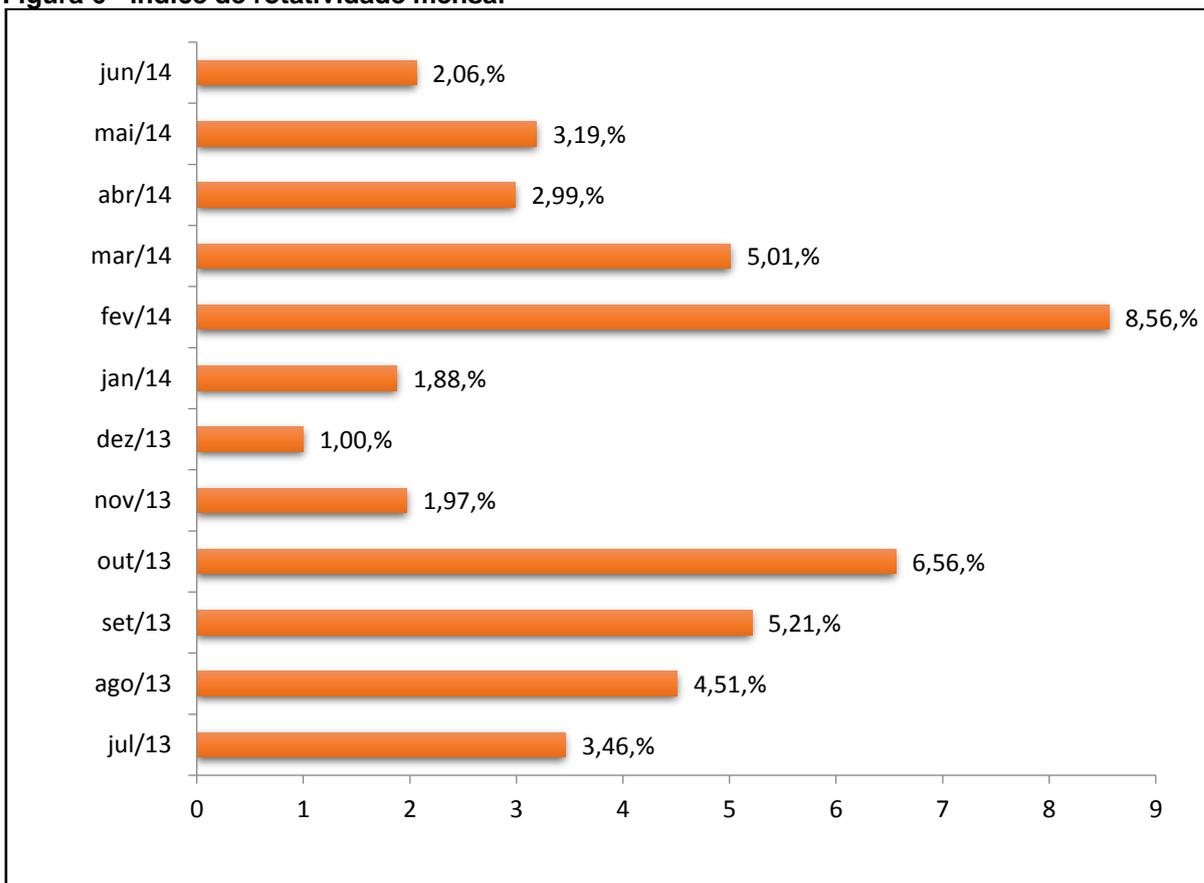
Quando questionados se os empregados em processo de desligamento tinham abertura para falar com os seus gestores, sobre melhorias ou mudanças no setor, 64,42% afirmaram que sim, 24,04% afirmaram que em partes e 11,54% que não. Esse fator é preocupante, pois, o gestor deve estar sempre em sintonia com seus empregados e dispostos a ouvi-los. Segundo Cappelli (2003), as pessoas procuram lugares melhores quando estão em conflito com seus superiores. Pode se afirmar que este é um fator que influencia na rotatividade das pessoas da empresa em estudo. Dentre os empregados desligados, 87,5% afirmaram que voltariam a trabalhar na empresa, 8,65% não voltariam e 3,85% voltaria, desde que fosse em outro cargo. Nesse sentido, a maior parte das pessoas voltaria a trabalhar na empresa.

Na Figura 5 apresentam-se os empregados admitidos e os empregados desligados no período de julho/2013 até junho/2014, pode-se afirmar que o volume de circulação de pessoal é elevado, observando-se as saídas. No mês de fevereiro, percebe-se uma maior circulação de entradas, isto se dá pós férias coletivas da empresa, a partir desse momento, ela começa a repor as pessoas que saíram entre os meses de novembro, dezembro e janeiro. No mês de julho, também se apresenta uma grande circulação de saídas de pessoas, acontece que, entre o final de junho e início de julho, a empresa termina a produção da primeira estação e inicia a segunda estação. A empresa produz duas estações por ano, inverno e verão, das mais variadas formas estampas e estilos de tênis.

