

ANÁLISE DA ROTATIVIDADE DE PESSOAS SOB A ÓTICA DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA METAL MECÂNICA DE SANTO ANTÔNIO DA PATRULHA/RS

Vanessa Gomes Borges¹
Walmir Guntzel²

RESUMO

O objetivo principal deste estudo foi analisar a rotatividade de pessoas sob a ótica dos colaboradores de uma empresa metal mecânica de Santo Antônio da Patrulha. Para isso, fez-se necessário descrever o processo atual de recrutamento e seleção da mesma, identificar o índice de rotatividade em um período de 12 meses e apresentar as possíveis causas que levariam á rotação dos empregados na percepção dos mesmos, com base nos estudos levantados na empresa. Assim a pesquisa de campo tornou-se essencial para a realização deste trabalho. Contudo, os dados coletados por intermédio de questionários revelaram o procedimento adotado pela organização no recrutamento e na seleção de novos talentos, assim como os índices de rotatividade que sofreram diversas variações no período estudado e também os motivos essenciais na causa da rotação de empregados.

Palavras- chave: Recrutamento. Seleção. Rotatividade.

ABSTRACT

The main objective of this study was to analyze the turnover of people from the perspective of employees of a metal mechanics company from Santo Antônio da Patrulha. For this, it was necessary to describe the actual process of recruitment and selection thereof, identify the turnover rate in a period of 12 months and present the possible causes that lead to the rotation of officials in the perception thereof, based on the studies surveyed in the company. So fieldwork became essential to this work. However, the data collected through questionnaires revealed the procedure adopted by the organization in the recruitment and selection of new talent, as well as turnover rates that suffered several changes during the study period and also the essential reasons in the cause of employee turnover.

Keywords: Recruitment. Selection. Turnover.

¹ Acadêmica do Curso de Administração com Linha Específica: Administração Geral - Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. vanessagborges@yahoo.com.br

² Professor orientador - Faculdades Integradas de Taquara – Faccat. Taquara/RS. walmir.admin@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

O atual cenário competitivo dos negócios obriga as empresas a criar mudanças na sua forma de gestão. Deste modo, o envolvimento dos colaboradores com os objetivos da organização é o diferencial na estratégia da empresa. Neste contexto, as atividades de recrutamento e seleção devem estar alinhadas as metas da organização para que os melhores profissionais sejam contratados, agregando valor ao negócio e contribuindo para a sua lucratividade. Assim, o setor de Recursos Humanos tem papel fundamental nesta missão.

No entanto, se o processo de recrutar e selecionar novos funcionários não for bem conduzido, problemas podem surgir no decorrer do trabalho. Uma das dificuldades é o alto índice de rotatividade (*turnover*), ou seja, um fluxo desregular de admissões e demissões de colaboradores na empresa. Ressalta-se que há fatores positivos neste processo, como a entrada de funcionários com um vasto conhecimento e novas experiências, mas há também fatores negativos como altos custos e a motivação dos trabalhadores que é afetada. É importante observar as causas que levam a esta situação, investigar se o problema está na instituição, analisando os motivos que levam o funcionário a desligar-se da empresa. Desta forma o objetivo geral deste trabalho é analisar os fatores determinantes da rotatividade de pessoas de uma empresa do setor metal mecânico de Santo Antônio da Patrulha/RS sob a ótica dos seus colaboradores.

Porém, para descobrir as razões que induzem ao *turnover*, é imprescindível realizar uma pesquisa na organização, contando com a participação dos colaboradores. A partir deste momento, a organização poderá designar ações de retenção de talentos. Assim, com estes pressupostos, desenvolveu-se um problema de pesquisa com o tema Rotatividade de pessoas, tomando como base estudo realizada em uma empresa metal mecânica, localizada na cidade de Santo Antônio da Patrulha/RS e delinear-se os seguintes objetivos específicos:

- Descrever o processo atual de recrutamento e seleção da organização;
- Identificar o índice de *turnover* num período de 12 meses;
- Apresentar as possíveis causas que levariam a rotação dos funcionários na percepção dos mesmos;

- Identificar os fatores determinantes da rotatividade de pessoas na visão dos colaboradores de uma empresa fabricante de guindastes da cidade de Santo Antônio da patrulha/RS;
- Apresentar um plano de ação para a organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de rotatividade

O termo *turnover* ou rotatividade refere-se à entrada e saída de empregados de uma empresa, podendo ser por livre espontânea vontade ou por decisão da organização (MILKOVICH & BOUDREAU, 2000, p. 262).

Pode-se dizer que existir rotatividade é absolutamente normal, porém se esse índice começa a aumentar substancialmente, torna-se um fator preocupante, pois a saída do empregado pode sinalizar que, de alguma maneira, ele estava tentando escapar de algo desagradável.

Para Chiavenato (2004), “a rotatividade não é uma causa, mas o efeito de alguma variável externa e interna”. As oportunidades de emprego no mercado de trabalho caracterizam uma variável externa, já dentre as variáveis internas estão às políticas salariais, benefícios que a organização oferece o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho.

2.2. Cálculo do índice de rotatividade

Para (Milkovich & Boudreau, 2000, p. 264), as taxas de rotatividade são geralmente expressas de forma percentual referente a um determinado período de tempo. Existem formas específicas de cálculo, para que a organização possa analisar e gerenciar corretamente o fluxo de pessoas que entram e que saem da organização de acordo com a sua necessidade.

Segundo (Marras 2005, p. 63) o cálculo da rotatividade demonstra tanto o número de trabalhadores que se desligaram voluntariamente das empresas quanto o número daqueles que foram demitidos.

Para se medir o Índice de Rotatividade de Pessoal (IRP) para o planejamento de recursos humanos, utiliza-se a fórmula a seguir:

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\text{EM}}$$

Onde:

IPR = índice de rotatividade de pessoal

A = admissões de pessoal ocorridas em determinado período (entradas);

D = desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas);

EM = efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

Assim,

[...] se o índice de rotatividade de pessoal for de, por exemplo, 3%, isto significa que a organização pode contar com apenas 97% de sua força de trabalho naquele período. Para poder contar com 100%, a organização precisaria planejar um excedente de 3% de pessoal para compensar esse fluxo de pessoal (CHIAVENATO, 2002, p. 181).

Há também uma fórmula para avaliar os índices de rotatividade mês a mês.

Segue:

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

Onde:

D= Número de funcionários demitidos no mês

EM= efetivo médio da área considerada dentro do período considerado.

2.3. Recrutamento e Seleção

Chiavenato (2008, p.115) conceitua recrutamento como um “conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.”

A partir da identificação da necessidade de pessoal na empresa, o profissional de RH deve buscar no mercado as fontes de recrutamento que irão suprir os requisitos do cargo a ser ocupado. De acordo com Chiavenato (2008, p.

129) “o recrutamento pode ser interno ou externo.” As técnicas de recrutamento externo são: anúncios em jornais e revistas, agências de recrutamento, contatos com escolas, universidades e agremiações, cartazes ou anúncios em locais visíveis, apresentação de candidatos por indicação dos funcionários, consulta ao arquivo de candidatos e banco de dados de candidatos.

Segundo Chiavenato (2008, p.133), “Seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado.”

De acordo com Marras (2000, p. 79), todo o processo de seleção de pessoal baseia-se fundamentalmente na análise comparativa de dois campos:

2.3.1 Exigências do cargo

São as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções.

2.3.2 Características do candidato

É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas.

2.4. Remuneração

Para Chiavenato (2008, p. 282), “Remuneração é um processo de troca: de um lado, as expectativas de trabalho por parte da organização e, de outro, a recompensa que uma pessoa recebe pelo seu trabalho.”

