

FATORES QUE IMPACTAM A ROTATIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS NAS ORGANIZAÇÕES NA CIDADE DE CAXIAS DO SUL

Simone Oliveira da Costa^a, Suzielem Garcia Espinoza^b, Karen Menger da Silva Guerreiro^c

^a Acadêmica no Curso de Administração do Centro Universitário da Serra Gaúcha.

^b Acadêmica no Curso de Administração do Centro Universitário da Serra Gaúcha.

^c Doutora em Administração, professora do Centro de Negócios da FSG.

Resumo:

O estudo sobre os fatores que impactam a rotatividade nas organizações segundo Chiavenato (2009), alta rotatividade dentro de uma organização, reflete diretamente na produção e no clima organizacional, tendo em vista vários motivos para o desligamento podem vir ocorrer dentro da empresa. Com base nesse contexto o trabalho tem como objetivo geral identificar e analisar os fatores que ocasiona a rotatividade dos funcionários nas organizações na cidade de Caxias do Sul. As empresas estão começando a olhar o funcionário, não apenas como uma mão de obra, mas sim como o bem intelectual precioso, pois são os que fazem o sucesso ou fracasso da organização. O presente trabalho foi realizado na cidade de Caxias do Sul, tendo como objetivos específicos: buscar a fundamentação teórica para o tema adotado, analisar o perfil dos respondentes e entrevistados, verificar a percepção dos respondentes perante seu último emprego. Para atingir os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa exploratória, quanto a sua abordagem será quali-quantitativa. Entre os resultados obtidos pode-se concluir que os fatores que impactam a rotatividade dentro das organizações, é a falta de motivação por parte das empresas, ou seja, o estudo comprova que é possível trabalhar os fatores indicados na pesquisa, de maneira a minimizar os aspectos que geram a rotatividade.

Palavras-chave:

Rotatividade de Pessoas.
Tipos de Rotatividade.
Fatores que Geram Rotatividade.
Custos da Rotatividade.

1 INTRODUÇÃO

A rotatividade tem sido um dos problemas enfrentados por diversas empresas, principalmente, por aquelas que estão buscando obter melhores resultados perante os seus concorrentes, para que possam atender de forma mais eficaz no mercado no qual atuam, tornando-se um desafio desmistificar as causas que ocasionam a rotatividade.

Lacombe (2011) explica que a rotatividade de pessoal dentro das organizações é a entrada e saída de funcionários dentro das empresas, sendo que alguns segmentos se destacam como: comércio seguido do alimentício e por fim indústria, podendo variar a taxa conforme o segmento.

A rotatividade gera uma perda em vários aspectos dentro da empresa, é um ponto bastante delicado à medida que gera um fator negativo caso o índice tenha um valor significativo. A partir desse momento as organizações precisam tomar iniciativas, para analisar os fatores que estão impactando a mesma.

Essa rotatividade pode ser ocasionada por inúmeros motivos: o empregado pode solicitar sua demissão por iniciativa própria, ou o empregador pode optar por buscar melhores profissionais. Para Robbins (2005, p.22) a rotatividade é a “permanente saída e entrada de pessoal da organização de forma voluntária ou involuntária.”

Sob este enfoque, segundo Chiavenato (2008, p.89) a rotatividade “é um processo contínuo nas organizações, que pode se ocasionar iniciativa do próprio colaborador ou por iniciativa da própria organização.” Sendo assim, salienta-se que a rotatividade de pessoal gera uma série de custos para as empresas, ou seja, gastos com a saída dos funcionários por meio da rescisão do contrato, ou ainda com a entrada de novos colaboradores, através da admissão.

O presente trabalho será realizado na cidade de Caxias do Sul – Rio Grande do Sul, que foi fundada 1875 com a chegada dos imigrantes italianos, conhecida pelo seu pólo metal mecânico pela sua cultura de um povo trabalhador. A pesquisa realizada tem como problema: Quais os fatores que impactam rotatividade dos funcionários nas organizações na cidade de Caxias do Sul?

Em razão do problema identificado, chegou-se ao seguinte objetivo geral: Identificar e analisar os fatores que ocasiona a rotatividade dos funcionários nas organizações na cidade de Caxias do Sul, já os objetivos específicos são: a) buscar a fundamentação teórica para o tema adotado; b) analisar o perfil dos respondentes e entrevistados; c) verificar a percepção dos respondentes perante seu último emprego.

A justificativa para a elaboração deste artigo está em destacar sobre um tema atual e relevante que procura apontar as causas que ocasionam a rotatividade de pessoal dentro das organizações. De acordo com Rosário (2006), a rotatividade deve ser analisada com cuidado, pois envolve sentimentos e cada pessoa tem suas particularidades e maneiras de enfrentar cada fato.

O trabalho está dividido em etapas, a primeira abrange a apresentação do projeto,

apresentando o problema de pesquisa, objetivo geral e os específicos, a segunda etapa apresenta o referencial teórico, a metodologia do trabalho encontra-se na terceira parte, na quarta etapa encontra-se a análise de dados, e por último, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações atualmente estão em busca de profissionais com os mesmo objetivos e valores que a empresa para que ambos possam crescer juntos, atendendo de forma mais eficaz dentro de um mercado concorrido. Sendo assim, apresenta-se o referencial teórico deste trabalho, que tem como finalidade uma pesquisa sobre o assunto escolhido, no qual diz respeito aos fatores que impactam a rotatividade dos funcionários nas organizações na cidade de Caxias do Sul.

