

CENTRO PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
CURSO DE GESTÃO EMPRESARIAL COM ÊNFASE EM
COMÉRCIO EXTERIOR

AS CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES
– UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTES
E IÇAMENTO DE MATERIAIS

MARINA APARECIDA ANDIA

AMERICANA/SP

2011

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA

MARINA APARECIDA ANDIA

**AS CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES
– UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTES
E IÇAMENTO DE MATERIAIS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Tecnologia de Americana como parte das exigências do curso de Gestão Empresarial com ênfase em Comércio Exterior para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial com ênfase em Comércio Exterior.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira

AMERICANA/SP

2011

**FICHA CATALOGRÁFICA elaborada pela
BIBLIOTECA – FATEC Americana – CEETPS**

A561c

Andia, Marina Aparecida

As conseqüências da rotatividade nas organizações:
um estudo de caso em uma empresa de transportes e
içamento de materiais. / Marina Aparecida Andia. –
Americana: 2011.

50f.

Monografia (Graduação em Gestão Empresarial). - -
Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de
Educação Tecnológica Paula Souza.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira

1. Administração de recursos humanos I. Moreira,
Carlos Augusto Amaral II. Centro Estadual de Educação
Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de
Americana.

CDU: 658.3

Bibliotecária responsável Ana Valquiria Niaradi – CRB-8 região 6203

MARINA APARECIDA ANDIA - 0912427

**AS CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES
– UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTES
E IÇAMENTO DE MATERIAIS**

Trabalho de conclusão de curso aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial com ênfase em Comércio Exterior da Faculdade de Tecnologia de Americana.

Banca Examinadora

Orientador: _____

Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira

Professor da Disciplina: _____

Prof. Me. Rogério Antonio Alves

Professor Convidado: _____

Prof. Me. Ricardo Bertoni Pompeu

Americana, 13 de dezembro de 2011.

À minha querida e amada
família.

Agradecimentos

Agradeço a Deus pelas infinitas bênçãos que derramou sobre minha vida nestes três anos de vida acadêmica.

A minha família pelo incentivo, o auxílio, a ajuda, seja ela financeira ou não, pelo carinho e amor incomparáveis, e por estarem sempre ao meu lado.

Ao meu namorado pela paciência, a compreensão e o incentivo em todos os momentos de minha vida acadêmica.

A Faculdade de Tecnologia de Americana, pelo ensino de extrema qualidade, pelo profissionalismo e incentivo ao estudo.

A todos os excelentes professores que tive ao longo do curso e suas aulas que tanto somaram ao meu crescimento pessoal e profissional, em especial a professora Me. Daniela Dal Fabbro Amorim, que também contribuiu com este trabalho.

A todos meus colegas e amigos de faculdade, pela ajuda e companheirismo em todo o curso.

E ao meu querido orientador Dr. Carlos Augusto, que foi essencial ao desenvolvimento deste trabalho, me trazendo sempre palavras de profissionalismo e motivação, e me ensinando aspectos da vivência profissional, acadêmica e pessoal.

*“Ter fé é assinar uma folha em
branco e deixar que Deus nela
escreva o que quiser”
(Santo Agostinho).*

RESUMO

Este trabalho trata fundamentalmente da questão das consequências geradas na organização devido à rotatividade de pessoal. Seu principal objetivo é analisar a essa rotatividade, pensando sobretudo em suas consequências, sejam elas positivas ou negativas, do ponto de vista dos dirigentes da organização. Com esse objetivo, foi realizado um estudo de caso em uma empresa que detém um setor específico: o içamento e transporte de materiais ou cargas de alto volume e peso. Foram realizadas três entrevistas não estruturadas, com base no levantamento teórico realizado, a partir das quais foi possível a coleta de dados, que trata das opiniões que os gestores da empresa estudada possuem sobre a rotatividade na empresa e suas consequências. A análise possibilitou a constatação de que os gestores não são completamente discordantes sobre os aspectos da rotatividade. Contatou-se também que a mão-de-obra é escassa, devido à especialização que se necessita para a função, bem como também as condições de trabalho nela encontradas. Concluiu-se então, que apesar dos aspectos positivos notados pelas visões dos gestores, os aspectos negativos são, predominantemente, maiores.

Palavras-chave: Rotatividade de pessoal. Gestão de pessoas. Içamento de materiais.

ABSTRACT

This work basically concerns the consequences that a company has to face due to staff turnover. Its main objective is to analyze this turnover of staff, regarding, above all, its consequences, whether positive or negative, from the point of view of party leaders. With this objective we performed a case study in a company that holds a specific sector: the lifting and transportation of materials or loads of large size and heavy. Three interviews were conducted, based on theoretical survey present here. These made interviews possible to collect data, the concerning the opinions of the company managers have about the turnover rate and its consequences. The analysis led to the conclusion that managers are not completely disagreeing on these aspects of turnover. It was noted also that the manpower is scarce due to the expertise needed to the function, and also to the working conditions it requires. This way, we conclude that despite the positive aspects realized by the managers, the negative aspects are mostly higher.

Keywords: Staff turnover. People Management. Lifting of materials.

Índice

Introdução	11
1. Rotatividade de pessoal	13
1.1. Tipos de Desligamentos.....	15
1.2. Como medir a rotatividade de pessoal	16
1.3. Causas.....	18
1.4. Consequências	20
1.5. Controle do índice de Rotatividade de pessoal	23
2. Metodologia.....	27
3. Estudo de caso	29
3.1. Histórico da empresa	29
3.2. Funções organizacionais.....	30
3.3. Principal atividade	31
3.4. Missão.....	31
3.5. Visão	31
3.6. Princípios e valores.....	31
3.7. Equipamentos	31
3.8. Setor de atividade econômica	32
3.9. Principal mão-de-obra.....	33
4. Apresentação dos resultados.....	35
4.1. Índice de Rotatividade.....	35
4.2. Entrevistas	35
4.2.1. Descrição	35
5. Análise	42
6. Considerações finais.....	46
7. Referências Bibliográficas.....	47
APÊNDICE 1	51

Introdução

A rotatividade de funcionários vem sendo discutida ao longo dos anos por muitos autores que tratam sobre os impactos causados por ela no macro ou microambiente da organização. Afinal, no mundo competitivo em que vivemos, movidos por fatores de globalização, crescimento econômico e redução de custos, as organizações passaram a lidar com o paradigma das relações humanas, que lida com o fator do capital humano, tornando-o um diferencial na prestação de serviços.

Tal fator é explorado pela importância da organização em estabelecer relacionamentos de longo prazo com seus colaboradores, implantando assim, ações para minimizar essa rotatividade, podendo, conseqüentemente, reduzir seus impactos.

Contudo, empresas prestadoras de serviço especializado e de nível técnico necessário para o trabalho, em que o processo de seleção é específico e o treinamento é complexo, muitas vezes exigindo conhecimento e experiência prévia por parte do funcionário, podem sofrer diferentes conseqüências, necessitando assim, de um estudo de caso específico.

Assim, este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo, identificar os impactos causados dentro da organização pela influência da rotatividade. Segundo a pesquisa de referencial teórico, rotatividade é o ato de um funcionário deixar uma organização em que recebia compensação monetária, podendo ser despedido ou ter pedido demissão, sendo esse fato difundido através de inúmeros fatores estudados neste trabalho. Essa rotatividade pode impactar de diversas formas na organização, podendo trazer conseqüências positivas ou negativas.

O referencial teórico é composto de um capítulo que se subdivide em aspectos ligados a rotatividade. Primeiramente trata de sua definição, seguido dos tipos de desligamentos, método de cálculo, causas, conseqüências e formas de controle.

Após a formulação de referencial teórico, um estudo de caso foi realizado junto à empresa Beta Locações e Transportadora LTDA¹, com o intuito de

¹ O nome da empresa foi trocado para garantir o sigilo dos dados e das informações.

analisar os impactos causados pela rotatividade nesta organização, que exige por parte dos funcionários um conhecimento específico para a realização da atividade principal da empresa: o içamento e transportes de grandes máquinas, equipamentos ou cargas.

Neste tipo de organização, um estudo de caso específico, pode ampliar a compreensão sobre os impactos da rotatividade, proporcionando uma contribuição diferenciada do ponto de vista teórico e também do ponto de vista prático ao gerenciamento desta empresa e de outras de características similares, colaborando para a formulação de um diagnóstico para controlar, da melhor forma, tal aspecto.

Com base nessa abordagem, o problema do estudo é: “As consequências da rotatividade, para a organização, são predominantemente positivas ou negativas?”

E seu principal objetivo é analisar a influência da rotatividade seja ela positiva ou negativa, do ponto de vista dos dirigentes da organização, com os objetivos específicos de:

- Realizar um levantamento de referencial teórico;
- Executar três entrevistas não estruturadas com os dirigentes da empresa Beta Locações e Transportadora LTDA;
- Analisar o ponto de vista de cada dirigente em relação à rotatividade na organização;
- Comparar as respostas dos dirigentes, em relação à rotatividade existente na empresa.