Assim, o salário deve ser compatível com as atribuições do cargo, dando condições aos colaboradores de suprir suas necessidades básicas. Dessler (2003, p.194) estabelece cinco passos para aplicar a equidade salarial na empresa:

1. Conduzir uma pesquisa salarial através de um levantamento formal ou informal sobre a remuneração de profissionais em outras organizações;

2. Determinar o valor de cada função por meio de uma avaliação de cargo, comparando fatores e atribuindo valores para manter a igualdade dentro da empresa;
3. Agrupar cargos semelhantes em faixas salariais, facilitando assim a distribuição do valor salarial para cada ocupação;
4. Determinar o valor de cada faixa, obtendo uma relação entre a relevância da função e o salário que está sendo pago;
5. Desenvolver a amplitude de valores, criando níveis para cada faixa salarial.

O objetivo é valorizar o cargo na organização para que o salário seja justo e compatível moldando a percepção dos funcionários quanto a sua valorização para a instituição.

2.5. Benefícios

De acordo com Marras (2000, p.137), benefício é o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado.

Além da recompensa salarial pelo desempenho das suas atividades, os colaboradores podem contar com benefícios sociais como assistência médica, odontológica, alimentação, transporte, seguro de vida entre outros.

Benefícios sociais são as facilidades, conveniências, vantagens e serviços sociais que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações. Constituem a chamada remuneração indireta concedida a todos os empregados, como uma condição de emprego, independente do cargo ocupado, em conjunto com a chamada remuneração direta que é o salário específico para o cargo ocupado, em função da avaliação do cargo ou do desempenho do ocupante (CHIAVENATO,2008, p.340).

Na visão do autor, os planos de benefício sociais são imprescindíveis na retenção de talentos, pois constituem um atrativo para permanecer no emprego.

2.6. Higiene e segurança no trabalho

A higiene e segurança no trabalho visam basicamente a garantir condições adequadas à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores, tanto no que se refere à observância dos preceitos legais quanto a aplicação dos novos conceitos de gestão ambiental e gerenciamento ecológico (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004, p. 229).

A organização deve dispor de condições adequadas ao trabalho, tanto oferecendo um local limpo e organizado quanto ofertando equipamentos de proteção individual ou coletiva e realizando ações de prevenção. Assim, doenças adquiridas no exercício da função podem ser eliminadas com a correta implantação de programas de saúde do trabalhador. Além disso, Dessler (2003) adverte que é muito importante manter um ambiente laboral seguro, principalmente pelos inúmeros acidentes de trabalho.

2.7. Acidentes de trabalho

Segundo Dessler (2003, p. 283) “os acidentes de trabalho ocorrem por três razões principais: acaso, condições inseguras de trabalho e ações inseguras por parte dos funcionários.”

Alguns fatores causadores de acidentes são ações como jogar objetos, trabalhar sem o uso do equipamento de segurança e manusear materiais da maneira errada que podem gerar danos ao colaborador.

2.8. Retenção de talentos

Um fator importante que deve ser considerado em uma organização é a retenção de seus colaboradores e para que isto ocorra é necessário que a organização tenha uma boa relação com seus empregados.

Hoje são utilizados por algumas empresas como Mc Donald's e IBM Programas de reconhecimento que Segundo (Chiavenato, 2008, p. 444,445) “são prêmios de reconhecimento, pagamentos ou créditos concedidos aos colaboradores ou equipes que proporcionaram contribuições extraordinárias à organização.” A ideia

é comunicar o que fizeram e torna-los modelo para os demais colaboradores da organização.

Também tem sido implementado com sucesso em algumas organizações o Programa de Sugestões o mesmo é desenhado para solicitar, estimular, avaliar e implementar sugestões oferecidas pelos empregados e recompensar aqueles que forneçam ideias que tenham aplicações práticas e gerem resultados para a organização, (CHIAVENATO,2008, p.444).

As condições de higiene e segurança no ambiente de trabalho e a manutenção de boas relações sindicais também são fatores de grande importância.

2.9. Desligamento de colaboradores

Para Chiavenato (1999, p.70), o desligamento de colaboradores pode ocorrer de duas formas:

1. Por iniciativa da organização (demissão)- ocorre quando a organização decide desligar funcionários, seja para substituí-los por outros mais adequados às suas necessidades, seja para corrigir problemas de seleção inadequada, seja para reduzir sua força de trabalho.
2. Por iniciativa do funcionário- ocorre quando um funcionário decide, por motivos pessoais ou profissionais, encerrar a relação de trabalho com o empregador.

Quando a empresa decide demitir um empregado, o motivo deve basear-se numa série de fatores que levaram a este procedimento.

Existem duas formas de demissão: Por justa causa- A razão da demissão é explícita e de falta grave.

Sem justa causa- a organização não informa claramente os motivos do desligamento do colaborador.

2.10. Estilos de liderança

Para Maximiano (2009, p. 201) existem dois estilos básicos de liderança:

- Liderança orientada para pessoas: O líder orientado para pessoas focaliza o próprio funcionário ou grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe, ouve e presta atenção, é amigável, apoia os funcionários.

➤ Liderança orientada para a tarefa: O líder orientado para a tarefa focaliza o trabalho do subordinado ou grupo, enfatizando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos, insiste na necessidade de cumprir as metas e superar a concorrência ou o desempenho passado, esclarece as responsabilidades individuais e designa tarefas para pessoas específicas.

3. METODOLOGIA

A pesquisa é considerada bibliográfica porque serão consultados livros e artigos científicos que já trataram do problema de pesquisa em questão. Para Gil, (2002, pg.45), “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.”

De acordo com Gil (2002, p.41), este estudo é caracterizado como exploratório, pois “[...] estas pesquisas tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições,” que se resume em sondar e delinear os aspectos que são relativos ao assunto escolhido, com o objetivo de expandir o que se conhece sobre ele.

Será um estudo descritivo, pois Gil (2002, p.42), cita que “[...] as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis.” Situação que se enquadra aos objetivos almejados neste estudo de caso uma vez que se pretende estudar determinada empresa da cidade de Santo Antônio da Patrulha, em relação a como os colaboradores desta, veem a rotatividade de pessoas.

Desta forma este trabalho também se define como um estudo de caso, “[...] caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento [...]” (GIL, 2002, p. 54).

Quanto á forma de abordagem:

Quanto á metodologia a ser usada, define-se esta pesquisa como quantitativa e qualitativa, pela maneira que se pretende coletar os dados e conseqüentemente analisar os resultados. Os resultados do estudo serão apresentados por meio de cálculos para quantificar os dados coletados. A abordagem quantitativa tem como finalidade “quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas de estatísticas.” (OLIVEIRA, 2004, p.115).

Foram aplicados dois instrumentos de pesquisa sendo um deles de perguntas abertas.

As perguntas abertas foram direcionadas a profissional de Recursos Humanos da empresa em estudo para conhecer o processo de recrutamento e seleção realizado pela mesma e para a coleta de dados da entrada e saída de funcionários no período de 12 meses. As causas e fatores da rotatividade foram avaliados por 60 colaboradores por intermédio de um questionário com 13 questões objetivas. Sendo que a todos os respondentes foi assegurado o anonimato. Afim de, manter a ética cada colaborador recebeu um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) sendo que todos se dispuseram a assinar sem quaisquer problemas como voluntários, esclarecendo que se trata de uma pesquisa realizada para um trabalho de conclusão de curso, para fins de graduação.

Os dados coletados foram expostos por meio de tabulações, cálculos, gráficos e interpretações facilitando a verificação dos resultados afim de, facilitar a compreensão do tema estudado.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Processo de recrutamento e seleção

Através de uma entrevista estruturada com a responsável pelo setor de Recursos Humanos da empresa, obtiveram-se informações quanto ao processo atual de recrutamento e seleção. Abaixo seguem os resultados obtidos:

Quadro 1 – Perguntas e respostas da entrevistada

PERGUNTAS	RESPOSTAS
1. Quais os tipos de recrutamento são utilizados pela empresa?	Utiliza-se o método de entrevista pessoal. Recebe-se e analisa-se os currículos, para ver se está dentro do perfil desejado a vaga em aberto. Se sim, entramos em contato com o candidato e agendamos uma entrevista pessoal. O RH inicia o processo conversando com o candidato, caso seja aprovado passamos o mesmo para o Coordenador da área para que o entreviste. Geralmente se faz também testes (setor de solda por exemplo). Caso o candidato seja aprovado pelo RH e pelo Coordenador da área, o mesmo é contratado.
2. Quais são as formas de divulgação de novas oportunidades?	Anúncios em jornais, Cartazes, Rádio local.
3. A empresa possui Banco de Talentos?	Sim.