2.1 Definição de Rotatividade

No entendimento de Dutra (2012) a rotatividade é o desligamento do funcionário e a entrada de outro para substituí-lo na mesma função, ou seja, é admissão e demissão de trabalhadores antigos por novos dentro da empresa.

Neste sentido, Chiavenato (2009), rotatividade refere-se ao volume de pessoal que ingressam e saem de uma organização. De acordo ainda com Chiavenato (2009), alta rotatividade dentro de uma organização, reflete diretamente na produção e no clima organizacional, tendo em vista vários motivos para o desligamento podem vir ocorrer dentro da empresa. Alguns motivos podem estar ligados a fatores internos ou externos, mas ressalta que os dois principais são: desligamento por opção do funcionário ou desligamento do empregado por parte da empresa.

Por sua vez, Lucena (1995), diz que a rotatividade sinaliza dinheiro perdido, ou seja, aquele que não retornará para a organização, além de prejudicar o rendimento da produção e os altos custos dos processos tanto de desligamento como de novas admissões.

Nesse sentido, Marras (2011), aludem que a rotatividade de pessoal é a quantidade de desligamentos em um período, comparado ao número de efetivos. Da mesma forma, Dessler (2003, p. 187), alude que “saber até que nível de rotatividade de pessoal uma organização pode suportar sem maiores danos é um problema que cada organização deve avaliar segundo seus próprios cálculos e bases de interesses.”

Destaca Gil (2009), que a rotatividade, por se tratar de um fato menos óbvio e quantificáveis, possa levar mais tempo para ser evidenciado pelas organizações, por esses motivos acaba ocasionando menos estudos com relação aos aspectos positivos da rotatividade.

Alude RIBEIRO (2005) Que a rotatividade não se trata de um assunto de fácil compreensão, deste modo, entender esses acontecimentos no qual constituir a rotatividade é um trabalho complicado, e estão relacionados alguns fatores distintos, que por sua vez acabam sendo influenciados pelo mercado de trabalho.

Sob este enfoque, Mendonça (2008) afirma que o tema rotatividade, tem sido discutido dentro das empresas com muita preocupação por parte de seus gestores, no qual veem percebendo que para manterem-se competitivos no mercado, precisam investir em mão de obra e prestação de serviço de qualidade, para não gerar clientes insatisfeitos com serviço solicitado.

2.2 Tipos de Rotatividade

Conforme relata Chiavenato (2009, p.46) existem dois tipos de rotatividade de pessoal, são elas: Rotatividade provocada pelas pessoas, que ocorre quando o mercado de trabalho é competitivo e uma oferta intensa. E a rotatividade provocada pelas organizações, onde os desligamentos são provocados pelas empresas, na substituição no sentido de melhorar o potencial humano existente ou reduzir o efetivo de pessoal para redução de operações ou redução de custos.

Nesse sentido, Luz (2008) afirma que a rotatividade ocorre através do desligamento do colaborador por pedido demissão, ou seja, ocorre quando o mesmo se encontra insatisfeito com a empresa aonde trabalha e opta por ir à busca de novas oportunidades de mercado ou por motivos pessoais; e também o desligamento provocado pelo empregador, ou seja, ocorre quando a empresa deseja substituir aquele funcionário, ou quando o mesmo não atinge os objetivos esperados pelo empregador ou por redução de custos no quadro de colaboradores.

2.3 Fatores que Geram Rotatividade

Para Marras (2011), os fatores que geram a rotatividade dentro da organização podem estar relacionados ainda mesmo no processo de recrutamento e seleção, como também pode ocorrer durante o processo de aprendizagem do indivíduo, ou seja, no treinamento oferecido

pela empresa, no qual o mesmo pode não receber uma preparação correta para desenvolver com êxito a função designada.

A rotatividade de pessoal pode ser causada por diversos fatores, sendo eles externos ou internos. Por esse ângulo, Chiavenato (2009, p.184) cita como fenômenos externos "a situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc." Em contrapartida, Pontes (2005) afirmam que a rotatividade pode ser ocasionada pela dispensa do empregador, solicitação da demissão (vontade voluntária), transferências, mortes, promoções e/ou aposentadorias.

Existem vários fatores que influenciam as pessoas a solicitar demissão dos seus empregos, ou seja, é necessário que tenha ao menos uma razão para que se justifique a saída do local do trabalho. De acordo com Luz (2008) existem dois tipos de causas que podem ser os principais motivos utilizados para rescisão do contrato, são elas: causas internas e causas externas.

As causas internas são: baixos salários faltam de benefícios e ambiente de trabalho e com relação às causas externas são: outras oportunidades de emprego, conjuntura econômica e expansão ou redução dos negócios.

No tocante as causas têm-se, Chiavenato (2004) que ressalta que as causas são múltiplas, estando de um modo geral ligadas: à política salarial e de benefícios; à oportunidade de crescimento profissional adequada à política salarial; às normas de conduta e disciplina; às condições físicas e ambientais nos postos de trabalho e a motivação pessoal.