1. Rotatividade de pessoal

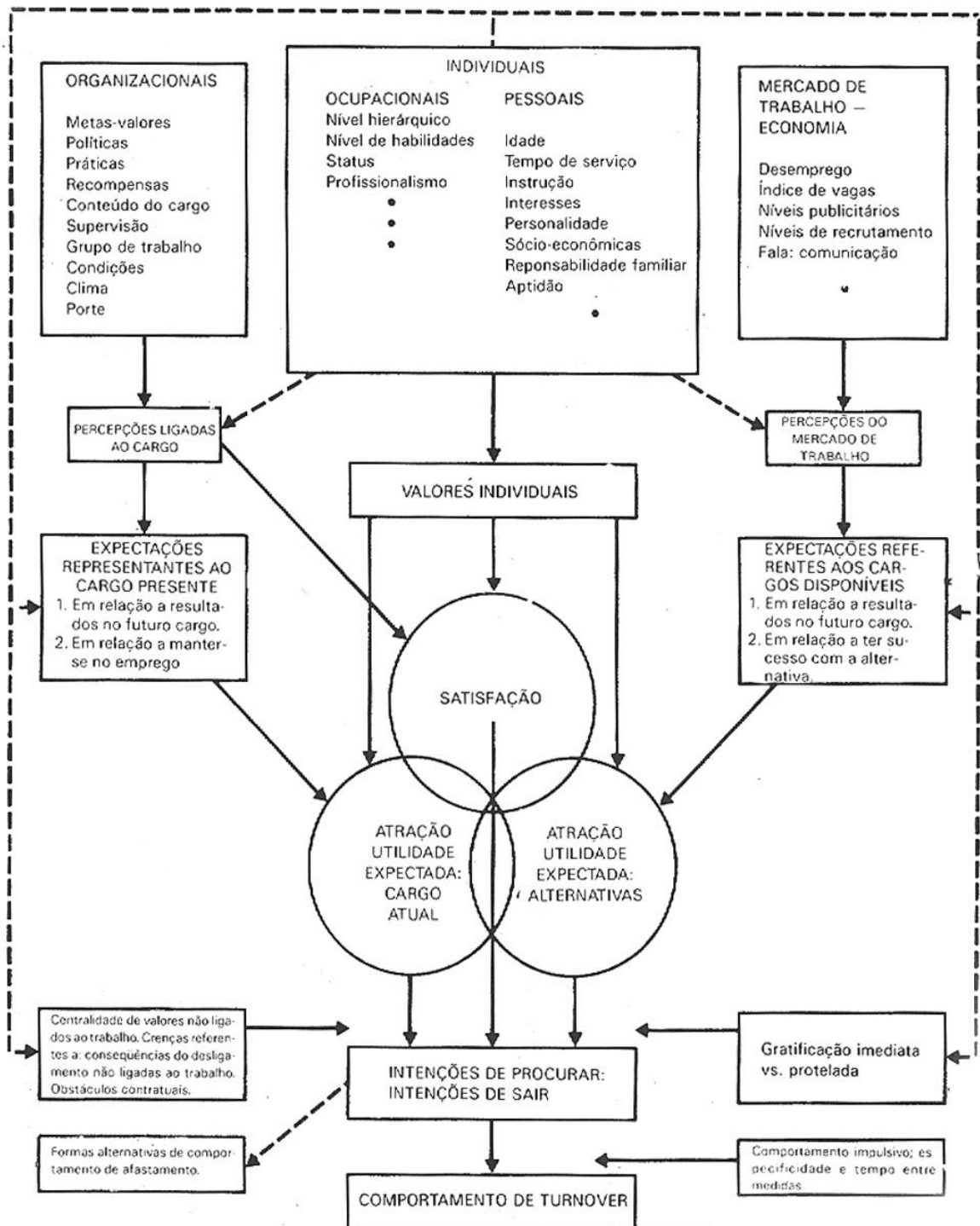
“A rotatividade de pessoal é o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los no trabalho” (CHIAVENATO, 2004, p.86). Essa dinâmica de entrada e saída de colaboradores também é chamada de outras maneiras como: Rotação de Recursos Humanos, flutuação ou ainda, no inglês, *turnover*.

Segundo Mobley (1992, p.19) a rotatividade é um dos fenômenos mais importantes no ambiente organizacional, gerando muitos impactos, podendo ser eles positivos ou negativos, e podendo ser observados do ponto de vista do empregador, do empregado e dos demais colaboradores que permanecem na organização.

Dessa forma, “a idéia de *turnover* é a de rotatividade, segundo a qual devemos expurgar entradas por um aumento de quadro (vagas que não existiam no passado) ou por redução de quadro (vagas que deixaram de existir).” (ASSIS, 2005, p. 50).

Portanto, as características principais da rotatividade de pessoal são ligadas a idéia de desligamento de um indivíduo da organização que recebia compensação monetária desta.

Mobley (1992, p.149) apresenta um roteiro, a fim de se entender mais a profundamente a complexidade geral do processo do *turnover*. Assim, ilustra inúmeras variáveis organizacionais, ambientais e individuais associadas a este processo, dentre as quais se destacam quatro determinantes básicos das intenções de se desligar da organização, sendo: satisfação-insatisfação no cargo, utilidade expectada de papéis profissionais internos alternativos, utilidade expectada de papéis profissionais externos e valores e contingências não ligados ao trabalho.



Fonte: *Turnover, causas, conseqüências e controle*, 1992.

Figura 1: Modelo expandido do processo do turnover segundo Mobley.

A seguir, aprofundaremos o assunto, abordando os principais aspectos da rotatividade, bem como suas causas, conseqüências e como conseguir controlar tais efeitos.

1.1. Tipos de Desligamentos

Os desligamentos, segundo Mobley (1992, p.31) podem ser dividido em três categorias: voluntários, que se caracteriza pela iniciativa do empregado; involuntários, devido à iniciativa da organização; e outros, que são devidos à aposentadoria, falecimento e acidentes.

Milkovich e Boudreau (2006, p. 265), porém, dividem somente em duas categorias, sendo: demissões voluntárias, decidida por parte do empregado inclusive por motivos de aposentadoria, e as dispensas, decididas por parte do empregador, seja por incompetência, violação de regras, desonestidade, preguiça, absenteísmo, insubordinação ou incapacidade de ser aprovado no período de teste, incluindo também demissões coletivas.

O desligamento por iniciativa do funcionário é caracterizado por sua decisão em encerrar suas atividades na organização por razões pessoais ou profissionais. Segundo Mobley (1992, p. 44) isso pode acontecer por diversos motivos como: espera de uma melhor remuneração, desenvolvimento pessoal ou de carreira, procura de melhor clima organizacional, entre outros fatores. Ou ainda fatores pessoais como: a empresa não compartilha dos mesmos valores, adaptação a carreira do cônjuge ou mudança para outras cidades com ensino público de melhor qualidade para os filhos. Milkovich e Boudreau (2006, p. 267) afirmam também que a decisão do funcionário em pedir demissão, geralmente é influenciada por diversos fatores, alguns dos quais torna-se difícil para a empresa controlar e outros em que o Recursos Humanos tem um papel fundamental pois influencia diretamente na satisfação individual com o trabalho e o comprometimento com a organização.

Milkovich e Boudreau (2006, p. 271) apontam também a aposentadoria como forma de demissão voluntária, porém se difere pelo fato de acontecer ao final da carreira profissional do indivíduo e de vir acompanhada, no caso do Brasil, de um benefício oferecido pelo INSS. Os fatores de decisão também se diferem uma vez que o funcionário pode levar em consideração a idade, o estado de saúde ou somente a vontade de modificar o estilo de vida deixando de necessitar de um vínculo empregatício.

O desligamento por iniciativa da organização leva o nome de demissão e é caracterizado pela iniciativa da organização em dispensar o colaborador. Chiavenato (2004, p. 87) explica que essa atitude pode acontecer com a finalidade da organização substituir o funcionário por outro mais adequado a função, para reduzir força de trabalho, ou até mesmo corrigir um equívoco no processo de seleção. Milkovich e Boudreau (2006, p. 275) acrescentam que os funcionários mais velhos e mais antigos são dispensados menos freqüentemente nas organizações, e os funcionários dispensados têm mais dificuldade para encontrar outro emprego comparado a um colaborador que pediu demissão.

Milkovich e Boudreau (2006, p. 265) ainda acrescentam que as demissões podem ser classificadas em inevitáveis, quando são causadas por fatores fora do controle da organização, e demissões evitáveis, quando causadas por políticas organizacionais. Há também como classificar em demissões disfuncionais, que envolvem a perda de funcionários valiosos, e demissões funcionais, que envolvem perdas de fácil reposição, ou perda de funcionários pouco valiosos.

1.2. Como medir a rotatividade de pessoal

A flutuação de pessoal pode ser definida pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. Assim, Chiavenato (1999, p.32) define:

Geralmente, a rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo. Quase sempre, a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências, seja ainda com caráter preditivo.

Assim, Chiavenato (1999, p.34) apresenta a fórmula para o cálculo do índice de rotatividade de pessoal:

$$\text{Índice de Rotatividade} = \frac{\text{Admissões} + \text{Desligamentos} \times 100}{2 \text{ Efetivo Médio}}$$

O Índice de rotatividade de pessoal calculado resulta num valor percentual de colaboradores que circulam na organização em relação ao número médio de empregados. Portanto, o resultado da fórmula mostra a porcentagem que a organização pode não contar com a força de trabalho naquele período, necessitando um planejamento para suprir esse fluxo (CHIAVENATO, 1999, p. 34).

Chiavenato (1999, p.34) ainda explica que quando se trata de analisar as perdas de pessoal e suas causas, não se consideram as admissões, contando somente os desligamentos seja por iniciativa de qualquer uma das partes, e apresenta a fórmula:

$$\text{Índice de Desligamentos} = \frac{\text{Desligamentos} \times 100}{\text{Efetivo Médio}}$$

Para Assis (2005, p. 49) o índice rotatividade também é calculado através da fórmula da média dos indicadores de entrada (admissões) e de saída (desligamentos) pelo número de empregados do mês anterior, e apresenta sua fórmula com poucas diferenças em relação à Chiavenato, sendo:

$$\text{Índice de Rotatividade (Turnover Global)} = \left\{ \frac{\left[\frac{\text{N}^\circ \text{ de admissões (no mês)}}{2} + \frac{\text{N}^\circ \text{ de demissões (no mês)}}{2} \right]}{\text{N}^\circ \text{ de empregados (final do mês anterior)}} \right\} \times 100$$

Fonte: Indicadores de Gestão de Recursos Humanos, 2005.