Figura 5 - Admitidos e demitidos no período

Fonte: Elaborada pelas autoras (2020).

Na figura 6 apresenta-se o índice de rotatividade mensal do período analisado. Nota-se que o volume de pessoas, em relação às saídas foi maior do que as entradas, assim, esse índice está ligado a fatores internos da empresa. Pode-se perceber que a empresa em estudo, necessita de algumas melhorias para reter seus talentos. O cálculo leva em conta os empregados que entraram e saíram da empresa dentro do período analisado, os dados mostram que foram admitidas 73 pessoas e houve 126 desligamentos. Os problemas relacionados ao elevado nível de rotatividade de pessoal têm seu início durante o processo de recrutamento e seleção, pois, a empresa em estudo não pratica um processo de seleção rigoroso. Além disso, também ocorre por problemas de treinamento das pessoas, pois, o empregado não recebe uma capacitação adequada.

Figura 6 - Índice de rotatividade mensal

Fonte: Elaborada pelas autoras (2020).

A rotatividade de pessoal é um grande problema para a empresa em estudo, pois, representa um alto índice de entradas e saídas de empregados. Refletindo nos custos envolvidos nos processos de admissões e de desligamentos, os quais se tornam muito altos e refletem no fluxo de caixa da organização. Esses representam os custos mensuráveis da rotatividade, sendo que, a rotatividade pode ser prejudicial às vendas de uma empresa (FERREIRA; ALMEIDA, 2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar e identificar os principais fatores que contribuíram para a rotatividade dos empregados de uma empresa do ramo calçadista, localizada na região do Vale do Caí – RS. O estudo de caso possibilitou a análise de 104 entrevistas de desligamento do total de 126 empregados que se desligaram da empresa por iniciativa própria, por iniciativa da empresa e ou por término de contrato de experiência. Tendo a rotatividade como

um aspecto importante, que pode ser prejudicial a uma empresa, através do objetivo desta pesquisa, foi feito um levantamento das causas que levam os empregados a se desligarem da empresa em questão.

A empresa apresenta fatores positivos como o bom relacionamento com superiores e colegas, horário de trabalho, boas condições de trabalho, atendimento médico e enfermagem, convenio com farmácia, boas impressões sobre a empresa, porém, há alguns pontos que se mostram deficientes. Referente aos fatores que contribuíram para a rotatividade dos empregados, destaca-se o fator aspiracional, que é gerado a partir de outra proposta de emprego, estudo o trabalho em outra área.

O fator econômico também foi considerado como causa da rotatividade. Tendo em vista que as pessoas trabalham nas organizações com certas expectativas de crescimento e resultados compensatórios favoráveis, elas estão dispostas a se dedicarem ao trabalho e às metas, desde que isso tenham um retorno significativo. As recompensas oferecidas pelas organizações influenciam na motivação e na satisfação de seus empregados.

O resultado do índice de rotatividade mensal do período de julho de 2013 a junho de 2014 é alto. Nota-se que o volume de pessoas, em relação às saídas foi maior do que as entradas, o cálculo leva em conta os empregados que entraram e saíram da empresa dentro do período analisado, os dados mostram que foram admitidas 73 pessoas e houve 126 desligamentos.

Sugere-se, através desta análise, que a empresa deve ir além das atividades básicas de recrutamento e manutenção. Para reter seu capital humano, sugerem-se possíveis trabalhos a serem desenvolvidos na empresa. A implantação de um programa de benefícios, que pode ser o diferencial de uma empresa em relação às outras organizações. Essa ação poderia gerar melhorias na produtividade dos empregados e os manteriam motivados, melhorando a imagem da empresa e reduzindo a rotatividade, pois, os benefícios oferecidos são formas indiretas de remuneração.

Outra ação seria implantar um plano de carreira e salário visando à permanência do empregado por mais tempo na empresa, dessa forma, possibilitando o crescimento profissional. Um bom programa de cargos e salários, sendo ele bem desenvolvido e aproveitado, produz subsídios para o recrutamento

de pessoas. Pode se fazer uma pesquisa de mercado sobre a remuneração, saber o que está sendo oferecido entre as empresas do mesmo ramo.

Além disso, sugere-se a aplicação de uma pesquisa de clima semestralmente a todos os empregados da empresa, a qual trará informações muito importantes em relação a diversos fatores que afetam o nível de satisfação dos empregados. A partir desses dados, deve-se implementar mudanças com as questões que foram apontadas. Outra ação seria promover integrações de setores de forma trimestral. Estas podem acontecer com dinâmica de grupos e palestras. Dessa forma, os empregados podem passar a enxergar a organização de forma mais positiva. Outra sugestão seria desenvolver um processo de avaliação de desempenho dos empregados com frequência anual ou semestral, de modo a dar retorno aos mesmos sobre como está o seu desempenho. Dessa forma, permitir que o empregado saiba o que a empresa espera dele e o que ele precisa melhorar para crescer profissionalmente.