Portanto, as empresas estão cada vez mais investindo em qualificação e benefícios para manter seus colaboradores. Assim, identifica-se um mercado mais competitivo no qual o funcionário não satisfeito procura outro local de trabalho que lhe ofereça maior segurança e conforto.

Para os autores Bohlander e Snell (2010), explicam que a concorrência entre as empresas e a rotatividade de pessoas dentro das organizações é uma perda de investimentos no desenvolvimento do seu empregado, que para desempenhar sua função com sucesso precisa de um bom treinamento e estar satisfeito já que do contrário pode pedir para sair e essa perda pode se tornar muito significativa, quando o empregado decide sair da empresa ou é desligado, e assume um determinado cargo na empresa concorrente.

2.3.1 Motivação

Para Moscovici (2005) a motivação não é o produto acabado, ou seja, ele tem um processo no qual se configura por cada momento a ser processado. Ele tem uma característica de dar continuidade, o que significa que sempre se tem algo para motivar. Ainda na opinião de Moscovici (2005, p. 77) a motivação humana “é constante, infinita, flutuante e complexa, no qual o indivíduo é um todo organizado e integrado e como um todo se motiva, e não apenas parte dele, e a satisfação, conseqüentemente, atingem o indivíduo no todo.”

No entendimento de Vergara (2013), o ser humano trabalha por uma gratificação, ou seja, exerce uma determinada função em troca de algo. Não precisa ser necessariamente por dinheiro, como por exemplo, ocupar um cargo de chefia dentro da organização.

Conforme Chiavenato (2013) as pessoas se sentem motivadas dentro da organização, quando se sentem importantes dentro da empresa e que os colegas e seus gestores precisam dela dentro da organização. Ainda segundo Chiavenato (2013, p. 202) “motivação é a força que estimula as pessoas agir. Tem origem a uma necessidade, assim cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidade distintas.”

Desta forma, Monica Terezinha (2014, p.76) atesta que a “motivação tem sido objeto de estudo de grande valor nas organizações, percebe que ela está intimamente ligada ao bom desenvolvimento do clima organizacional.” Ainda na opinião desta autora, uma organização com a equipe motivada gera um desenvolvimento não só para os colaboradores com para a empresa que fica interligada e motivada para desenvolver suas atividades.

Para Walger, Viapiana, Barboza (2014, p. 19) o setor de Recursos Humanos é de suma importância nas organizações: “é na área de recursos humanos, que os diferenciais competitivos da empresa são criados, ou seja, é a área essencial para fazer a diferença no mercado e devemos tratar os empregados não mais como funcionários, e sim como capitais intelectuais.”

Neste mesmo contexto, Bohlander e Snell (2010) esclarecem que a motivação é um elemento importante do comportamento humano, porém não é único, sendo assim somando a motivação com outras características do ser humano, tais como percepção, personalidade, atitudes e aprendizado, ou seja, a somatória desses fatores compõe uma identidade psicológica que contribui para o nível de comprometimento dos funcionários.

Complementa, Walger, Viapiana, Barboza (2014, p. 25) que a motivação no trabalho “manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na execução até conseguir o resultado previsto e esperado.”

Na década de 50 (cinquenta) do século passado, Maslow desenvolveu uma teoria, no qual tem como eixo as necessidades humanas. Na sua visão as necessidades estão relacionadas e organizadas hierarquicamente, buscar da satisfazê-las é o que motiva caminhar em uma direção.

Nesse sentido, Vergara (2013), descreve dois tipos de necessidades: necessidades primárias, ou seja, são necessidades fisiológicas e de segurança. E outra, é necessidade secundária, ou seja, está ligada a auto realização. Sendo assim, na medida em que suas necessidades são atingidas, o indivíduo passa para o próximo nível.

Destaca Chiavenato (2016, p.116), que “a motivação é importante campo de conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano, para compreender o comportamento das pessoas, é necessário conhecer sua motivação.”

2.3.2 Remuneração

Salienta Chiavenato (2009), que a remuneração nada mais é que uma recompensa ao colaborador, uma troca de favores onde o empregador espera que os serviços prestados pelo funcionário, para que a empresa alcance os seus objetivos.

Nesse sentido, Dutra (2012, p. 181) complementa que “a forma de concretizar a valorização da pessoa pela organização mais importante e mais complexa em termos de gestão é fazê-lo pela remuneração.”

Para Lacombe (2011), referente aos fatores de produção, entende-se que precisa ser remunerado, para que a organização possa obter boa produtividade de seu pessoal e para conseguir eficiência, é necessária uma boa administração do sistema de remuneração, instrumento indispensável para atrair e reter bons profissionais e motivá-los a trabalhar em equipe.

Ainda destaca esse autor que um dos fatos mais desmotivadores para um profissional é sentir-se injustiçado referente sua remuneração, pois a mesma afeta não somente a parte material, mas também o bem-estar do indivíduo, por isso é indispensável ter uma coerência com relação à remuneração concedida aos funcionários de uma mesma empresa.

Para Lacombe (2011) é importante ressaltar sobre a coerência com mercado, isto é, os salários pagos por outras empresas no mercado de trabalho, ou seja, se a empresa pagar abaixo do mercado perderá os seus melhores profissionais e se pagar muito acima do mercado, o custo de produção pode subir, eliminando o lucro desejável pela organização esperado. Ainda no tocante a remuneração, é importante atentar-se na escolha do sistema de

remuneração, devendo-se levar em conta algumas questões: a) Quanto se deve pagar a cada um; b) Que ênfase se deve dar à remuneração financeira em relação ao total das recompensas pelo trabalho; c) Que ênfase se deve dar à tentativa de diminuir os valores pagos.