PERGUNTAS	RESPOSTAS
4. A organização dispõe de descrições de cargo?	Não.
5. Quais são as técnicas utilizadas no processo de seleção?	Tempo de empresa, Experiências anteriores, escolaridade.
6. Como os candidatos recebem o resultado da seleção?	A empresa entra em contato com todos os candidatos entrevistados, mesmo aqueles que não foram aprovados, pois é importante que eles tenham um retorno mesmo que negativo. Para aqueles que foram aprovados, é marcada mais uma entrevista para que seja realizada a proposta de emprego.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Pelos resultados apresentados acima, observa-se que a empresa estudada possui um banco de talentos, ferramenta muito importante para o exercício da função de RH, pois organiza os currículos e facilita o processo de triagem dos candidatos em potencial para as vagas na organização, otimizando o trabalho.

Outro ponto a ser discutido é a ausência de uma descrição de cargos para saber exatamente o perfil do candidato que a empresa pretende contratar, tornando o processo de seleção menos eficaz. Quanto ao processo de seleção, a utilização de diversas técnicas torna o método mais eficiente e proporciona maiores possibilidades de encontrar o candidato certo. A entrevista também é uma relevante ferramenta de seleção, pois o primeiro contato com o candidato é essencial antes do início do trabalho. E, enfim a divulgação do resultado no mesmo dia é interessante tanto para a organização, que evita gastos para a divulgação dos resultados da seleção, quanto para o candidato, que não fica na ansiedade para outro dia.

4.2. Identificação do índice de *turnover*

De acordo com os dados coletados no questionário junto ao setor de Recursos Humanos, foi possível identificar o índice de *turnover* da empresa em um período de 12 meses, como mostram os cálculos na tabela a seguir:

Quadro 2: Percentual de *turnover* dos funcionários

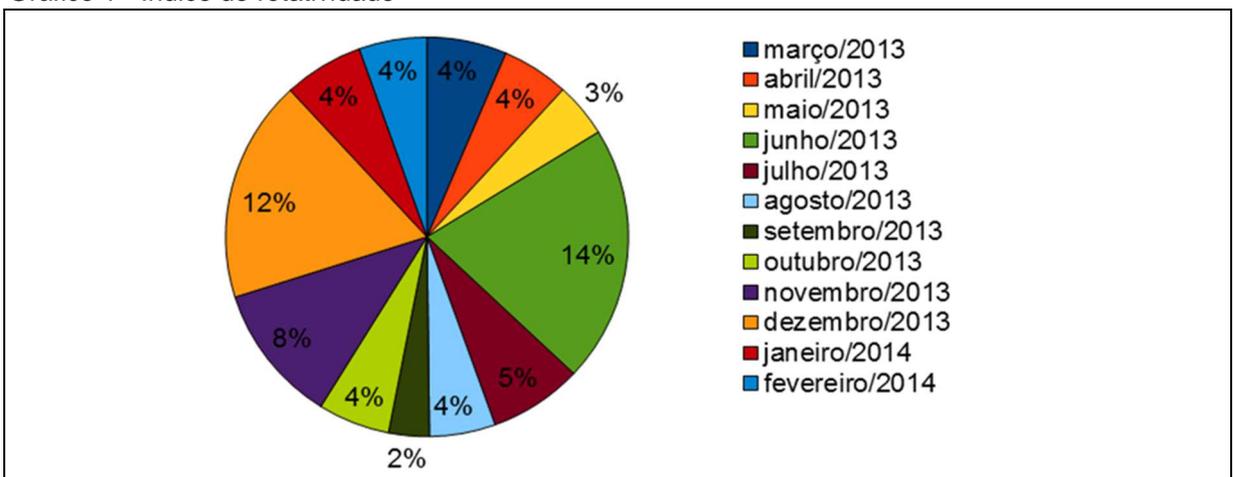
PERÍODO	CÁLCULO	RESULTADO
março/2013	$7 \times 100 / 164$	4%
abril/2013	$6 \times 100 / 167$	4%
maio/2013	$5 \times 100 / 170$	3%
junho/2013	$23 \times 100 / 166$	14%
julho/2013	$8 \times 100 / 160$	5%
agosto/2013	$6 \times 100 / 170$	4%
setembro/2013	$4 \times 100 / 184$	2%
outubro/2013	$7 \times 100 / 182$	4%
novembro/2013	$13 \times 100 / 173$	8%
dezembro/2013	$2 \times 100 / 167$	12%
janeiro/2014	$7 \times 100 / 164$	4%
fevereiro/2014	$6 \times 100 / 165$	4%

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Pelos dados apresentados acima, observa-se que a empresa estudada possui diferentes índices de rotatividade nos 12 meses pesquisados. O menor índice foi encontrado no mês de setembro, onde foram realizadas quatro demissões. Já o maior índice de *turnover* foi percebido no mês de junho, onde foram desligados vinte e três colaboradores. Período em que houve uma queda nas vendas da empresa.

Para uma melhor visualização dos dados segue gráfico com os resultados encontrados.

Gráfico 1 - Índice de rotatividade



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Observando o gráfico 1, nota-se que os índices de rotatividade da empresa diferem-se entre si. Os meses de abril, maio e setembro apresentaram indicadores menores em relação aos demais meses. Em junho, novembro e dezembro encontram-se os indicadores mais elevados.

4.3. Causas e fatores da rotatividade na percepção dos empregados

Através de um questionário ,composto por treze questões com motivos que podem levar o empregado a sair da empresa em que trabalha, foi possível verificar as causas da rotatividade na percepção dos colaboradores da empresa estudada.

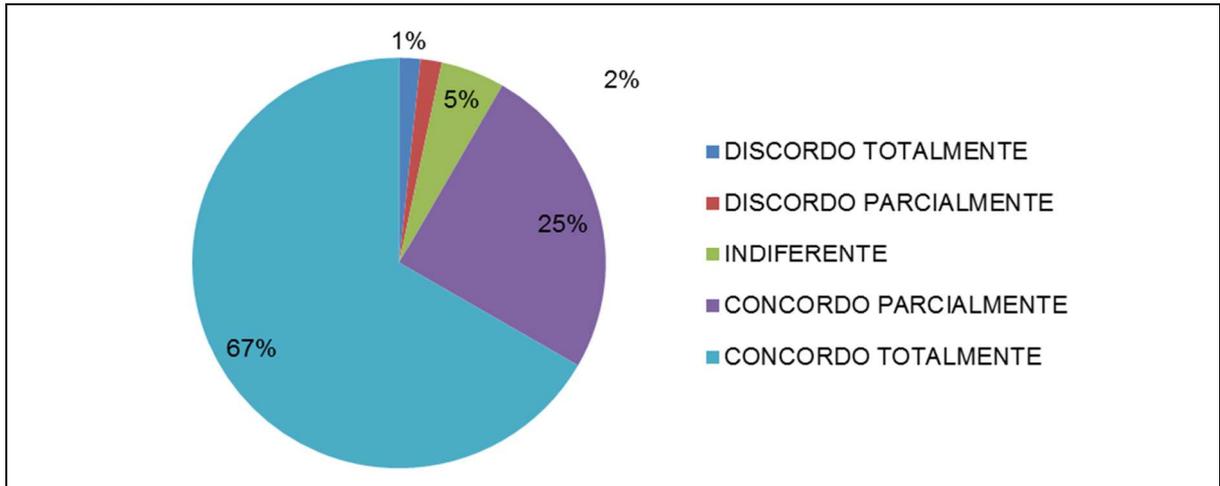
Quadro 3: Questionário aplicado

PERGUNTA	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	INDIFERENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
1. Gosta da atividade exercida?	1	1	3	15	40
2. Outra oportunidade de emprego me afastaria da empresa?	5	10	10	27	7
3. Tenho excesso de trabalho?	11	12	2	24	11
4. A temperatura é elevada no meu ambiente de trabalho?	23	4	11	15	7
5. Meu ambiente de trabalho é barulhento?	13	11	7	16	13
6. Existe falta de comunicação entre os colegas?	20	8	1	22	8
7. Meu trabalho é reconhecido?	4	4	3	33	16
PERGUNTA	SIM	NÃO			
8. Me relaciono bem com o meu superior?	56	4			
PERGUNTA	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	INDIFERENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
9. Falta oportunidade de crescimento na empresa?	12	12	2	21	13
10. Meu salário é compatível com a tarefa exercida?	7	12	3	29	9
11. Sou informado sobre as mudanças realizadas na empresa, que afetam o meu trabalho?	10	13	3	22	12
12. A empresa me mantém informado sobre como ela está avaliando meu desempenho no trabalho?	16	12	5	17	9
PERGUNTA	SIM	NÃO			
13. O plano de benefícios(Plano de saúde, transporte, alimentação) da empresa é satisfatório?	56	4			