Figura 2: Fórmula do Índice de Rotatividade segundo Assis.

A avaliação do processo de demissões não é simplesmente uma questão de contar os funcionários que deixam a organização. Apesar dos cálculos e índices indicarem os níveis para a organização, eles são muito mais do que estatística e geram fatores evidentes, positivos ou negativos dentro da organização. Assim, torna-se necessário um aprofundamento em suas causas e posteriores consequências. (MILKOVICH e BOUDREAU, 2006, p. 265)

1.3. Causas

A rotatividade não é uma causa, mas, segundo Chiavenato (2004, p. 88) o impacto de algumas variáveis externas e internas. Externamente pode-se considerar a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica e as oportunidades de empregos no mercado de trabalho. Internamente estão a política salarial e de benefícios, o estilo gerencial, o plano de carreira, a definição de cargos, o relacionamento humano e as condições físicas e psicológicas de trabalho, fatores que podem contribuir com as demissões voluntárias.

Oliveira (2007) cita a improdutividade, o salário, a motivação, o tédio na execução das tarefas e a busca de melhor reconhecimento profissional como as principais causas que atingem o indicador de rotatividade de pessoal.

O comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho são os principais previsores das causas de intenções de rotatividade. Muitas insatisfações com o trabalho, inclusive a de mobilidade ascendente, em que a empresa não apresenta um plano de carreira, pode ocasionar a perda de talentos, simplesmente pelo fato de não controlar tais causas. (MILKOVICH e BOUDREAU, 2006, p. 269)

Milkovich e Boudreau (2006, p. 271) apontam também que muitas causas da rotatividade mudam de acordo com a idade do funcionário, ou a época em que se vive. Citam como exemplo que, mulheres nascidas antes de 1947, podem ter uma tendência aumentada em ser demitida pelo fato de se casarem, o que nos dias atuais pode não acontecer nas organizações.

Segundo Milkovich e Boudreau (2006, p. 268) existem menos demissões voluntárias onde existe a atuação efetiva de sindicatos, pois talvez seja aplicado como uma forma do funcionário expressar suas insatisfações por meio de procedimentos formais.

Segundo Pomi (2005) os principais fatores para o desencadeamento da rotatividade, considerando as diferentes empresas, com diferentes setores de atuação e abrangência, são o crescimento econômico, a agilidade da concorrência e perda de mercado, mudanças tecnológicas e de modelos de gestão, insucesso dos negócios, ambiente e imagem organizacional, falta de

diretrizes da empresa, não expectativa ou falta de política e estratégias para crescimento, aprendizagem e carreira, liderança, rotina sem desafios, além de salário e falta de reconhecimento. Todos esses fatores influenciam o funcionário a pedir demissão ou estimula a empresa a renovar o quadro de funcionários, ou até mesmo a diminuí-lo.

Buhler (2009, p.64) mensura que a falta de motivação é altamente impactante na retenção de talentos, pois um funcionário quando se sente desmotivado acarreta baixa na produtividade e no bem-estar organizacional, o que pode gerar rotatividade e dificuldade em suprir a mão-de-obra perdida, pois independente do grau de motivação do novo funcionário ela não consegue ser mantida se não houver um ambiente que lhe dê suporte.

As causas da rotatividade podem ocorrer muitas vezes no processo de recrutamento e seleção. Oliveira (2007) cita que o recrutador pode selecionar o funcionário de acordo com o seu nível técnico, sem avaliar o perfil do candidato. Após a contratação, os problemas começam a ser notórios devido a não consideração deste fator. Além disso, problemas relacionados ao treinamento e desenvolvimento e divergências na proposta do trabalho causam rotatividades desnecessárias em curtos períodos de trabalho.

Nunes e Zilli apresentam uma causa ligada ao crescimento econômico do Brasil. Segundo eles, este crescimento gerou demasiadamente, postos de trabalhos. Estes postos nem sempre conseguem ser preenchidos devido à mão-de-obra qualificada não acompanhar tais crescimentos. Dessa forma as empresas criam formas de reter os talentos, com aumentos de salários e benefícios. As demais empresas que não são capazes de promover esses aumentos sofrem com a rotatividade de pessoal.

Ramos e Carneiro (1997, p. 7) citam que uma das principais causas do incentivo ao desligamento do funcionário são os benefícios financeiros garantidos pela CLT como: FGTS, seguro-desemprego, entre outros.

Milkovich e Boudreau (2006, p. 263) citam que nem sempre as empresas querem manter todos os seus empregados. Muitas delas são obrigadas a demitir funcionários, para reduzir custos. Assim, algumas vezes a grande redução no quadro de funcionários pode diminuir os custos, aumentar os lucros e subir o preço das ações, porém isso só acontece se as demissões forem feitas da

maneira correta, tornando-a mais competitiva, determinando a quantidade certa de demissões e considerando quando é mais eficaz incentivar ou não os empregados a deixarem a empresa.

1.4. Consequências

Segundo Mobley (1992, p. 33) a maior parte das pesquisas relacionadas com a rotatividade trata de suas causas. Muitos autores também exploram a rotatividade como uma consequência potencial negativa. Porém, existem várias maneiras de avaliar as consequências da rotatividade podendo ser positivas ou negativas para a organização ou positivas e negativas para o funcionário.

Pontes (2008, p.31) cita as consequências da rotatividade de acordo com o seu número. Quando a rotatividade é em pequena quantidade, ela pode ser sadia para a organização, renovando o quadro de funcionários. Porém quando esse índice se torna elevado, os administradores da empresa devem se preocupar, pois há custos com novas admissões, seleção e treinamento.

As consequências organizacionais positivas estão ligas ao desempenho e ao clima organizacional. As substituições causadas pela rotatividade trazem novos conhecimentos, idéias, abordagens, tecnologias, visões estratégicas e estilos de gerenciamento. Mobley (1992, p. 44) comenta também que a rotatividade pode resolver os conflitos organizacionais mais problemáticos, tornando uma consequência positiva organizacional e individual. Além disso, diminui o absenteísmo, o mau desempenho e outros fatores em que a rotatividade pode ajudar em custos e comportamentos.

Souza (2010, p.16) ressalta que a empresa não deve se atentar somente aos índices quantitativos de rotatividade, mas também aos índices qualitativos, uma vez que o custo de manter um funcionário improdutivo pode ser maior que o de recrutamento e treinamento de um novo colaborador mais eficiente, auxiliando também para que a falta de rotatividade não crie dificuldades de desenvolvimento profissional dos indivíduos.

Rissi, Bregoli e Aldebrand, citam que a rotatividade de funcionários pode ser inevitável, mas saudável, gerando oportunidades de crescimento e agregando

novos talentos à empresa desde que não se torne excedente e desnecessária. (BUHLER, 2009, p. 91)

Ao se analisar as consequências individuais positivas, Milkovich e Boudreau (2006, p. 267) dizem que aqueles que saíram voluntariamente de alguma organização, apresentam atitudes mais positivas depois de quatro anos em seu novo emprego, já os que foram demitidos apresentam praticamente o mesmo nível e os que permanecem no mesmo emprego, sem estar satisfeitos, tem tendência a atitudes menos positivas. Assim, ainda que as pesquisas indiquem que os funcionários que apresentam piores desempenhos é que costumam deixar o cargo, os resultados são controversos e grandes talentos estão entre os demitidos.

Em relação às consequências positivas societárias, ou seja, que envolvem a sociedade como um todo, Mobley (1992, p. 48) explica que a migração profissional para indústrias novas ou em expansão é necessária para um desenvolvimento econômico contínuo, além de poder aumentar a renda *per capita* do país, visto que os funcionários que migram podem estar a procura de melhor remuneração. Além disso, pode-se notar uma redução aos custos com manifestações físicas e psicológicas de *stress* e economia com mobilidade.

A consequência organizacional negativa mais estudada é o custo financeiro. Porém muitas vezes, os métodos utilizados para o cálculo podem ser falhos, levando em consideração que cada desligamento é um caso, e que cada empresa deve tratar isso de maneira diferente, evitando comparações. Além disso, o custo pode variar se o funcionário que foi desligado não atingia o potencial esperado para a função, e o posterior que o substitui passa a desempenhar melhores resultados. (MOBLEY, 1992, p. 34)

Mobley (1992, p. 38) explica que a rotatividade pode afetar nos padrões sociais e de comunicação da empresa, nos grupos formais ou informais, e na moral dos funcionários que permanecem na organização, pelo fato de haver outros cargos disponíveis, aumentando a procura de empregos alternativos. A rotatividade pode ainda apresentar consequências individuais negativas. O funcionário pode se desligar voluntariamente de uma organização a espera de melhorias em um novo emprego. Porém, nem sempre suas expectativas podem condizer com a realidade, tornando-se uma atitude estressante. Os desligamentos

voluntários por motivos pessoais, como mudança de cidade ou de estilo de vida e adequação a carreira do cônjuge, podem trazer consequências antes não analisadas, como a perda de benefícios e de *status* do emprego atual e aumento na carga de trabalho.

O tempo levado para a substituição de um funcionário causa queda no nível de desempenho da empresa e só é possível se recuperar na medida em que o novo funcionário torna-se funcional ao cargo.

O alto *turnover* é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, que acaba gerando ainda mais absenteísmo, mais rotatividade, interferindo na credibilidade junto aos clientes. (POMI, 2005)

Esse círculo vicioso dentro de uma organização pode ainda, segundo Pomi (2005) trazer ainda mais potenciais consequências negativas. Algumas perdas são de difícil reparação, os clientes acostumados com determinado funcionário, podem ficar confusos ao necessitar de algo específico, assim podendo optar por outra empresa que lhe preste melhor apoio. Além disso, a perda de um funcionário não gera custos somente com a demissão, mas pode ocasionar sobrecarga de tarefas nos funcionários que permaneceram, muitas vezes sendo necessário o pagamento de horas extras.