Conforme Dutra (2012) existe tipos de remuneração que a organização oferece aos seus colaboradores, a remuneração direta que é o pagamento mensal recebido pelo empregado, ou a remuneração indireta, que é complementar da remuneração fixa, ou seja, visa oferecer segurança e conforto aos trabalhadores. Ainda na opinião deste autor, a remuneração básica é fixada com base nas habilidades ou competências exigidas entregues pela pessoa e a remuneração por senioridade é aquela recebida por tempo de serviço prestado a empresa ou tempo de experiência e, por fim a remuneração por desempenho é considerada uma premiação perante os resultados apresentados pelas pessoas vinculadas a metas e resultados tanto individual como em equipes.

De acordo com Marras (2011, p.92) “a política de remuneração, a exemplo das demais geradas pela empresa, é oriunda de um trabalho da cúpula organizacional e deve espelhar a variável teleológica, isto é, os objetivos maiores que vão permitir alcançar e desenvolver a missão da empresa.” A partir dessa reflexão, pode-se dizer que a remuneração precisa ser bem administrada, acarretando um bom relacionamento entre a empresa e o empregado.

2.4 Custos da Rotatividade

Aludem Bohlander e Snell (2010) que a rotatividade gera despesas para as organizações, pois elas têm que arcar com os custos tanto com aquele funcionário que está sendo desligado, e na admissão do novo colaborador que irá substituí-lo, assim prejudicando a saúde financeira da organização. Ainda nesse contexto, ressalta que os danos gerados pela rotatividade, impactam diretamente no setor produtivo da empresa, assim sobrecarrega os demais empregados, com as atividades desenvolvidas pelo funcionário desligado, ou seja, ocasionando a baixa produtividade e baixa qualidade nos produtos produzidos pelos mesmos.

Segundo França (2010), as empresas quando realizam uma substituição de um funcionário, tem que analisar que o gasto vai ser significativo, mas não devem só considerar os custos desta substituição e sim que a mão de obra perdida pela empresa, faz com que diminui o desempenho produtivo da organização. Ainda o autor ressalta que os gastos com a rotatividade, não se resumem em rescisões, ou com exames de admissão, mas também com a baixa produtividade.

Nesse sentido, Chiavenato (2008, p. 187), sustenta que “saber até que nível de rotatividade de pessoal uma organização pode suportar sem maiores danos é um problema que cada organização deve avaliar segundo seus próprios cálculos e bases de interesses.”

Deste modo, ainda segundo Chiavenato (2009, p. 54), o custo da rotatividade está dividido em duas etapas custos primário e custos secundários, conforme explica que “custo primário esta relacionados ao desligamento do funcionário e sua substituição e o custo secundário esta relacionados à parte intangível do processo, como a qualidade, fator difícil de avaliar em números”.

Nesse sentido assevera Chiavenato (2009), que a rotatividade envolve custos primários e secundários quais sejam:

a) Custos Primários: são custos que estão relacionados ao recrutamento e seleção dentro da empresa, através de anúncios de jornais, avaliação e testes psicológicos com os candidatos, despesas com serviços de exames, gastos com contratação (salários e materiais), custos com processo de desligamento do funcionário e custo com relação às entrevistas para contratação do trabalhador.

b) Custos Secundários: são custos que estão indiretamente ligados desocupação do cargo, ocasionando a baixa produção, gerando certa insegurança no novo funcionário, juntamente com a interferência dos colegas de trabalho e com desligamento, o mesmo tem uma imagem da empresa, do encarregado e colegas que tem a passar fora da organização. Além dos custos com horas extras e planejamento da pessoa que irá ficar responsável por desempenhar a determinada função.

Portanto, a rotatividade é um obstáculo a ser superado como assevera França (2010), conviver com a rotatividade se tornou um grande desafio para áreas de recursos humanos, pois os custos com a saída de funcionários geram inúmeras obrigações no qual a empresa tem que pagar e dependendo do nível hierárquico do empregado o impacto é maior dentro da organização, ou seja, as empresas têm que analisar da melhor maneira possível os impactos financeiros, para manter o empreendimento financeiramente saudável

3 METODOLOGIA

O presente capítulo tem como propósito, apresentar a metodologia utilizada como estudo, na cidade de Caxias do Sul. Sendo. Apresentados os conceitos como a metodologia aplicada neste caso, demonstrando a importância da utilização das ferramentas metodológicas para validar o estudo em análise.

A pesquisa é um procedimento sistemático, no qual tem como objetivo apresentar respostas aos problemas propostos, com o auxílio da fundamentação metodológica e técnica utilizada (GIL, 2010).

A metodologia se divide em: forma de pesquisa, técnica de análise e coleta de dados, que explica como a pesquisa será executada, podendo obter os objetivos prescritos. Desta forma visando atingir os objetivos, a pesquisa utilizada foi à pesquisa exploratória, no qual proporciona um maior conhecimento a questão exposta, ou seja, descobertas e aprimoramentos de ideias (GIL, 2010).