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Através dos dados disponíveis na tabela acima, foram construídos gráficos para cada um dos motivos relacionados com as causas da rotatividade na empresa estudada.

Gráfico 2- Gosta da atividade exercida

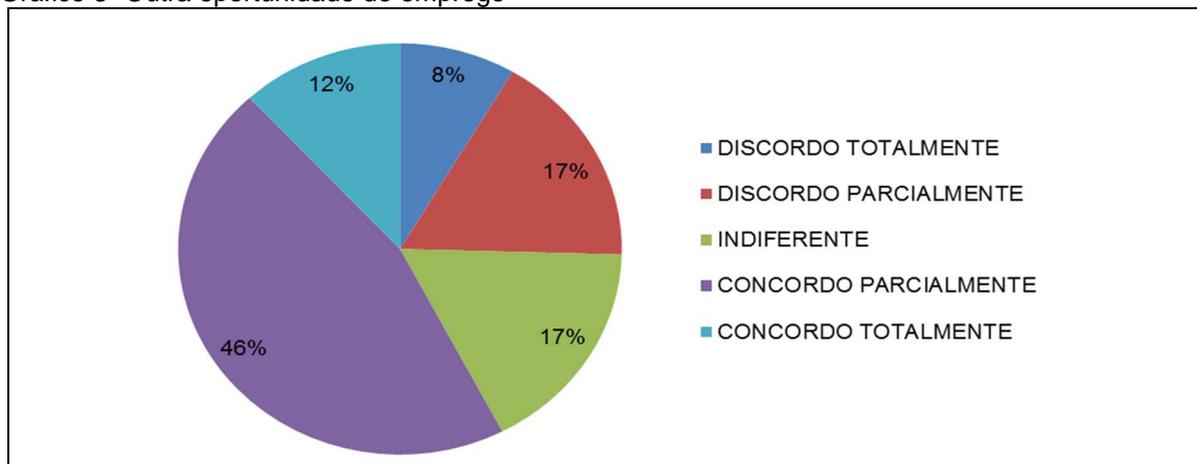


Fonte: Dados da pesquisa (2014)

De acordo com os resultados apresentados acima, verificou-se que a maioria dos empregados da empresa estudada, representado por 67% no gráfico, concordam totalmente no que se refere a gostar da atividade exercida. No entanto, 25% demonstraram concordar parcialmente, 5% demonstraram ser indiferente, 2% discordaram parcialmente, enquanto que 1% demonstraram que discordam totalmente, ou seja, não gostam da atividade exercida.

Quando o trabalhador gosta da função que realiza, se sente realizado com o que faz seu trabalho traz um rendimento maior, mais proveitoso para a organização. Em consequência permanece por mais tempo na organização.

Gráfico 3- Outra oportunidade de emprego



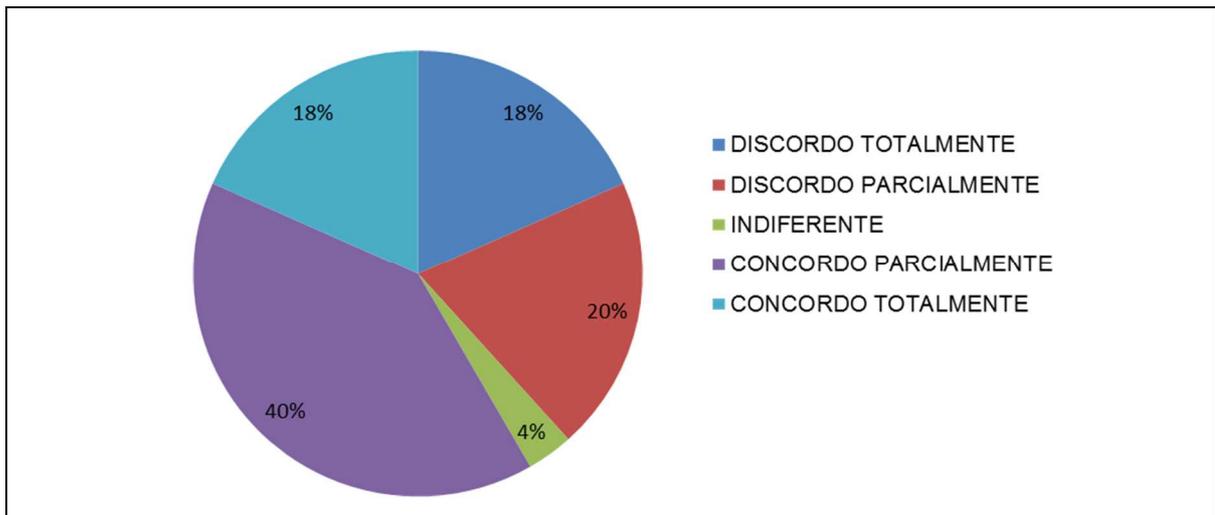
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Após a análise dos dados acima, pôde-se verificar que a maior parte dos empregados 46%, concordaram parcialmente que outra oportunidade de emprego

os afastaria da empresa, visto que 17% discordaram parcialmente, 17% se demonstraram indiferentes e 12% concordaram totalmente que este fator os afastaria da organização.

Desta forma, constatou-se que os empregados da empresa pediriam demissão para trabalhar em outra empresa, sendo este um fator negativo para a mesma. Assim sendo, este seria considerado um fator para a rotatividade.

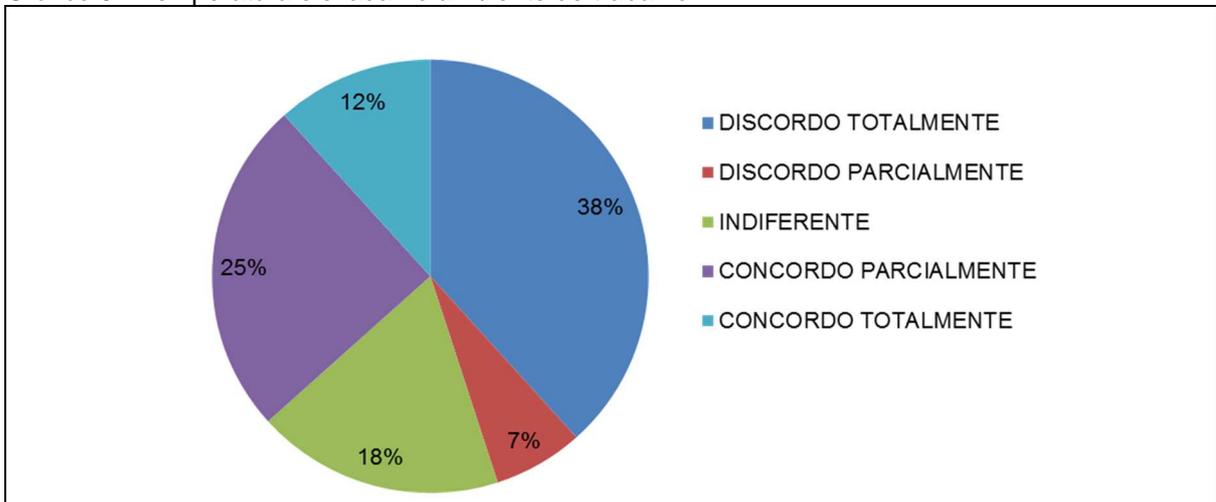
Gráfico 4- Excesso de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Com relação ao excesso de trabalho, a maior parte dos empregados representada por 40% concordam parcialmente, 20% discorda parcialmente, 18% discorda totalmente, 18% concordam totalmente e 4% se demonstraram indiferentes.