É cada vez maior a importância de as organizações controlarem a rotatividade de pessoal, pois, perde-se o conhecimento que está concentrado nas pessoas, o conhecimento é adquirido através da experiência profissional e é difícil de ser armazenado. Para isso é necessário manter as pessoas motivadas, satisfeitas, compartilhar o conhecimento e buscar ideias novas dos empregados, fazer com que eles se sintam parte da empresa, e treinar gestores que tenham os mesmos objetivos da organização, nunca esquecendo as pessoas que estão inseridas nelas.

REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS. (2018). **Relatório setorial indústria de calçados Brasil 2019**. Disponível em: <<http://abicalcados.com.br/publicacoes/relatorio-setorial>>. Acesso em: 20 mar. 2020.
- AGAPITO, P. R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-Estar no Trabalho e Percepção de Sucesso na Carreira como Antecedentes de Intenção de Rotatividade. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16. n. 6, p. 71-93, 2015.
- ALVES, L. F.; OZAKI, Y. Em busca da gestão estratégica da rotatividade de pessoal: estudo realizado na empresa A. Rel. S/A. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 13, n. 18, p. 163-176, 2009.
- AZEVEDO, R. R. de; LINO, A. F.; DINIZ, J. A. (2019). Efeitos da rotatividade de pessoal sobre práticas das equipes de contabilidade em municípios. **Revista de**

Contabilidade e Organizações, v. 13, 2019. doi:

<http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2019.144691>

CAMPOS, C. V. de A.; MALIK, A. M. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do programa de saúde da família. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, p. 347-68, 2008.

CAPPELLI, P. **Contratando e Mantendo as melhores pessoas**. Ed Record, 2003.

CARDOSO, A. F.; CARDOSO, J. F.; SANTOS, S. R. O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto: um estudo em uma indústria gaúcha. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 3, n. 1, p. 107-121, 2013.

CARRARA, T. M. P.; NUNES, S. C.; SARSUR, A. M. Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de performers. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 13, n. 3, p. 1119-1148, 2014.

ECKERT, A.; MECCA, M. S.; DENICOL, M. S. G. M.; GIACOMET, M. O. As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcho de Caxias do Sul. In: XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2011, Caxias do Sul. **Anais... Caxias do Sul**, 2011.

FERREIRA, L. C. de M.; ALMEIDA, C. B. de A. Rotatividade de funcionários e desempenho organizacional: um estudo no comércio brasileiro. **Brazilian Business Review**, v. 12, n. 4, p. 28-61, 2015.

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

FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Organizações em contexto**, v. 1, n. 2, p. 47-67, 2005.

MACIEL, C. O.; CAMARGO, C. Sobrequalificação no trabalho e sua influência sobre atitudes e comportamentos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 2, p. 218-238, 2013.

MARGOTO, J. B.; BEHR, R. R.; PAULA, A. P. P. Eu me demito! Evidências da racionalidade substantiva nas decisões de desligamento em organizações. **Organização & Sociedade**, v. 17, n. 52, p. 115-135, 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MEDEIROS, C. R. G.; JUNQUEIRA, A. G. W.; SCHWINGEL, G.; CARRENO, I.; JUNGLES, L. A. P.; SALDANHA, O. M. de F. L. A rotatividade de enfermeiros e médicos: um impasse na implementação da Estratégia de Saúde da Família. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 15, n. 1, p. 1521-1531, 2010.

MEDEIROS, R. R.; ALVES, R. C.; RIBEIRO, S. R. Turnover: uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da Alfa Comércio LTDA. **CONNEXIO**, v. 2, n. 1, p. 115-126, 2013.

OLIVEIRA, L. B.; HONÓRIO, S. R. F. S. Atração e desligamento voluntário de jovens empregados: um estudo de caso no setor jornalístico. **Revista de Administração da USP**, v. 49, n. 4, p. 714-730, 2014.

QUEGE, M. A. (2008). Estudo sobre Rotatividade de Funcionários no Brasil. **Revista Business School**. São Paulo. Disponível em:

<<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/download/0,,4582-1,00.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2005.

ROSA, M. S.; IBDAIWI, T. K. Fatores responsáveis pelo *turnover* em uma empresa de *fast food* de Santa Maria – RS. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 3, p. 525-538, 2012.

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

SILVA, R. S.; CAPPELLOZZA, A.; COSTA, L. V. O impacto do suporte organizacional e do comprometimento afetivo sobre a rotatividade. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 3, p. 314-329, 2014

SOUZA, S. R. R. K. (2003). A rotatividade e as condições de trabalho dos profissionais de enfermagem: um enfoque da ergonomia, 2003. 139f. **Dissertação** (mestrado em Engenharia de Produção), Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

STRAPASSON, A, M, H.; CONCOLATTO, C, P.; FERREIRA, G, M, V. Rotatividade de pessoal: um estudo de caso na agroindústria. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2007, Natal. **Anais...** Natal, 2007.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.