Com relação sua natureza, a pesquisa tem como classificação qualitativa e quantitativa, por sua vez que utiliza questões abertas e fechadas. Segundo Baptista e Campos (2016), descrever um fenômeno ou estudar suas características de um determinado grupo é compreender as relações do conceito e do fenômeno em questão.

A coleta de informações se deu através da pesquisa qualitativa e quantitativa, para investigar quais as causas que geram a rotatividade na cidade de Caxias do Sul. Com relação à pesquisa qualitativa, não se reconhece os métodos como algo independente do seu paradigma, mas sim com várias hipóteses. Sendo assim argumenta-se que seus métodos de coletas e análise de dados, são pertinentes para pesquisa exploratória (OLIVEIRA, 2009). Baptista e Campos (2016) explica que pesquisa quantitativa tem como objetivo quantificar opiniões, fornecendo dados na coleta de informações, utilizando como recurso técnicas estatísticas simples ou até de uso mais complexo.

O procedimento adotado foi estudo de caso, no qual Yin (2005) sustenta que é uma forma de investigar profundamente uma unidade individual, no qual é uma ferramenta utilizada para compreendermos os motivos nos quais levamos tomar certas decisões. Ou seja, uma estratégia de pesquisa que abrange as abordagens de coletas e análise de dados.

O presente estudo envolve a cidade de Caxias do Sul, escolhida pela sua atual situação em que se encontra referente a emprego. Na cidade conhecida como “terra das oportunidades”, vive-se hoje em uma realidade totalmente adversa do que se encontrava há algum tempo atrás, passando por uma forte crise econômica gerando alto índice de desemprego e rotatividade. Com esse contexto, o anexo B demonstra o índice de desligamentos em vários segmentos na cidade no período de março de 2017, totalizando seu número em 5.527 desempregados. Sendo assim, o cálculo amostral do respectivo trabalho é 360 entrevistados, conforme demonstra o anexo C, sendo aplicados os questionários em agências de empregos e o SINE da cidade de Caxias do Sul.

De acordo com Baptista e Campos (2016) pode-se constituída uma amostra por uma parte do universo. Com relação à mesma, foi utilizada uma amostra simples e casual, que para Gil (2010), equivale a atribuir um número único a população, para que possa selecionar alguns desses números de forma simples casual.

No entendimento de Gil (2010), o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas pela pessoa sem a presença do entrevistador. Utilizando como instrumento de coleta de dados, no qual com objetivo de identificar fatores que levam a rotatividade na organização analisada, sendo assim, utilizado um questionário adaptado ao modelo formulado Rolt (2011).

Com relação à técnica de análise de dados do presente trabalho, tem como base os dados qualitativos e quantitativos, que por meio destas respostas dos entrevistados a um questionário com perguntas fechadas e abertas. A técnica de análise de dados quantitativos é a estatística descritiva. Que na visão de Baptista e Campos (2016) é um conjunto de métodos à observação e coleta de fenômenos da mesma natureza, a classificação de dados e organização da mesma, sendo por sua vez apresentados através de gráficos e tabelas, além do auxílio do cálculo do coeficiente, no qual permite descrever esses fenômenos.

Na mesma pesquisa temos a técnica de análise qualitativa que se descreve por análise de conteúdo. Baptista e Campos (2016) sustentam que é interpretação de materiais textuais que tanto podem ser materiais já elaborados, como os textos que são construídos no processo da pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADO

Este item apresenta os resultados da análise dos dados, ressaltando que o trabalho tem como problema: Quais os fatores que impactam rotatividade dos funcionários nas organizações na cidade de Caxias do Sul? Os dados foram coletados por intermédio de questionário com perguntas fechadas na etapa quantitativa onde foi aplicado para 365 pessoas, já na pesquisa qualitativa utilizou-se entrevista, o mesmo foi aplicado para dois supervisores de Recursos Humanos (RH) em duas agências de emprego.

4.1 Agências de emprego

Para realizar análise, as agências foram separadas em agência A e agência B, onde prestam assessoria em recursos humanos especializados em prestação de serviços de recrutamento e seleção de pessoal, para vagas efetivas e temporárias.

4.1.1 Entrevista na agência A

A agência A está localizada em Caxias do Sul, onde iniciou suas atividades no ano de 1995, focada nos processos de RH no que se referem a: captação, escolha, orientação e desenvolvimento de profissionais. Com a missão de contribuir para o crescimento e desenvolvimento ético e sustentável de pessoas e organizações, visando criar sentido e significado ao que fazem, para ter como resultado o sucesso.

Agência possui o portfólio de serviços que envolvem: Consultoria, Educação Corporativa, Coaching, Avaliação Psicológica e Recrutamento e Seleção. Atendemos todos os níveis e estruturas organizacionais privadas ou públicas. Nossos mercados abrangem desde Indústria, Comércio e Serviços. Temos como diferencial a excelência e assertividade do atendimento e na construção de soluções efetivas, alavancando resultados sustentáveis e promissores aos clientes. Somos uma agência de empregos em Caxias do Sul e atendemos a todos os níveis desde cargos de produção até gestão.

O sócio proprietário da agência A, tem 54 anos, formado em Administração de empresa pela UCS e com Pós-Graduação em Gestão de Pessoas, tem 35 anos de experiência profissional e atua na área há 15 anos.