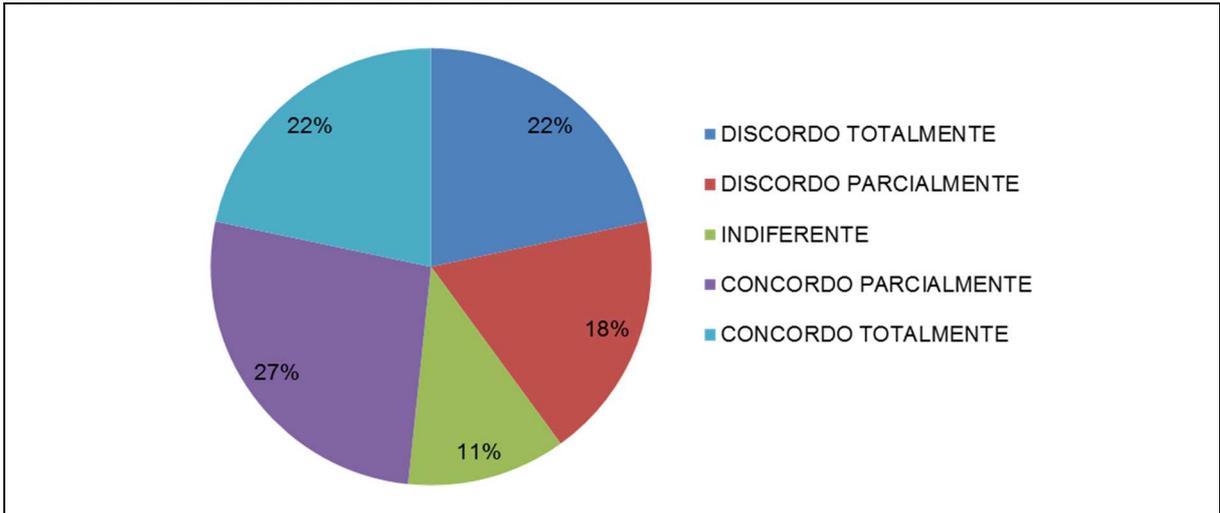
Gráfico 5 - Temperatura elevada no ambiente de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Quanto á temperatura elevada no ambiente de trabalho, a maior parte representada por 38% dos empregados afirma não possuir problemas quanto à temperatura no ambiente de trabalho, enquanto 25% concordam parcialmente, 18% demonstraram ser indiferentes, 12% concordam totalmente e 7% discordam parcialmente.

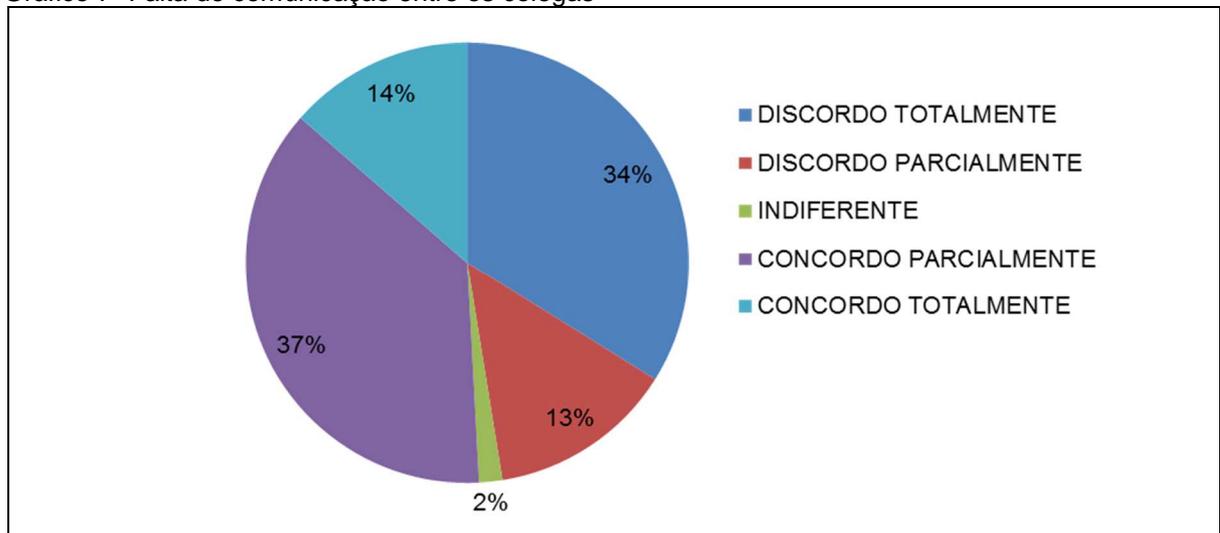
Gráfico 6 - Ambiente de trabalho barulhento



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Através dos resultados apresentados acima, comprova-se que 27% dos empregados concordam parcialmente que seu ambiente de trabalho é barulhento, 22% concordam totalmente, 22% discordam totalmente, 18% discordam parcialmente e 11% são indiferentes.

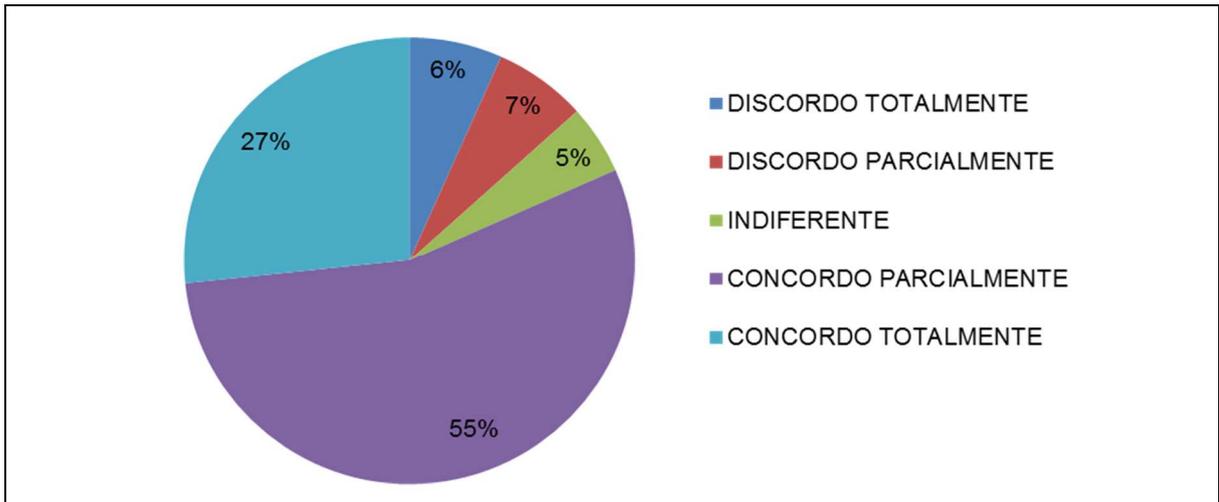
Gráfico 7- Falta de comunicação entre os colegas



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Um dos motivos que pode aumentar o índice de rotatividade é a falta de comunicação entre os colegas. Na empresa estudada, os empregados demonstraram que a comunicação na empresa é de suma importância, de modo que 37% concordam parcialmente, porém ao mesmo tempo, 34% discordam totalmente, 14% concordam totalmente, 13% discordam parcialmente e 2% são indiferentes a este fator.