Ambrósio, Braga e Oliveira apontam que a expansão da tecnologia e da economia digital impôs desafios às empresas para manterem seus profissionais atualizados, e a crescente demanda e o desequilíbrio de disponibilidade influenciam os profissionais a trocarem de empresa, muitas vezes influenciados pela satisfação, confiança e até mesmo o grau de rotatividade dentro da própria organização. Apontam também que os cargos técnicos apresentam maior rotatividade que os gerenciais e que o *turnover* é um dos cinco piores riscos dentro da empresa, causando consequências como aumento de erros e custos, queda na produtividade e atraso de compromissos.

Costa (2010) acrescenta que apesar das organizações investirem significativamente no recrutamento e seleção de pessoal, em seu desenvolvimento e socialização, treinamento e execução, o momento da demissão não é levado em consideração da mesma maneira, acarretando

mudanças nas atividades e procedimentos da empresa, podendo ser em alto ou baixo grau, devido ao fato de que o funcionário, após algum tempo, detém o conhecimento das rotinas do trabalho, bem como o que ela produz ou que serviços presta, dominando os processos e executando-os sem empecilhos .

A mudança no quadro de funcionários afeta diretamente a produtividade e a qualidade do serviço e/ou produção. O novo colaborador passa um processo de ambientação, treinamento, experiência, o que, conseqüentemente, afeta diretamente outro colaborador que já esteja na empresa executando função igual ou similar dentro do processo. (BUHLER, 2009, p. 65)

As conseqüências negativas societais ocorrem devido à inabilidade de atrair e manter uma força de trabalho competente, gerando assim fechamento de indústrias e impossibilitando atrair outras novas. Níveis elevados de *turnover* podem ainda prejudicar a capacidade produtiva em relação a qualidade, deixando o mercado exposto a produtos de indesejável produção, acabamento e modelagem. (MOBLEY, 1992, p. 48)

Outra conseqüência negativa apresentada por Ramos e Carneiro (1997, p. 10), é ligada a causa de o funcionário ser incentivado ao desligamento devido aos benefícios financeiros gerados por ele. Isso traria pouco incentivo ao empregador em investir na qualificação profissional de seu empregado, uma vez que o tempo em que gasta com o treinamento, torna-se inviável comparado com o tempo em que o funcionário permanecerá na organização. Além disso, a formação profissional teria que ser demasiadamente específica afim de não gerar (ou minimizar) externalidades. Isso deixaria o colaborador com baixos salários, criando conseqüências negativas societais, uma vez que não seria possível o acúmulo de capitais e conseqüentemente uma redução na produtividade econômica como um todo.

Gonzaga (1998, p. 03) complementa que a alta taxa de rotatividade incentiva a informalização de relação de trabalho, com baixo compromisso. Isso ocorre pois o empregador deixa de confiar em seu funcionário, e poupa os custos da demissão não assinando a carteira de trabalho.

1.5. Controle do índice de Rotatividade de pessoal

A disponibilidade de mão-de-obra no mercado de trabalho, em geral, é imensa e muitas vezes o profissional não alcança seu objetivo principal e muda de empresa a fim de suprir somente suas necessidades básicas, assim cada indivíduo controla o seu sucesso e sua empregabilidade. O cenário de rotatividade nas empresas é constante e sempre será pelos fatores que a influenciam e a forma como cada um consegue ou não se adaptar. Dessa forma, Gonçalves explica que o mercado de trabalho funciona de acordo com a lei da oferta e procura, o colaborador se torna mais seletivo quando a oferta é maior que a demanda e, quando o inverso ocorre, as organizações tendem a exigir mais na manutenção e contratação de funcionários.

Pomi (2005) ressalta que a gestão da rotatividade é um fator fundamental para todas as organizações, uma vez que a perda de um funcionário implica na perda de conhecimento, de domínio de processos, de relacionamentos com determinados clientes, mercados e negócios.

Dessa forma Pomi (2005), explica que a retenção do funcionário na organização está diretamente ligada ao nível de satisfação, motivação, confiança e admiração por parte do funcionário com a sua empresa. Tudo isso depende da relação e dos vínculos criados, principalmente entre líderes e liderados, buscando a melhoria nos processos da organização.

Para Buhler (2009, p. 89) o controle da rotatividade é extremamente necessário e relevante, pois ela acarreta às organizações perda de produtividade, do capital humano e financeiro, e a retenção do funcionário é justificável pelo fato de representar o maior patrimônio da empresa e agregar valor as funções e processos do serviço e/ou produto. Assim, os profissionais da área de gestão de pessoas nas empresas, preocupados com o ambiente organizacional e com a redução do índice de rotatividade devem analisar constantemente seus processo de recrutamento, seleção, treinamento, motivação e gerir o desenvolvimento do colaborador.

Buhler (2009, p. 91) enfatiza que o controle e redução da rotatividade podem ser simples e menos onerosos quando a empresa acompanha resultados de indicadores de gestão de seus concorrentes para comparação e assim faz maiores investimentos como remuneração adequada ao mercado para a competitividade e auxílio no desenvolvimento dos líderes da empresa, assim

evitando tantas consequências da rotatividade como citadas anteriormente e tempo dos gestores em processos de recrutamento, sobrecarga pelo acompanhamento do novo colaborador, e até mesmo aumentos em doenças do trabalho, acidentes e processos trabalhistas.

Mobley (1992, p. 75) explica que controle quer dizer gerenciar efetivamente o *turnover*, ou seja, incentivá-lo quando ele puder trazer possíveis consequências positivas e minimizá-lo quando as consequências tenderem a ser negativas. Porém, dada a complexidade da rotatividade e todos os seus fatores, não há efetivamente prescrições para o seu gerenciamento. A melhor forma de controlá-lo é analisar o diagnóstico e avaliação de suas causas e consequências no contexto da organização. Assim, Oliveira (2007), reforça a idéia que, os profissionais da área de gestão de pessoas que tenham por objetivo reduzir o índice de *turnover*, devem analisar todo o processo de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e motivação do colaborador dentro da organização

Segundo Milkovich e Boudreau (2006, p. 125) os estudos relacionados ao controle da rotatividade oferecem pouca evidência que manter os funcionários satisfeitos tenha relação com seu desempenho, porém a satisfação seguramente afeta seu comportamento individual como funcionário, auxílio aos colegas de trabalho, aceitação das regras da empresa, freqüência, rotatividade e cooperação no trabalho. A empresa detém muitas informações em relação ao processo de demissão, bem como seus efeitos positivos e negativos como consequência disso. Porém cabe a ela determinar quem irá usar essas informações, quais decisões serão tomadas, e de que forma serão utilizados os instrumentos de medição, podendo ou não utilizar de comparações com outras empresas do mesmo setor.

A idéia de que demissões são ruins e que servem somente para cortar custos é comum entre aos administradores, mas gerenciar o processo de rotatividade requer uma abordagem mais madura. Assim, para o controle de rotatividade de funcionários, deve-se pensar quem deve ficar na empresa e não quem deve sair, pois o padrão de retenção é que determina o efeito da rotatividade e suas consequências negativas ou não.

Ferreira e Siqueira (2005, p. 47) concluíram com sua pesquisa que cabem as organizações que desejam manter funcionários importantes aos seus planos

estratégicos, aumentar o nível de satisfação de trabalho, proporcionar um ambiente com comprometimento à organização para fortalecer a percepção de justiça acerca da remuneração que recebem, ou seja, o salário se torna fator essencial ao controle do *turnover*.

2. Metodologia

Para a realização dessa pesquisa foi adotado a técnica de estudo de caso como pesquisa qualitativa.

Segundo Fachin (2006, p. 45) o método do estudo de caso é:

Caracterizado por ser um estudo intensivo. No método do estudo de caso, leva-se em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. Todos os aspectos do caso são investigados. Quando o estudo é intensivo, podem até aparecer relações que, de outra forma, não seriam descobertas.

Dessa forma, o estudo de caso delimita o campo estudado de maneira a compreender as relações dos fatores em cada caso, e assim depois como um todo para a percepção dos impactos causados, no caso desta pesquisa, na empresa Beta Locações e Transportadora LTDA.

Assim, para a coleta de dados, foi escolhida a entrevista para a compreensão do ponto de vista dos gestores da empresa, sendo realizadas três entrevistas não estruturadas. De acordo com Marconi e Lakatos (2009, p. 80), a entrevista é realizada entre duas pessoas, no intuito de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, e se realizada por uma pessoa experiente é muitas vezes superior a outros sistemas de obtenção de dados. Na entrevista despadronizada ou não estruturada o entrevistador tem liberdade para desenvolver perguntas ou comentários de acordo com cada situação da forma que acreditar adequado. Em geral, trata-se de perguntas abertas e são respondidas de maneira informal.

Marconi e Lakatos (2009, p.81) apresentam três modalidades para a entrevista não estruturada, podendo ser: focalizada, clínica ou não dirigida. Para o estudo de caso na empresa Beta Locações e Transportadora LTDA, será adotada a modalidade focalizada, em que explicam que:

Há um roteiro de tópicos relativos ao problema que se vai estudar e o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que quiser: sonda razões e motivos, dá esclarecimentos, não obedecendo, a rigor, a uma estrutura formal. Para isso, são necessárias

habilidades e perspicácia por parte do entrevistador. Em geral, é utilizada em estudos de situações de mudança de conduta.

As entrevistas não estruturadas foram realizadas com o proprietário da empresa, a gestora administrativa e o gestor de operações². As entrevistas foram realizadas primeiramente com a gestora administrativa, seguida do proprietário da empresa e do gestor de operações entre os meses de setembro e outubro de 2011 na empresa Beta Locações e Transportadora LTDA e seguem o roteiro que consta no apêndice 1.