A ideia de abrir uma agência de emprego partiu da sua sócia que trabalhava com consultoria, no qual os clientes dela solicitavam o serviço de recrutamento e seleção, o mesmo atuava na área de comércio aproximadamente há 20 anos, no qual o comércio estava passando por uma fase ruim, ele passou a dividir seu trabalho, ou seja, no período da manhã no comércio e tarde recrutamento e seleção. Ficou 2 anos exercendo as duas funções até abrir sua própria agência, que já possui a 10 anos de sua existência.

Com relação aos desafios para manter uma agência de trabalho, o mesmo destaca a instabilidade no governo no qual afeta diretamente os empresários. Na opinião do mesmo o governo é o maior culpado nos dias atuais, pois sempre esta em mudanças constantes, como leis, dólar entre outros fatores, que deixam as organizações inseguras para novas contratações

e novos investimentos, prejudicando diretamente os serviços terceirizados que depende das empresas para prestar seus serviços.

Na visão do entrevistado não existe crise econômica, o Brasil é o 8º país mais rico do mundo, o que existe é crise política e falta de ética pelos nossos governantes. Como mencionado anteriormente, influencia o mercado de trabalho diretamente, pois a instabilidade é constante, deixando os empresários de mãos atadas e inseguros de tomar qualquer atitude que possa prejudicar a organização futuramente.

Segunda a opinião do mesmo os fatores que levam a rotatividade dentro das organizações é um tema atual e conhecido por toda a crise financeira que o país esta passando no momento. Outro ponto que o entrevistado destaca é que o funcionário é contratado pela sua competência e demitido pelo seu comportamento, essa é uma situação rotineira que as empresas passam para manter o seu quadro de funcionários, prejudicando as organizações com mão de obra precária.

Dentro da experiência do entrevistado os segmentos que tem mais rotatividade, são os cargos operacionais, ou seja, indústria que se destaca pelo seu perfil com mão de obra mais simples, não exigindo tanta qualificação. Em relação à recolocação ao mercado de trabalho, as dificuldades que os candidatos encontram na opinião do sócio da agência, são os concorrentes muito bem qualificados que está aceitando ganhar a metade do seu salário e exercer um cargo inferior ao seu anteriormente. Decorrente a crise instalada no país a mais demanda que oferta, ou seja, com muita mão obra qualificada como graduação, pós-graduação e anos de experiência na área, faz com que as empresas recrutem o a de melhor no mercado de trabalho.

4.1.2 Entrevista na agência B

A agência B foi Fundada em 1º de dezembro de 1994, na cidade de Caxias do Sul (RS), destaca-se, até hoje, pela inovação contínua em desenvolvimento e gestão de pessoas. Nossa filosofia é baseada na clareza, ética e profissionalismo.

A coordenadora de gestão de pessoas tem 34 anos, formada em Psicologia pela UCS, tem 18 anos de experiência profissional e 13 anos de experiência na área em que atua, sendo que começou como estagiária na agência, passando por todos os cargos até chegar ao cargo de gestora de gestão de pessoa.

A ideia de abrir uma agência de emprego partiu do dono, que após 19 anos trabalhando em uma grande empresa na cidade, onde atuava na área de recursos humanos, foi desligado. No mesmo período cursando uma especialização em gestão de pessoas, que teve

como objetivo no curso criar uma agência. Após um tempo surgiu à oportunidade de tirar do papel um sonho que havia sido criado na especialização e já terceirizando esse serviço para a mesma em qual trabalhava anteriormente, no qual prestam serviço a esta empresa há 22 anos.

Em razão da crise, o desafio de manter uma agência é muito difícil, pois as primeiras atitudes das empresas são de parar as contratações, ou seja, o serviço terceirizado de recrutamento e seleção é o primeiro a ser afetado, não abrindo novas vagas de emprego, não há contratação. Por mais que a empresa disponibiliza de outros tipos de serviços, como treinamento e desenvolvimento, avaliação psicológica e entre outros, mas o carro o chefe da agência é recrutamento e seleção. A partir disso é realizado encontros quinzenais entre o proprietário e a gestora, onde são discutidos as prioridades para manter um negócio saudável.

Na visão do proprietário e da gestora, ambos têm uma visão bem formada sobre a crise instalada no país, a mesma informa que a agência já passou por outras crises econômicas, mas não tão longa como esta que já fez quatro anos. Outro ponto que ela desta é a crise política que o país vem enfrentando, com relação às corrupções, lavagem de dinheiro entre outros fatos que afetam diretamente a economia e a imagem do país no exterior. A mesma destaca ainda que a crise influencie muito mercado de trabalho, pois as empresas precisam reduzir ao máximo o seu quadro de pessoal, elevando muito o número de desempregados no estado e no país, ocasionando mais demanda do que oferta, assim não podendo contratar e sim demitir.

Com relação aos fatores que contribuem para a rotatividade dentro das organizações na opinião da gestora, é que há alguns anos atrás era a lei da oferta e demanda, ou seja, havia mais oferta de emprego, no qual o funcionário optava pela a empresa que oferecia um real a mais, do que atual empresa em que trabalhava, assim trocando o atual serviço pelo outro. Outra questão é saber lidar com as diversas gerações como, por exemplo, a “geração Y” que não é tão tolerante em questão de permanência nas organizações, criar raízes para trilhar uma carreira de sucesso e pôr fim a gestão é um fator importante dentro da empresa, pois é ela que vai dizer se o funcionário fica ou não na organização.