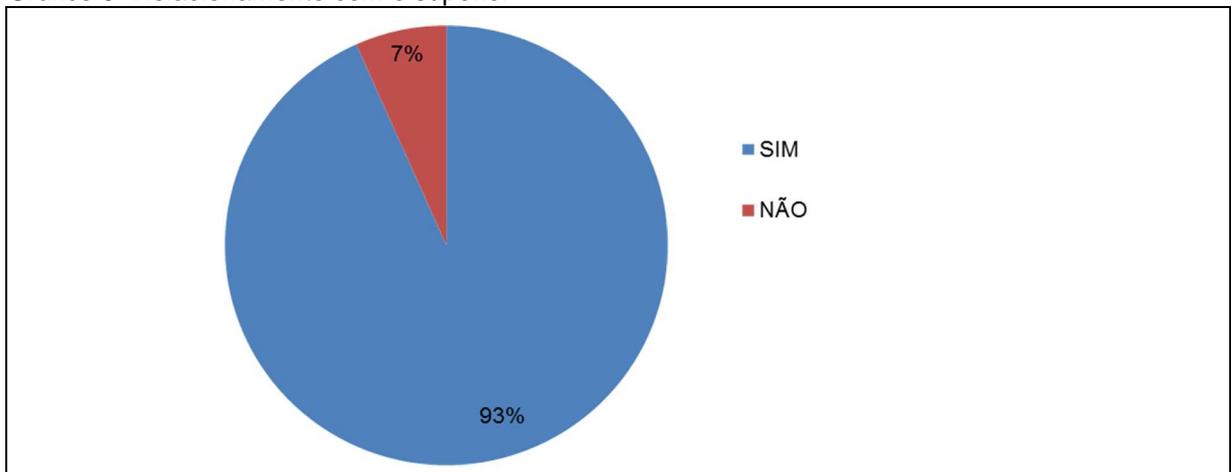
Gráfico 8- Trabalho reconhecido



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Em se tratando de trabalho reconhecido, o gráfico acima revela que 55% dos empregados concordam parcialmente, 27% concordam totalmente, 7% discordam parcialmente, 6% discordam totalmente, e por fim 5% são indiferentes.

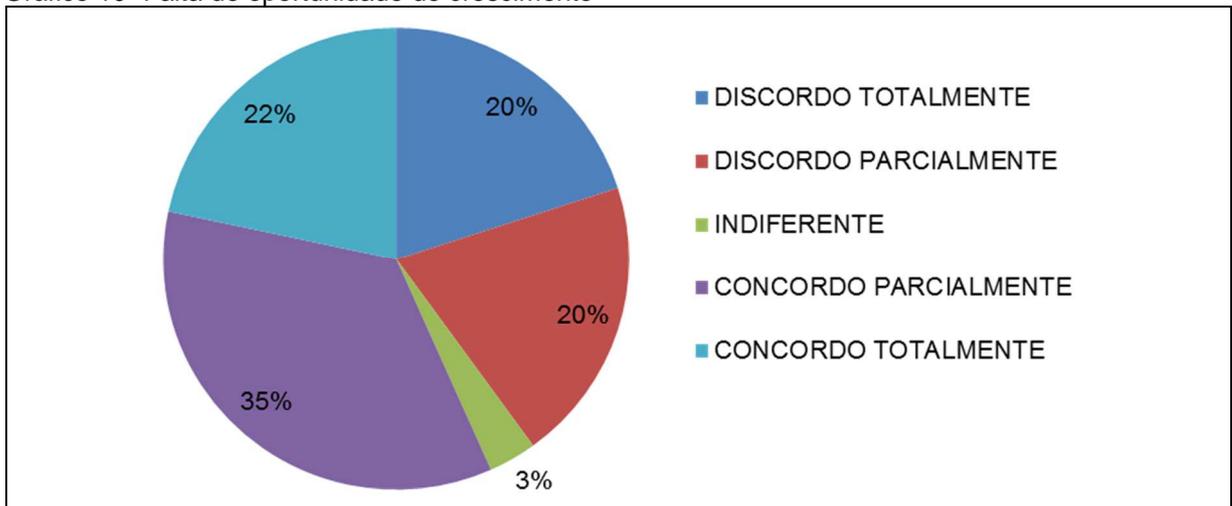
Gráfico 9- Relacionamento com o superior



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Quanto ao relacionamento com o superior, constatou-se, segundo o gráfico acima, que 93% dos investigados consideram relacionarem-se bem com o seu superior, enquanto apenas 7% julgam não ter um bom relacionamento com o seu superior.

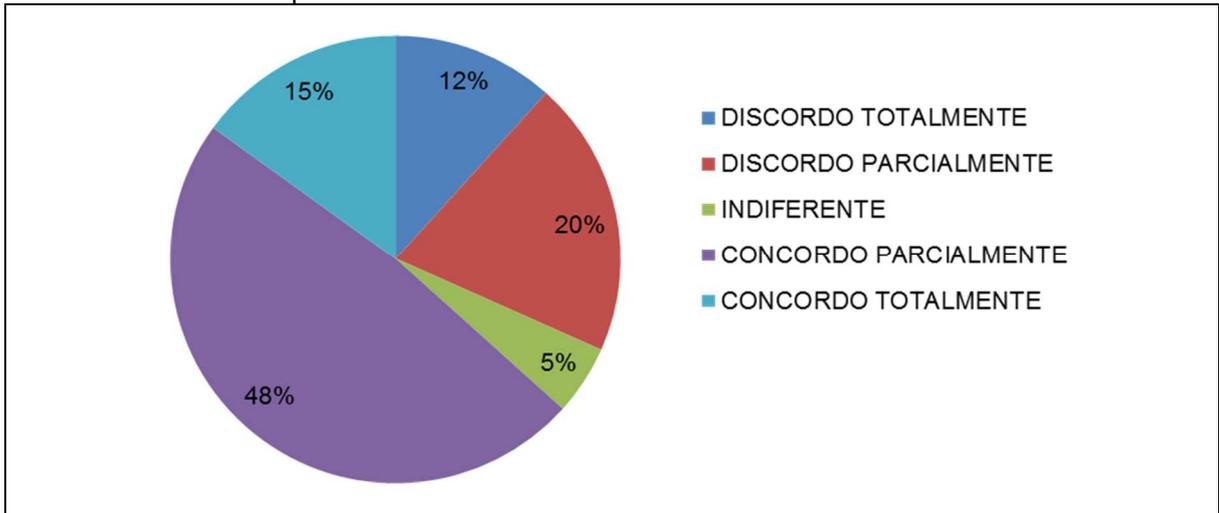
Gráfico 10- Falta de oportunidade de crescimento



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A falta de oportunidade de crescimento é visto como um fator que pode causar a rotatividade. O fato de não haver uma ascensão de cargo dentro da empresa pode fazer com que o empregado abandone seu trabalho na primeira oportunidade de emprego. De acordo com o gráfico acima, 35% dos pesquisados concordam parcialmente, 22% concordam totalmente, 20% discordam totalmente, 20% discordam parcialmente e 3% são indiferentes a esta questão. Ressaltando, que neste último caso, pode-se considerar que há aqueles empregados que não buscam o seu crescimento profissional. Todavia a empresa deve atentar para aqueles que almejam um cargo superior, um reconhecimento profissional e evitar que os mesmos deixem a empresa.