Além das entrevistas, foi feita uma análise documental das demissões e contratações realizadas nos últimos 12 meses para levantamento do índice de rotatividade da empresa Beta Locações e Transportadora LTDA.

² Os nomes dos entrevistados não serão citados para garantir o sigilo e a privacidade dos dados e das informações por eles citados.

3. Estudo de caso

3.1. Histórico da empresa

A empresa Beta Locações e Transportadora LTDA iniciou suas atividades em 11 novembro de 1997 e foi fundada como uma empresa familiar, pelo então proprietário atual e sua esposa. O proprietário da empresa, antes de iniciar as atividades na Beta, tinha uma tecelagem em Cosmópolis que estava falida, morava na fazenda e o avô trabalhava em uma empresa de construção civil, que prestava serviço diretamente para a Petrobrás. O proprietário ficou amigo de muita gente que trabalhava lá, assim o pessoal começou a incentivar ele a mudar de ramo e investir em caminhões. Ele comprou caminhões de vários tipos e alugou para a empresa que o avô trabalhava e depois foi investindo em outros, conforme as necessidades das empresas. Suas três filhas já fizeram parte do quadro de funcionários, mas atualmente só duas exercem atividades na empresa. A filha mais velha tem a função de gestora comercial e a filha mais nova a função de auxiliar administrativa.

A empresa iniciou no ramo de caminhão munck e caminhão pipa. Após seis anos de atividade, a empresa fez uma pesquisa de mercado e verificou que a região necessitava de equipamentos pesados para construção civil e que não havia concorrência para este setor, decidindo investir mais seu capital adquirindo outros tipos de caminhões como: guindaste, carreta, geradores, trator, entre outros.

Com o tempo a marca “Beta” ficou conhecida e começou a participar de licitações da Petrobrás. Essas licitações exigiam da empresa muitas normas e procedimentos a serem executados, entre eles a citação de modelos e anos de sua frota. A empresa prestou serviços durante sete anos à Petrobrás com responsabilidade, firmando-se no mercado e fazendo a marca crescer em todo o território brasileiro, prestando serviços para grandes empresas no ramo de petróleo e gás, construção civil, mineração, indústrias alimentícias, indústrias automotivas, indústrias farmacêuticas e indústrias metalúrgicas, contando com uma equipe de colaboradores treinados e qualificados para as operações de diversos setores.

3.2. Funções organizacionais

Atualmente a empresa conta com 26 funcionários dos quais as principais funções são: diretor geral, gestora administrativa, gestor de operações, gestora financeira, gestora comercial, auxiliar administrativa e o mecânico de manutenção, sendo todos os outros funcionários motoristas de munck, guindastes, caminhões truck, carretas e caminhonetes.

A função de direção geral é exercida pelo proprietário da empresa. O diretor geral é responsável pelas principais decisões tomadas na empresa, sendo elas em qualquer setor.

A gestora administrativa, no campo de recursos humanos é responsável pela contratação e demissão de funcionários, controle de cartão ponto, conferência da folha de pagamento e envio de documentação de departamento pessoal para empresas terceirizadas. Além disso, faz relatórios de custos gerencias e elabora e confere contratos de locação.

O gestor operacional tem como principal função a verificação de possibilidade para executar o serviço contratado, apresentando diagnósticos de melhor caminhão a ser utilizado, verificando espaço, peso, grau de elevação e posição entre outros aspectos técnicos para a realização do trabalho. Tem como responsabilidade também verificar e auxiliar em todo serviço executado pelos outros motoristas, bem como também dirigi-los ao serviço a ser prestado e prestar treinamentos quando necessário. O gestor também auxilia na manutenção dos caminhões, sendo responsável pela compra de equipamentos ou peças quando preciso.

A gestora financeira é responsável pelas contas a pagar e receber e pelo controle de caixa. Faz lançamento de notas fiscais de entrada, planejamento semanal de pagamentos e recebimento.

A gestora comercial faz o atendimento ao cliente via telefone e e-mail, elaborando propostas comerciais, incluindo no sistema todas as ordens de serviço e emissão de notas fiscais.

A auxiliar administrativa atende ligações, faz arquivos, pagamentos via internet e planilhas de prestações de serviços executados em empresas.

O mecânico de manutenção faz manutenções preventivas e consertos em todos os caminhões e equipamentos.

3.3. Principal atividade

Atualmente a empresa tem como principal atividade a locação de caminhão do tipo munck e guindaste, mas também oferece serviços de locação de guindastes telescópicos rodoviários, locação de conjuntos transportadores, transporte rodoviário de máquinas e equipamentos industriais e cargas em geral de alto volume e operações de carga, descarga e içamento.

3.4. Missão

“Nossa missão é satisfazer o cliente sempre, prestando um serviço de excelente qualidade e acima de tudo, com segurança. ”

3.5. Visão

“Ser referência no mercado de locação de equipamentos para carga, descarga, içamento e transporte rodoviário conquistando espaço em meio às grandes empresas do setor”.

3.6. Princípios e valores

Os princípios e valores da empresa são: respeito aos clientes e colaboradores, honestidade ao agir e no falar, qualidade e eficiência nos serviços prestados, transparência e simplicidade nas relações comerciais.

3.7. Equipamentos

A empresa disponibiliza uma série de equipamentos e caminhões para içamentos e transportes. Entre eles: munck GHR 15.000 com capacidade para

7,5 toneladas, munck hg 25.000 com capacidade para 12 toneladas, munck hg 30.000 com capacidade para 15 toneladas, munck phd 30.006 com capacidade para 15 toneladas, munck hg 35.000 com capacidade para 17,5 toneladas, munck hg 35.000 com capacidade para 17,5 toneladas, munck agi 43.0 com capacidade para 19 tons toneladas, ford cargo 17/22, ford cargo 24/22, ford cargo 26/28, volkswagen 23.210, volkswagen 24.250, guindaste imk 25 ts com capacidade para 25 toneladas, guindaste imk 30.5 ts com capacidade para 30 toneladas, guindaste imk 30.5 ts com capacidade para 30 toneladas, guindaste zoomlion qy70 com capacidade para 70 toneladas, cavalo mecânico 4x2 e carreta 03 eixos carga, conjunto cavalo mecânico 6x2 com munck modelo agi 43.0 capacidade 19 toneladas no conjunto, valmet 1280 trator 4x4, valmet 1680 trator 4x4, valmet 885 trator 4x4, massey fergusson 290 trator 4x2.

Os caminhões Ford Cargo e Volkswagen, são equipados com o equipamento munck, formando um caminhão acoplado com capacidades diferentes, executando serviços de movimentação e transporte de carga.

Os guindastes são equipamentos que só movimentam cargas, não sendo possível transportar cargas com ele.

3.8. Setor de atividade econômica

A empresa tem como segmento de atuação a prestação de serviço terceirizado, portanto, se enquadra no setor de atividade econômica terciário. Segundo a equipe Brasil Escola (2010), o setor terciário é representado pelas atividades de prestação de serviço e comércio.

Esse setor é o que mais cresceu nos últimos anos, principalmente em países em desenvolvimento, onde a população rural é cada vez mais reduzida, devido as migrações para a cidade. Segundo site administradores (2010) o PIB é a soma das riquezas produzidas por um país. O indicador é composto pelos setores: primário, formado pelo agropecuário que utiliza muitos recursos naturais e representa apenas 5% do PIB; setor secundário, composto pelas indústrias de transformação, de construção, pelo extrativismo mineral e bens e serviços públicos (água, gás e esgoto), que utiliza bastante capital, representando 35% do PIB e, o setor terciário, em que se enquadra a empresa Beta, formado pelos

serviços (comunicação, comércio, transporte, bancos, informação) utilizando mais trabalho do que capital e representa 60% do PIB, assim sendo o principal setor econômico do país.

3.9. Principal mão-de-obra

Nunes e Zilli definem mão-de-obra como um trabalho executado por pessoas que resulta em um produto e/ou serviço, gerando renda a elas e suas famílias e contribuindo com o desenvolvimento das empresas, da região e da nação economicamente.

A principal mão-de-obra utilizada na empresa é o serviço de motorista, principalmente especializados em muncks ou guindastes. O motorista para ser especializado em guindaste deve primeiramente ter a carteira de habilitação categoria “B” durante dois anos ou estar há mais de um ano na categoria “C”. Segundo o site do DETRAN - SP, para mudar de categoria, é preciso que a Carteira Nacional de Habilitação (CNH) esteja dentro da data de validade e em situação regular (não estar suspensa ou cassada). Além disso, o condutor deve ter mais de 21 anos e não pode ter cometido nenhuma infração grave ou gravíssima, nem ser reincidente em infrações médias nos últimos doze meses, assim conseguindo tirar a carteira de habilitação categoria “D”. Com a carteira de habilitação “D” o condutor deverá fazer o curso de operador de guindaste composto de 20 horas, que é oferecido por empresas especializadas. Além disso, o condutor deve ter um curso básico de informática, assim podendo operar o computador de bordo.

Para ser motorista especializado em munck, o condutor deve passar pelo mesmo processo do motorista especializado em guindaste, e fazer o curso de operador de guindal composto também de 20 horas e oferecido também por empresas especializadas.

A empresa conta, portanto, com o quadro de funcionários operacionais que tem basicamente a função de motorista. A função de motorista pode ser encontrada no mercado de trabalho com muitas ofertas em alguns casos, porém, todo motorista contratado pela Beta Locações e Transportadora LTDA, deve ser também especializado e devidamente certificado para içamento, uma vez que o

caminhão do tipo munck primeiramente iça o equipamento a ser posteriormente transportado para outro lugar, cidade ou estado.