Na visão da gestora os segmentos que mais tem rotatividade são: comércio, alimentício seguido por plástico e por fim indústria. O que se entende dessa classificação que no comércio e no segmento alimentício a remuneração é baixa e com uma carga horária maior, no plástico o piso salarial é inferior ao da indústria, porém não significa que não há rotatividade na indústria têm, mas é por outros fatores.

Em relação à recolocação ao mercado de trabalho e suas dificuldades a gestora enfatiza que depende o nível hierárquico que ele vai ocupar dentro da empresa, pois o mercado atualmente está com pouca oferta e muita demanda e profissionais mais qualificados

à disposição, ou seja, uma concorrência maior entre os candidatos. Outro ponto que ela destaca saber se diferenciar dos outros candidatos como, por exemplo, tiver uma boa apresentação do teu currículo, ser comercial de ti mesmo, ou seja, saber se vender for seletivo com a vaga que procura, para não se frustrar futuramente.

4.2 Conhecendo o perfil dos respondentes

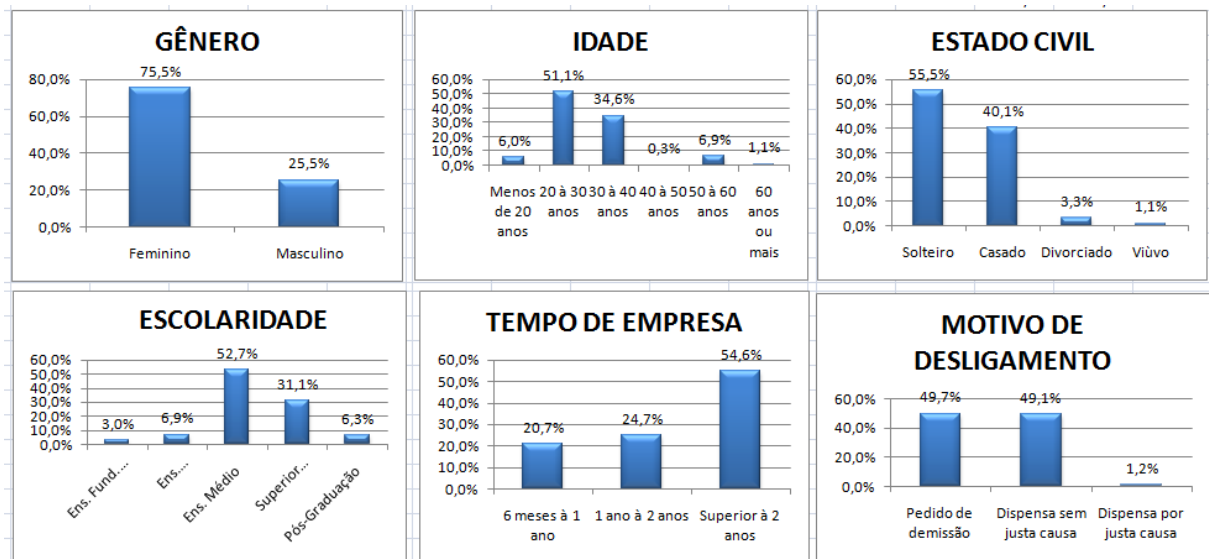


Figura 1: Perfil da amostra.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

Em relação ao perfil dos entrevistados observa-se por meio da figura 1 que a amostra está composta por 75,5% de mulheres e 25,5% homens. Quanto à idade, predominou a faixa de 20 a 30 anos com 51,1%, seguido pela faixa de 30 a 40 anos com 24,6%, posteriormente a faixa de 50 a 60 anos com 6,9%, a faixa de menos de 20 anos com 6%, agora com 1,1% respondentes corresponde à faixa de 60 anos ou mais e por último a faixa de 40 a 50 anos com 0,3% respondente. Quanto ao estado civil predominou os solteiros com 55,5% seguido pelos casados 40,1%, 3,3% dos respondentes divorciados e por último 1,1% viúvos. Com relação à escolaridade destacou o ensino médio completo com 52,7%, o curso superior completo ficou em segundo com 31,1% e pessoas que possui o ensino fundamental completo com 6,9%, a pós-graduação teve 6,3% respondente e por último ficou o ensino fundamental incompleto com 3% pessoas.

Em relação ao tempo de empresa predominou que possuem superior a 2 anos com 54,6%, seguido de 1 ano à 2 anos com 24,7% dos respondentes e por fim de 6 meses à 1 ano com a porcentagem de 20,7% de pessoas. No que diz respeito ao motivo de desligamento

podemos destacar com 49,7% pedido de demissão, posteriormente dispensa sem justa causa com 49,1% e por último dispensa por justa causa com 1,2% dos respondentes.