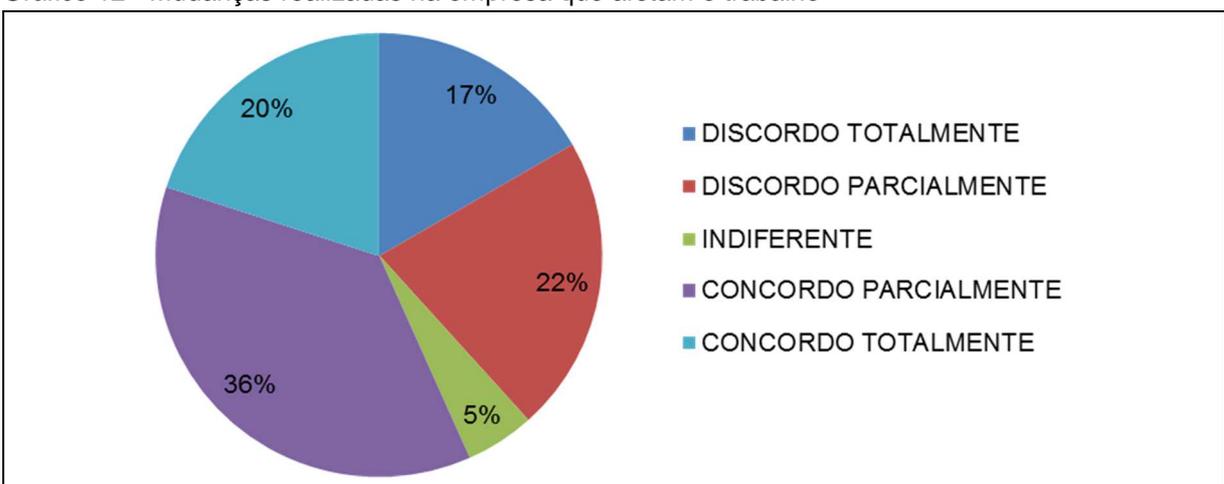
Gráfico 11 - Salário compatível com a tarefa



Fonte: Da pesquisa (2014)

Na percepção dos empregados da empresa estudada, a questão da compatibilidade salarial com a tarefa exercida é considerada um motivo que gera demissões. 48% dos pesquisados concordaram parcialmente que sua renda é compatível com as atribuições do cargo, 20% discordaram parcialmente, 15% concordaram totalmente, 12% discordam totalmente que seu salário seja compatível com as atividades exercidas dentro da empresa e ainda 5% são indiferentes a esta questão. De maneira geral o resultado demonstrou ter reflexo negativo para a rotatividade.

Gráfico 12 - Mudanças realizadas na empresa que afetam o trabalho

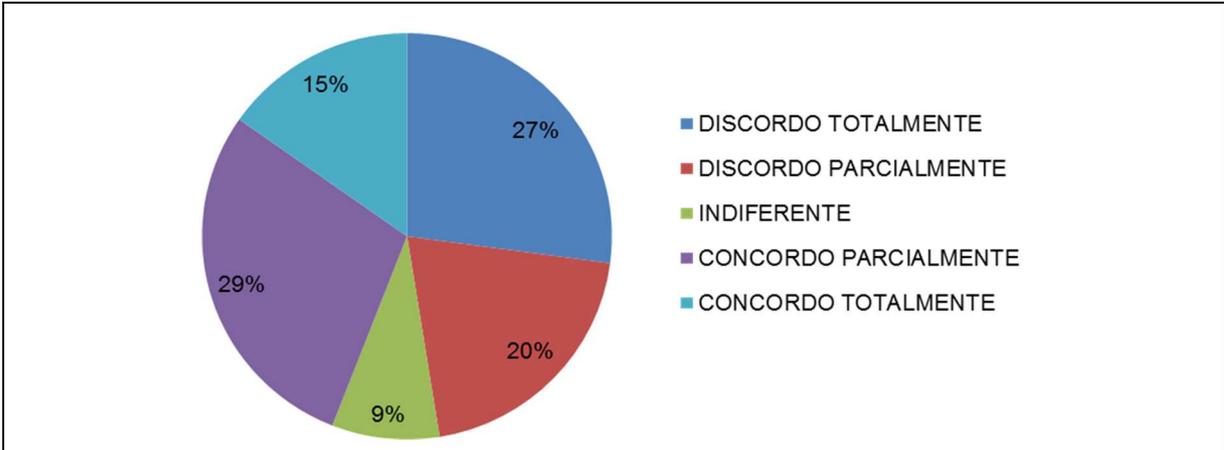


Fonte: Dados da pesquisa (2014)

De acordo com os entrevistados onde, 36% concordam parcialmente, 22% discordam parcialmente, 20% concordam totalmente, 17% discordam totalmente e 5% se julgam indiferentes. Percebe-se que grande parte dos empregados se sentem

satisfeitos com relação ao retorno da empresa, ou seja, há uma boa comunicação interna dentro da mesma garantindo o seu bom funcionamento, sendo primordial para a realização das tarefas com êxito.

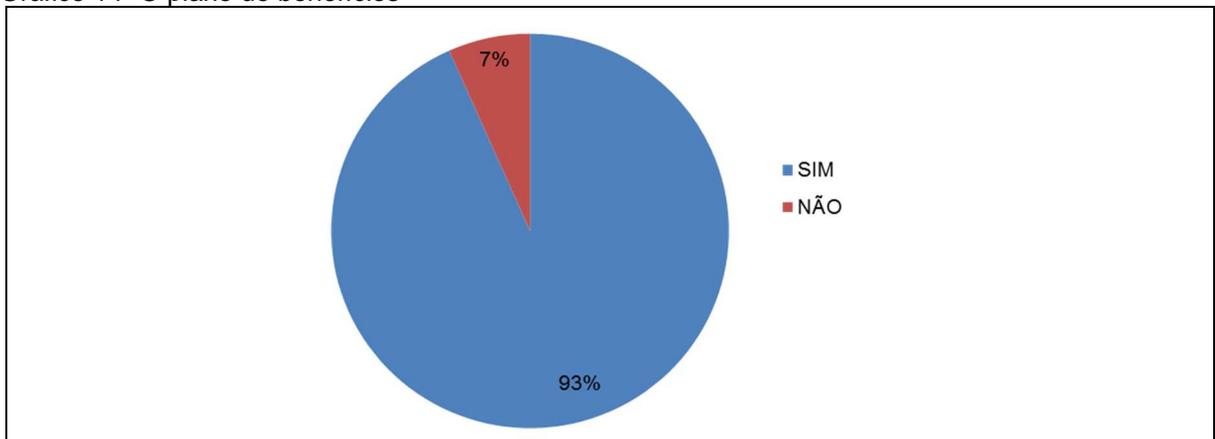
Gráfico 13- Empresa me mantém informado sobre como está avaliando o meu desempenho no trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Quanto ao retorno da empresa com relação ao desempenho no trabalho constatou-se, no gráfico acima, que 29% concordam parcialmente que são informados quanto a esta questão, enquanto 27% discordam totalmente, 20% discordam parcialmente, 15% concordam totalmente e 9% julgam-se indiferentes. É importante que a empresa dê um retorno ao empregado frente ao seu desempenho, podendo este ser um fator demissional, de rotatividade uma vez que os mesmos possam sentir-se frustrados, desmotivados pela falta de um feedback da organização.

Gráfico 14- O plano de benefícios



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A grande maioria, ou seja, 93% dos pesquisados afirmam estarem satisfeitos com o plano de benefícios da empresa, enquanto apenas 7% demonstrou estar insatisfeito. Conclui-se que este é um fator de grande importância, podendo levar o empregado a busca por outra oportunidade de emprego uma vez que algumas empresas oferecem algumas vantagens como planos de saúdes mais completos, por exemplo. É importante ressaltar que investimentos no bem estar dos empregados evita que estes busquem outras oportunidades de emprego.

5. PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO

Através da bibliografia estudada ao longo deste trabalho e pelas pesquisas qualitativa e quantitativa realizadas na empresa, foi possível realizar um plano de ação, e, de acordo com o resultado coletado nas pesquisas, apresentaram-se relevantes sinais de insatisfação.

O plano de ação sugere a elaboração um plano de carreira, no qual se deve estruturar um plano de cargos e salários, fazendo uma descrição dos cargos e suas responsabilidades. Dessa forma, todos poderão saber aonde podem chegar e quais os desafios para o seu crescimento profissional.