4. Apresentação dos resultados

A seguir, será apresentado o índice de rotatividade calculado na empresa Beta Locações e Transportadora, e também a descrição das respostas obtidas com as entrevistas.

4.1. Índice de Rotatividade

Para o cálculo do índice de rotatividade na empresa Beta Locações e Transportadora LTDA, foi feita uma análise documental com o auxílio da gestora administrativa, que disponibilizou os números de demissões e admissões nos últimos 12 meses. Começando a partir do mês de setembro de 2010, o índice do primeiro semestre analisado até fevereiro de 2011 foi de 6,44%. O segundo semestre analisado, de março à agosto de 2011, obteve o índice de rotatividade de 5,10%. Sendo assim, o índice anual da empresa Beta, analisado de setembro à agosto de 2011 é de 11,54%.

4.2. Entrevistas

Agora, apresentaremos a descrição das respostas obtidas com as entrevistas não estruturadas realizadas na empresa. A descrição será feita pergunta por pergunta, de forma a comparar as respostas dos três gestores principais. As respostas serão apresentadas de forma concisa, ressaltando somente as informações relevantes para a análise das consequências da rotatividade dentro da organização estudada.

4.2.1. Descrição

Quando perguntada sobre a taxa de rotatividade na empresa, a gestora administrativa enfatizou que o índice é péssimo, considerando-o alto. Ressaltou também que quando a empresa apresenta altos níveis de rotatividade, a qualidade da prestação do serviço fica deficitária, pois o processo de integração

de um novo funcionário pode ser demorado. O proprietário analisou a taxa de rotatividade sendo baixa, pois o mesmo acredita que, pela falta de mão-de-obra no setor de motoristas de muncks e guindastes, a empresa necessita pagar mais e encontrar uma maneira do funcionário se comprometer com a empresa. O gestor de operações apenas enfatizou que a rotatividade de funcionários é grande na empresa, concordando com a gestora administrativa.

Quando questionados sobre o índice de rotatividade comparado com outras empresas, o gestor de operações considerou a taxa normal. O mesmo acredita que a grande rotatividade é típica do setor de motoristas, principalmente os especializados em muncks ou guindaste. A gestora administrativa acredita que o índice da empresa possa ser mais alto que outras do mesmo setor, pois mesmo sem índices para comparações, a empresa faz desligamentos e admissões praticamente todos os meses, sendo necessária a diminuição do *turnover*. Apesar disso, cita que muitas vezes que contrata um funcionário, observa que na carteira de trabalho há poucos meses e muitas empresas trabalhadas neste setor. O proprietário da empresa acredita que as empresas deste setor, ao menos em Americana, poderiam ter um índice muito mais elevado, considerando que a cidade possui um setor típico de tecelagens, afirmando haver mais mão-de-obra neste setor. Ele afirma também, que os funcionários em geral, atualmente não se preocupam com o trabalho formal e o registro em carteira e que muitas vezes, mesmo achando que o funcionário não deve mais fazer parte do seu quadro de funcionários, ele não o demite, pela dificuldade em substituí-lo.

Em relação ao fato da rotatividade acontecer mais por pedido de demissão ou dispensa, o proprietário da empresa apresenta a mesma resposta que o gestor de operações, concordando que os colaboradores pedem mais demissão do que são demitidos no geral. O gestor de operações ainda acrescenta que os pedidos de demissão geralmente são ocasionados pela quantidade de oferta de trabalho que o funcionário possui, tendo em vista que a mão-de-obra no setor é escassa. A gestora administrativa, porém, acredita que a empresa recebe por parte dos funcionários muitos pedidos de acordos, pois o funcionário sente que a empresa não está mais satisfeita com seu trabalho e muitas vezes influencia no pedido de acordo. Em alguns casos, o funcionário com alguns anos de empresa, também

pede o acordo para receber os benefícios, como FGTS, seguro-desemprego, entre outros.

A questão sobre o índice de rotatividade ocorrer mais no nível estratégico ou no nível operacional da empresa teve respostas parecidas. Todos os entrevistados concordaram que a rotatividade ocorre mais no nível operacional da empresa. A gestora administrativa acrescentou que o nível operacional algumas vezes cria problemas em relação ao atendimento ao cliente, por não sabê-lo atender corretamente, e isso faz com que o cliente deixe de procurar o serviço da empresa, ocasionando, em alguns casos, demissões. O proprietário da empresa diz que entende o funcionário como um todo, consegue enxergar os problemas que o funcionário pode ter dentro e fora da organização. Porém ele consegue analisar isto com mais frequência dentro do escritório, com funcionários do seu convívio diário. Os motoristas que prestam serviços, muitas vezes estão fora e ele não consegue ter o mesmo convívio e relacionamento que tem com os outros colaboradores. Assim, muitas vezes, o funcionário do nível operacional, causa danos ao equipamento que utiliza por problemas organizacionais, muitas vezes sem o nível estratégico notar. O proprietário da empresa ainda conclui que nestes casos, a empresa demite o funcionário, porém sem justa causa, pois não é permitido por lei.

Sobre as causas da rotatividade na empresa, as respostas foram adversas e cada gestor apresentou um motivo principal. A gestora administrativa acredita que o ramo de atividade é a principal causa do *turnover*, ela acredita que a profissão causa muitas lesões aos funcionários, não somente física, mas também no *stress* causado pela responsabilidade do serviço prestado. Acredita também que há poucas pessoas qualificadas para o trabalho, e poucas empresas que fornecem o treinamento para a função, assim muitos funcionários desistem da profissão, buscando outras. O gestor de operações acredita que a principal causa é devido a propostas melhores que os funcionários recebem, afirmando que o motorista pede demissão por aceitar uma proposta de outra empresa que tenha um salário maior, mesmo que essa diferença não seja tão grande. O proprietário da empresa acredita que a maior causa é devido ao hábito de ingerir bebidas alcoólicas e a falta de atenção. Ele analisa, ao contrário dos outros gestores, a

causa pela qual a empresa mais demite e acredita que alguns dos seus funcionários podem ingerir bebidas alcoólicas em horário de trabalho.

Em relação ao funcionário comentar a causa de seu desligamento em pedidos de demissão, o gestor de operações disse que às vezes o funcionário comenta com ele, e algumas vezes não. Disse que na maioria das vezes que o funcionário expõe o motivo de sua saída é por cansaço, *stress* ou proposta melhor de trabalho. A gestora administrativa concordou com o gestor de operações e disse que geralmente o motorista pede demissão devido ao nível de *stress* da profissão. Ela comenta também que este *stress* é gerado devido a grande responsabilidade que se tem à operar um guindaste ou um *munch*, e que o funcionário pode achar que exista outra empresa em que haja mais tranqüilidade, porém, segundo ela, todas são iguais. O proprietário da empresa disse que o funcionário mostra, em seu pedido de demissão, que gostaria de ter a oportunidade de trabalhar na empresa novamente se fosse necessário, por isso quando pede demissão alega cansaço, diz que talvez mudará de setor de atuação por um período. Porém, logo depois o proprietário fica sabendo que seu funcionário foi para o concorrente. O proprietário cita que fez uma confraternização no mês anterior, e pode perceber que nenhum de seus funcionários se sente descontente com a empresa, por isso é uma situação muito complicada quando um de seus bons funcionários pede demissão, pois a empresa passou por todo um processo de treinamento e integração, o que demora a ser compensado posteriormente.

Sobre o colaborador perguntar a causa de seu desligamento no momento da demissão, o proprietário informa que sim, e muitas vezes o funcionário já sabe a causa, pois, segundo ele, para o motorista é somente necessário cuidar bem do equipamento e tratar os clientes com educação. O proprietário afirma também que conhece cada um de seus funcionários, e quando recebe alguma reclamação de clientes, já sabe se o funcionário fez o ocorrido ou não. Como exemplo cita um de seus funcionários que não pode trabalhar em turno, tem seu horário fixo pela manhã. Ele diz que este funcionário tem problemas com bebida alcoólica, e se a empresa o coloca em turnos da tarde ou noite, o mesmo chega embriagado para trabalhar. O proprietário afirma também que os motoristas cumprem de acordo com a lei, a quantidade de horas permitidas para se trabalhar, pois se preocupa

com os acidentes. A gestora administrativa diz que muitas vezes parte da empresa comentar a causa da demissão, porém diz também que os funcionários no geral já sabem a causa. A empresa muitas vezes não diz a verdadeira causa, para não desestimular o funcionário, e algumas vezes o funcionário não tem como principal causa não saber manipular o equipamento.

Ao perguntar se os gestores acreditam que a rotatividade apresenta impactos organizacionais na empresa, a gestora administrativa responde que depende do funcionário que deixou de fazer parte da organização. Assim, se for um bom funcionário, irá impactar de forma negativa, pois faz com que os outros funcionários reflitam o que pode estar acontecendo para a pessoa se desligar da organização. Além disso, clientes acostumados com a eficiência do serviço prestado pelo funcionário, questionam a falta do mesmo. Do contrário, causa impactos positivos. O proprietário da empresa afirma que só vê aspectos positivos, pois se um funcionário foi demitido, é porque algo aconteceu de grave, como por exemplo, usar mal o equipamento, ingerir bebidas alcoólicas em horário de trabalho. Assim, muitas vezes, não é só um motorista que é penalizado, pois se acontece algum acidente dentro de empresas em que estão prestando serviço, não é só o funcionário que vai deixar de trabalhar lá, mas sim a organização. O gestor de operações, por sua vez, vê somente impactos negativos. Ele cita o caso de dois funcionários que foram demitidos naquela semana, disse que havia somente aqueles funcionários na função e que a empresa ficou deficitária pela perda dos mesmos. Disse também que a empresa como um todo fica preocupada, pois há poucos profissionais qualificados na função, devido aos cursos necessários para a execução dos equipamentos.