De acordo com as questões de número 2 e 9 onde grande parte dos empregados afirmam que outra oportunidade de emprego e que a falta de oportunidade de crescimento os afastariam da empresa, conclui-se que a empresa deve trabalhar mais esses aspectos, pois demonstraram ser uma das causas principais que levariam os mesmos a sair da empresa de acordo com a pesquisa realizada. Sabemos o quanto é importante reter os talentos, trabalhar em programas de reconhecimento para que o empregado se sinta motivado e permaneça na empresa.

Sugere-se também que para alguns setores da empresa sejam contratados mais empregados tendo em vista que, quando ocorrem afastamentos a sobrecarga de trabalho torna-se inevitável, gerando fadiga e estresse, podendo levar a mais demissões e de acordo com a questão de numero 3 este é um problema visível na empresa na opinião dos entrevistados. Uma possível solução para este problema seria os gestores desenvolverem em conjunto com os supervisores de setor mais o setor de RH , um plano de remanejamento de pessoal, rodízio.

Outra melhoria sugerida seria a colocação de exaustores no setor de solda, por exemplo, de acordo com a questão de número 4 no que refere-se à temperatura no ambiente de trabalho é relevante destacar que alguns empregados trabalham em setores onde a temperatura é um pouco elevada, tornando a atividade um pouco exaustiva em períodos como no verão. Neste caso, a temperatura seria um fator determinante para o afastamento do empregado deste setor, pois trabalhar em um ambiente saudável, além de agradável é essencial para proteger a saúde do trabalhador.

Com referência ao ambiente de trabalho barulhento na questão de número 5 é visível que grande parte dos empregados se preocupa com um ambiente de trabalho barulhento, podendo este motivo ser passível de demissão. Tendo em vista que a empresa estudada opera com equipamentos barulhentos, e que são distribuídos equipamentos de proteção individual, como protetores auriculares, para manter o bem-estar de seus empregados e evitar uma causa para a rotatividade, sendo assim a empresa deveria fazer investimentos em ergonomia, como a ginástica laboral por exemplo, visando um conforto melhor para o trabalhador.

Para a questão de número 6 onde grande parte dos entrevistados afirmam haver falta de comunicação entre os colegas sugere-se que a empresa cultive um ambiente harmonioso entre os seus empregados e para isto é imprescindível haver uma boa comunicação entre os vários setores existentes na organização facilitando a realização das tarefas e evitando possíveis estresses no ambiente de trabalho causando a saída dos mesmos. Como sugestão de melhoria nesse aspecto a empresa deve criar um programa de integração e encontros mensais de confraternização.

Quanto ao reconhecimento no trabalho, questão de número 7 a partir dos dados coletados identifica-se que a maioria dos empregados da empresa estudada considera que seu trabalho é reconhecido. No entanto, percebe-se que alguns, mesmo sendo a minoria, consideram este ser um motivo para a saída da organização. É recomendável que a empresa garanta a todos um retorno de seus esforços, demonstrando interesse pelo desenvolvimento de sua equipe. Ainda nesta sugestão de melhoria pode ser enquadrada a questão de número 11, que representa a opinião dos empregados quanto ao retorno da empresa com relação a mudanças que afetam o seu trabalho onde os mesmos em sua maioria afirmam haver uma boa comunicação interna dentro da empresa garantindo o desempenho das suas tarefas

com êxito, contudo deve ser criado um programa de avaliação de desempenho onde possam ser trabalhados estes aspectos.

Já para a questão de numero 8 não serão necessárias melhorias uma vez que a grande maioria cerca de 93% afirma ter uma boa relação com seu superior, conclui-se, portanto, que uma boa relação com o superior é essencial para um bom clima organizacional, evitando o desligamento dos funcionários e também um índice alto de rotatividade. Sugere-se ao setor de RH realizar cursos de liderança e relações interpessoais e outros na área.

A questão salarial compatível com a tarefa exercida é um fator importante no momento do empregado decidir ou não por sair da empresa, no entanto percebe-se através do gráfico da questão de numero 10 da pesquisa que a maioria se sente satisfeita com a renda, o que pode impedi-los de sair da empresa, porém isto não impede que a empresa faça seu plano de carreira.

Com relação ao desempenho no trabalho no gráfico da questão de numero 12 podemos ver que os empregados ficaram um pouco divididos com relação ao feedback da empresa, sendo este um fator de grande importância para muitos que se preocupam em saber como a empresa está avaliando o seu trabalho e o fato de não haver um retorno por parte da mesma pode acabar gerando um certo grau de desmotivação, frustração levando a uma possível demissão. Novamente percebe-se a necessidade de um programa de avaliação de desempenho.

Já para a questão de numero 13 não serão necessárias melhorias uma vez que 93%, ou seja, a grande maioria sente-se satisfeita com o plano de benefícios da empresa, porém é relevante afirmar que a ausência ou a precariedade destes benefícios pode pesar bastante na decisão em trocar de empresa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A grande competitividade entre as empresas hoje no mercado as obriga a criar mudanças em seus processos de gestão. Desta forma, as pessoas são vistas como grande diferencial competitivo. Assim, as atividades do setor de recursos humanos das organizações devem concentrar seus esforços na melhoria dos procedimentos de recrutamento e seleção para que os melhores profissionais sejam contratados, atribuindo valor ao negócio e contribuindo para a sua lucratividade.

Contudo, considerando que a proposta deste trabalho foi analisar a rotatividade de pessoas sob a ótica dos colaboradores de uma empresa metal mecânica da cidade de Santo Antônio da patrulha- R/S, pode-se concluir que a empresa estudada utiliza-se de diferentes canais para atrair talentos para a organização, porém não utiliza o recrutamento interno, sendo este um fator negativo para a organização, pois deixa de oferecer oportunidades de crescimento a seus empregados. No processo de seleção o candidato é avaliado primeiramente pelo setor de RH e posteriormente se aprovado, passará a realizar uma entrevista com o superior do setor para o qual está sendo contratado. Todos os candidatos recebem um retorno da organização mesmo que este seja negativo, sendo este um diferencial para o setor de gestão de pessoas. Ressalta-se que a seleção de mão- de –obra se bem elaborada e bem aplicada evita gastos com a rotatividade de pessoal.

Quanto ao índice de *turnover*, notaram-se resultados preocupantes para a empresa estudada. Os meses de junho, novembro e dezembro apresentaram indicadores mais elevados do que os demais meses devido a queda no faturamento da empresa.

Na análise da rotatividade foram listados 13 motivos que poderiam causar a saída dos empregados da empresa. Os mesmos estão relacionados, principalmente com a falta de oportunidades para ascensão no cargo a compatibilidade salarial com a atividade exercida, a avaliação de desempenho entre outros.

Portanto, a empresa deve estar atenta aos fatores que levam a rotatividade para que planos de intervenção sejam realizados, a fim de diminuir os impactos causados pelos altos índices de rotação de funcionários, como gastos em anúncios, exames médicos, despesas com contratação, treinamentos, custos com rescisões contratuais, assim como pagamento de multas e encargos; perda de produtividade devido ao desligamento de um colaborador ou pagamento de horas extras a alguns empregados para suprir o afastamento de outros, entre outros aspectos negativos.

A partir dos resultados da pesquisa, verificou-se a percepção dos empregados perante a empresa estudada. Os gráficos demonstraram as questões em que os mesmos estão satisfeitos assim como as que necessitam um pouco mais de atenção por parte dos gestores.

Assim conclui-se esta pesquisa respondendo ao problema proposto e sugerindo novas contribuições para identificar os motivos pelos quais os empregados deixam uma organização, tendo em vista que os fatores podem variar

de pessoa para pessoa, de função para função e de empresa para empresa. Deve-se deixar claro também que, as considerações limitam-se a apenas uma amostra com a participação de 60 empregados, e que existem algumas questões que devem ser tratadas com mais detalhamento.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DESSLER, Gary. *Administração de Recursos Humanos*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 8. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. *Gestão de Pessoas: em empresas inovadoras*. São Paulo: Futura, 2005.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratando de Metodologia Científica*. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradella. FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. *Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada as estratégias de negócios*. 4° ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.