A respeito da reação do funcionário ao ser demitido ou pedir demissão e a reação dos demais funcionários que permanecem na organização, o proprietário da empresa diz que o funcionário reage falando mal da empresa para os outros funcionários, porém o mesmo não vê motivos para isso, pois afirma que a empresa só demite quando há motivos relevantes, devido à escassez de mão-de-obra no setor. Disse também que os demais funcionários ficam preocupados com a rotatividade, porém a empresa necessita de responsabilidade por parte dos mesmos, pois manipulam equipamentos grandes e que podem causar graves acidentes. O gestor disse que a equipe sente falta do funcionário, mas que é

passageiro. A gestora administrativa disse que demitir um funcionário é uma tarefa muito difícil para ela e para quem está sendo demitido, porém muitas vezes o funcionário não é surpreendido, já tendo esta previsão anteriormente do motivo. Ressaltou também a questão do impacto ser de acordo com o desempenho que ele tinha dentro da organização, podendo ser bom ou ruim, e causando o impacto de maneira contrária.

Quando questionados como a renovação de funcionários pode impactar no desempenho da equipe, o gestor de operações disse que impacta de forma negativa até o funcionário aprender o trabalho, após o aprendizado disse que tudo fica normalizado, além disso, a equipe não gosta de ensinar o trabalho para o novo funcionário e que muito tempo é perdido com este processo. O proprietário da empresa informou que em casos de demissões por motivos graves, a equipe fica somente preocupada, mas não comentou sobre o desempenho da equipe. A gestora administrativa disse que atualmente o desempenho está sendo impactado de maneira negativa, pois a empresa está perdendo muitos funcionários e não está conseguindo recolocar colaboradores com o mesmo nível de desempenho, também pela questão do segmento, pois não há pessoas qualificadas e a empresa necessita fazer o treinamento do funcionário.

Na questão se já houve demissões na empresa por extinção de cargo e se a empresa sofreu consequências por isso, o gestor de operações e o proprietário da empresa responderam que não. A gestora administrativa respondeu que a empresa criou um novo cargo dentro de uma empresa em que prestava serviço terceirizado. O cargo era de liderança para uma equipe de onze funcionários, porém sentiram um impacto negativo com isso e extinguiram o cargo, melhorando o desempenho da equipe. A gestora disse também que talvez a pessoa fosse imprópria para a ocupação desse cargo, pela falta de qualificação em uma posição de liderança.

Sobre os gestores acreditarem que a rotatividade de funcionários influencia diretamente na produtividade da empresa, a gestora administrativa respondeu de forma negativa, pois ela ocorre no setor de atendimento ao cliente, na prestação de serviço contratado. Explicou que o processo acontece primeiramente com cliente entrando em contato com a empresa, geralmente pelo telefone, e ele é bem atendido, pois a empresa tem funcionários qualificados para isso, porém se

na execução do trabalho o funcionário não for eficiente, onde ocorre o índice de rotatividade, o cliente não volta a procurar a empresa. E isso ocorre pela falta de mão-de-obra qualificada, até mesmo pela personalidade do colaborador, pois é executado por pessoas que tem pouco conhecimento técnico e para pessoas que tem menos conhecimento ainda, o que gera conflitos entre cliente e funcionário. Então a empresa às vezes demite funcionários pelo atrito com o cliente, e nesse caso a empresa prioriza o cliente. O proprietário da empresa, por sua vez, informou que a rotatividade de funcionários impacta na produtividade de forma positiva, pois os demais funcionários que permanecem na organização aumentam o cuidado com o equipamento e que isso é muito importante. O gestor de operações disse que afeta de forma negativa, pois até o novo funcionário se adaptar com o ritmo da empresa, a empresa chega a perder trabalhos por falta de funcionários capacitados.

5. Análise

Ao se analisar todas as entrevistas, notamos que os gestores não são completamente discordantes dos fatores, tendo em muitas perguntas pontos de vista em comum, porém com algumas particularidades.

Um fator muito abordado em todas as entrevistas é que a mão-de-obra no setor que a empresa trabalha, ou seja, a oferta de funcionários devidamente qualificados para a função de motorista especializado em caminhões do tipo munck e guindastes, para o içamento e transportes de máquinas, equipamentos e cargas de alto volume e peso, é demasiadamente escassa na região de Americana, sendo citada inclusive pelo proprietário da empresa, devido ao fator da cidade ser, historicamente, mais focada no setor têxtil.

Esta realidade é comprovada pelo referencial teórico, não só em Americana, porém em todo país, devido às condições de trabalho desta função, do baixo salário, do nível de *stress*, das longas viagens e do tempo sem ver a família e os amigos. Além disso, o motorista geralmente é um profissional com baixo índice de escolaridade, e o manuseio do equipamento de munck e guindaste necessita de um curso específico, bem como de um conhecimento mais tecnológico, a fim de se controlar o computador de bordo.

Esses aspectos podem ser prejudiciais no momento do recrutamento e seleção. Como citado na teoria, a empresa pode estar sujeita à contratação levando em consideração somente o fator técnico, pela escassez de mão-de-obra, porém nem sempre o funcionário será ideal ao perfil que a empresa procura.

As causas da rotatividade foram analisadas diferencialmente entre os gestores e o proprietário da empresa. Os gestores analisaram as causas do ponto de vista do funcionário em pedir demissão, sendo citado o *stress*, o cansaço, a grande oferta devido à falta de mão-de-obra especializada, a troca de função pela falta de treinamento, entre outros fatores. Todas essas causas são citadas no referencial teórico. A fadiga presente na função de motorista impacta diretamente em sua motivação com o trabalho, em seu desempenho e em sua produtividade. Isso pode influenciar tanto em o funcionário pedir demissão pela insatisfação, como o empregador demiti-lo pela queda na produtividade e resultados menores do que se esperava.

A gestora administrativa cita também que, em algumas ocasiões, os funcionários pedem um acordo para o desligamento. Isso, conforme a teoria, se dá ao fato dos incentivos financeiros que o funcionário pode receber com o desligamento, sendo o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, o seguro-desemprego, entre outros benefícios.

O proprietário da empresa analisa a causa pela qual a empresa mais demite funcionários, o problema do hábito de ingerir bebidas alcoólicas, causando posteriormente falta de atenção. Este aspecto é restrito à algumas empresas, à algumas funções e à alguns funcionários, por isso não conseguimos perceber claramente nas teorias já citadas neste trabalho. Porém este fato também pode estar ligado com a motivação do colaborador e com a falta de treinamento, que teria instruções de segurança no trabalho e criaria consciência do quanto este hábito pode ser perigoso.

Todos mostram causas típicas da função do motorista, principalmente os do setor de especialização que empresa se encontra, em que se necessita mais atenção, responsabilidade e treinamento, causando a fadiga, o *stress* e o cansaço.

As consequências da rotatividade, segundo as entrevistas, parecem ser mais percebidas negativamente pelos gestores e menos pelo proprietário da empresa. A gestora administrativa se mostra todo o tempo dizendo que a empresa apresenta altos índices de rotatividade e que a organização deveria se preocupar mais com a retenção de talentos, mas que os funcionários pedem demissão por se sentirem desmotivados com a função. Isto é relatado na teoria. Muitas vezes o funcionário deixa a organização ao pensar que conseguirá uma melhor condição de trabalho em outra organização, mas nem sempre essa expectativa é realizada, como diz a gestora administrativa ao afirmar que as empresas de içamento de materiais possuem sempre o nível de *stress* elevado, devido à responsabilidade da função.

O gestor de operações se preocupa mais com sua área, ao dizer que por diversas vezes, a organização deixou de prestar serviços por falta de funcionários disponíveis para o trabalho, isso comprova o que a teoria diz, mostrando que cargos técnicos, no caso da empresa Beta, os motoristas especializados apresentam um nível maior de rotatividade do que os cargos gerenciais. Além

disso, a empresa pode prestar os serviços com a substituição de funcionários, gerando sobrecargas e aumento de custos com horas extras.

O proprietário da empresa, por sua vez, tem uma visão diferenciada, acreditando que se houvessem mais profissionais qualificados para a função, a rotatividade teria consequências positivas, fazendo assim com que o funcionário se comprometesse mais com o trabalho, se empenhasse mais no serviço prestado, fosse mais cordial com os clientes, pois do contrário, seria demitido e substituído por um funcionário que melhor desempenhasse a função. Essa visão é mostrada no referencial teórico, mostrando que em alguns casos a rotatividade pode melhorar o desempenho da equipe e a produtividade da empresa.

Em relação às consequências da rotatividade impactar diretamente na produtividade da empresa, todos apresentaram aspectos interessantes a ser avaliados. A gestora administrativa citou um círculo vicioso, assim uma vez que o cliente não recebe um tratamento condizente pelo prestador de serviço, ele deixa de procurar a empresa. Isso pode acontecer por diversos fatores na operação, em que muitas vezes pode ser o cliente errado, devido ao não conhecimento técnico da operação e sua incompreensão quanto aos procedimentos adotados pela empresa, gerando assim conflitos entre o motorista e o cliente.

O aspecto apresentado pelo proprietário da empresa é positivo, levando-se em conta que quando um funcionário é demitido a produtividade aumenta, pois os demais funcionários se preocupam mais com o equipamento e com o serviço prestado para não serem demitidos também.

O gestor de operações cita que a produtividade pode cair, uma vez que o processo de recrutamento, seleção, treinamento, integração e adaptação do funcionário podem levar um tempo considerável, o que está diretamente ligado à teoria. Em alguns casos, o tempo levado com todo este processo do novo colaborador compensa se o funcionário apresentava pouca produtividade, do contrário isto é extremamente prejudicial à prestação de serviço da empresa.

Consegue-se notar também, que todos dão a ideia de que os funcionários demitidos, ou que pedem demissão, na maioria das vezes são funcionários que não eram tão ideais à empresa, tendo sempre um motivo relevante para a demissão, ou então um aspecto positivo ao pedir o desligamento, evitando acidentes ou problemas com os clientes, por não se sentir mais satisfeito com sua

função na organização. Isso vai contra alguns aspectos apresentados na referencia teórica, que afirma que a maioria dos funcionários demitidos são talentos necessários à organização.

O proprietário da empresa, tenta por diversas vezes mostrar que um aumento na rotatividade poderia auxiliar à alguns problemas organizacionais freqüentes na empresa. Porém esta rotatividade deve ser controlada devido à escassez da mão-de-obra, tornando a empresa frágil a esta questão por dois motivos: a permanência de um funcionário que não seja tão ideal a empresa e a dificuldade de reposição do funcionário caso isso venha a acontecer.

De acordo com a teoria e com as respostas analisadas de uma forma geral, as consequências negativas da reposição do funcionário desligado mostram-se em maior volume, e a empresa e os demais funcionários que nela permanecem, sentem diretamente estes efeitos.

Portanto, apesar dos aspectos positivos apontados pelos gestores da empresa, consegue-se notar que fatores como custo, tempo de processo de recrutamento, seleção, treinamento, integração e adaptação, queda no nível da produtividade, impactos negativos relacionados aos funcionários que permanecem na organização, são mais explícitos na empresa, mostrando que as consequências são mais negativas que positivas.

6. Considerações finais

Em um mundo tão focado em lucros, ganhos, melhorias e processos tecnológicos, muitas vezes o capital humano, a inteligência, e a importância do funcionário dentro da organização não tem a devida atenção que necessita. Isso acarreta o fator da rotatividade de pessoal, que pode ser gerada por inúmeros fatores internos e externos, por parte do empregador e do empregado.

Com este trabalho, foi possível estudar as consequências positivas e negativas da rotatividade de pessoal, do ponto de vista da empresa, do funcionário e da sociedade como um todo. Com foco nos dirigentes da empresa, apesar das consequências positivas citadas, o conteúdo teórico e a prática nos mostram que as consequências negativas possuem uma abrangência maior do que as consequências positivas.

Na empresa Beta Locações e Transportadora, apesar de este não ser o foco do trabalho, foi levantado um aspecto extremamente significativo a rotatividade de pessoal: o fator mão-de-obra. A mão-de-obra escassa pode ocorrer devido a vários fatores já apresentados neste trabalho, porém nenhum deles foi estudado a fundo.

Nota-se também a visão diferenciada entre o proprietário da empresa e os gestores por ele contratados, em que o mesmo ressalta que as consequências da rotatividade são abordadas mais positivamente, enquanto os gestores enfatizam sua problemática.

Assim, como continuação deste trabalho, pode-se estudar mais objetivamente sobre a mão-de-obra específica de motoristas especializados em içamento e transporte de cargas ou materiais de alto peso e volume, a fim de se entender quais variáveis afetam este setor e sua mão-de-obra. Pode-se também apresentar outro estudo de caso em uma empresa também do setor de transportes, mas com outro enfoque, que não seja o içamento de materiais, com o intuito de comparar a rotatividade.

A visão diferenciada entre o proprietário da empresa e os gestores contratados, também pode ser estudada, a fim de analisar mais profundamente se as visões se distinguem em outros aspectos e em outras organizações.

7. Referências Bibliográficas

AMBRÓSIO, Bernardo Giori; BRAGA, José Luis; OLIVEIRA, Alcione de Paiva. Um Modelo Dinâmico para Análise dos Impactos da Rotatividade de Pessoal Durante a Fase de Requisitos. In: XXII Simpósio Brasileiro de Engenharia de Software, 283, [s.d.:s.n.], Universidade Federal de Viçosa. Viçosa - MG.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. *Indicadores de Gestão de Recursos Humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BUHLER, Leslie Vieira. *Turnover na hotelaria: estudo de caso da rotatividade de funcionário de uma rede hoteleira de Curitiba (PR)*. Dissertação (Mestrado em turismo) – Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul –RS: [s.n], 2009.

CHIVENATO, Idalberto. *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como Agregar Talentos à Empresa*. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, Rebeca Marchiore. *Abordagem conceitual sobre turnover*. [s.n.:s.l.]. 31/05/2011. Disponível em: <
<http://www.webartigos.com/articles/39265/1/Abordagem-Conceitual-Sobre-Turnover-/pagina1.html#ixzz1XlcZm14P>>. Acesso em: 14/11/2011.

FACHIN, Odília. *Fundamentos de Metodologia*. São Paulo, SP: Saraiva, 2009.

FERREIRA, Iolanda Vanessa Negrini. Relatório de estágio supervisionado. (Bacharel em Administração) – FAM, Faculdade de Americana. Americana: [s.n], 2010.

FERREIRA, Maria Luiza Conceição Bisi; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. *Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial*. [s.l.], v. 2, ano 1, p. 47-67, 02/08/2005.

FREITAS, Eduardo. Setores de Atividade. [s.n.]. [s.d]. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/geografia/setores-atividade.htm>> Acesso em: 06/11/2011.

GONÇALVES, Adriano Eduardo Nunes. *Turnover – Rotatividade de Pessoal em Projetos*. Curitiba, PR. [s.d]. Disponível em: <http://www.ici.curitiba.org.br/Multimidia/Documento/Artigos/ArtigoMBA_Adriano.pdf>. Acesso em: 02/10/2011.

GONZAGA, Gustavo. Rotatividade e qualidade do emprego no Brasil. *Revista de Economia Política*, Rio de Janeiro, vol. 18, n. 1, p. 120-140, janeiro-março de 1998.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2009.

MERÇOM, Lucas. O PIB do Brasil em 2009. [s.l.]. 29/03/2010. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-pib-do-brasil-em-2009/43617>>. Acesso em 06/11/2011.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

MOBLEY, William H. *Turnover – Causas, Consequências e Controle*. Porto Alegre, RS: Ortiz, 1992.

MUDANÇA de Categoria na Carteira Nacional de Habilitação. São Paulo – SP. [s.d]. Disponível em: <<http://www.detran.sp.gov.br/wps/portal/conteudo>>. Acesso em: 06/11/2011.

NUNES, Lidiani; ZILLI, Julcemar Bruno. *Evolução do Índice de Rotatividade nos Municípios do Corede Produção*. [s.n.:s.l.:s.d.]. Disponível em: <www.pucrs.br/eventos/eeg/trabalhos/51.doc>. Acesso em: 14/11/2011.

OLIVEIRA, Thais Fátima L. *Rotatividade de pessoal – Turnover*. [s.n.:s.l.]. 07/03/2007. Disponível em:<<http://www.webartigos.com/articles/1251/1/Rotatividade-De-Pessoal---Turnover/pagina1.html#ixzz1Xlc6nkR6>>. Acesso em: 14/11/2011.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. São Paulo, SP: LTr, 2008.

POMI, Rugênia Maria. *A Importância da Gestão do turnover*. [s.l.]. 17/05/2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html>. Acesso em: 10/09/2011

RAMOS, Carlos Alberto; CARNEIRO, Francisco Galvão. *Rotatividade e Instituições: Benefícios ao trabalhador desligado incentivam os afastamentos?* Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília, agosto de 1997. Disponível em: <<http://www.cipedya.com/doc/100838>>. Acesso em: 03/12/2011.

RISSI, Vanessa; BREGOLI, Magali; ALDEBRAND, Fabio. *Estratégias de recrutamento e seleção X Rotatividade: Estudo de caso em uma cooperativa industrial*. Passo Fundo, RS. [s.d.]. Disponível em: <<http://www.imed.edu.br/files/publications/21.pdf>>. Acesso em: 10/09/2011.

Site da empresa “Beta – Locações e Transportadora LTDA”. Acesso em: 08/10/2011.

SOUZA, Fernanda da Silva e. *Rotatividade de funcionários no setor de call center: um estudo de caso na empresa atendebem*. Trabalho de conclusão de curso

(Bacharel em Administração) – Universidade Federal do rio Grande do Sul. Porto Alegre: [s.n], 2010.

TOYOSHIMA, Silvia; FERREIRA, Marcos José. *Encadeamentos do Setor de Transporte na Economia Brasileira*. [s.l.:s.n.:s.d]. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/viewFile/65/75>>. Acesso em: 07/11/2011.

APÊNDICE 1

Roteiro de perguntas para a entrevista

- 1-) Como você avalia a taxa de rotatividade de funcionários na empresa?
- 2-) Você acha que esse grau de rotatividade, comparado a outras empresas do mesmo setor, é alto, baixo ou normal?
- 3-) Na maioria das vezes a rotatividade ocorre por pedido demissão ou por dispensa?
- 4-) A rotatividade ocorre mais no nível estratégico ou operacional da empresa?
- 5-) Você vê alguma causa para que ocorra a rotatividade?
- 6-) Quando um funcionário pede demissão, ele comenta a causa de seu desligamento?
- 7-) Quando um funcionário é demitido, ele pergunta a causa de seu desligamento?
- 8-) Você acredita que a rotatividade dentro de sua empresa apresenta impactos organizacionais? Positivos ou negativos? Quais?
- 9-) Toda vez que um funcionário é demitido, ou pede demissão, como ele reage? E o restante dos funcionários?
- 10-) Você acredita que a renovação no quadro de funcionários pode modificar o desempenho de uma equipe? De forma positiva ou negativa?
- 11-) Já houve casos na empresa de demissão por extinção de cargo? A empresa sofreu consequências pela falta desta função? Quais?
- 12-) Você acredita que a rotatividade de funcionários dentro de uma empresa pode afetar diretamente a produtividade?