4.3 Avaliações do nível de motivação

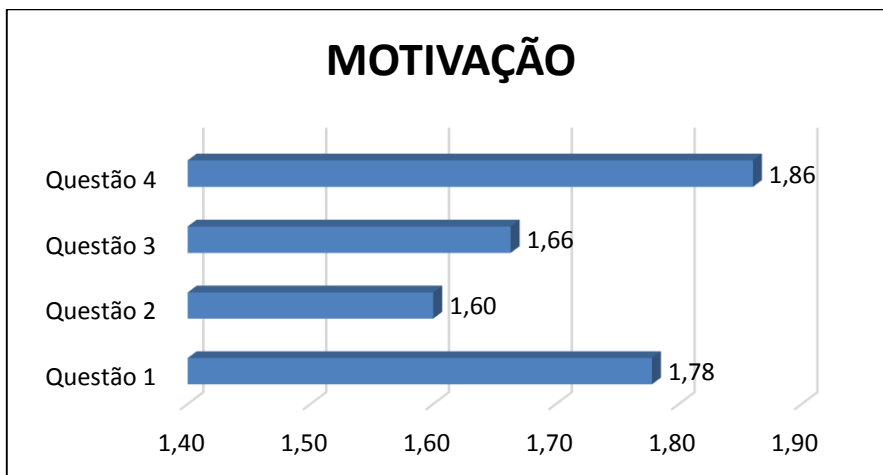


Figura 2: Motivação
Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

Após conhecer o perfil dos respondentes, considerou-se relevante identificar que a média da motivação nas organizações ficou com média 1,73. Em relação como avalio minhas habilidades e capacidades se foi adequado para realização do trabalho no cargo que ocupava, ficou com um pico de 1.60 no quesito motivação e já podemos destacar que teve um declínio de 1,86 em relação ao horário/ escala de trabalho que exercia. Considerando-se que a nota um é o conceito ótimo, percebeu-se que mesmo com um declínio em uma das questões, todas ficaram com a nota considerada ótimo.

N questão número 2, observa-se que os respondentes que estão realizados na empresa, em relação às habilidades que possuem e as funções do cargo que ocupam, mostrando a importância dos profissionais de RH mapearem as habilidades necessárias para exercer determinada função dentro da empresa, para que no processo seletivo seja possível identificar se concorrente tem capacidades voltada ao perfil do cargo. Para Marras (2011) os fatores que geram a rotatividade dentro da organização, podem estar relacionados ainda mesmo no processo de recrutamento e seleção. Como também pode ocorrer durante o processo de aprendizagem do indivíduo, ou seja, no treinamento oferecido pela empresa, no qual o mesmo pode não receber uma preparação correta para desenvolver com êxito a função designada.

No quesito satisfação em “trabalhar na empresa”, identifica-se alto índice de satisfação em relação à organização, o que mostra que este fator influência diretamente na motivação do

empregado. Pois o mesmo exerce suas atividades com prazer, resultando na qualidade do trabalho realizado e bem estar pessoal.

4.4 Avaliações do nível de valorização

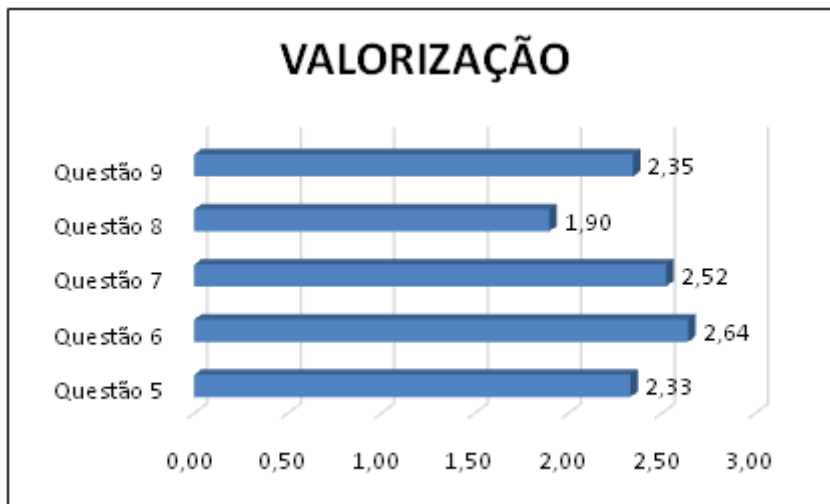


Figura 3: Valorização

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

Ao analisar o gráfico, observa-se em relação às questões sobre valorização ficou com uma média de 2,35. Com relação à oportunidade de crescimento dentro da empresa, ficou com 2,64, ou seja, houve uma queda nesse conceito. Sendo que em relação à organização e higiene no local de trabalho teve um aumento de 1,90, considerado ótimo. Observou-se que em duas questões ficaram com os valores próximos, no quesito valorização da empresa com relação ao trabalho exercido ficou com 2,33 e sobre o modo de gerenciamento de recursos humanos da empresa obteve 2,35, ambos com conceito bom.

Nota-se que na melhor pontuação, o quesito higiene e organização no local de trabalho obtiveram-se 1,90, sendo classificado como ótimo o que demonstra que a higiene X trabalho é um fator que representa para os funcionários, a valorização da organização com os mesmos. Identifica-se que com relação à valorização da empresa relacionado ao trabalho do funcionário, obteve-se um bom índice, mostrando assim a importância do gestor em estarem presentes no cotidiano dos seus liderados, acompanhados as rotinas dos mesmos e intervindo em ações positivas para valorização do empregado.

A valorização da empresa para com funcionário possui um item de suma importância “treinamentos”, pois na opinião dos trabalhadores este quesito obteve uma pontuação elevada.

Neste caso a uma troca, pois a empresa acumula capital intelectual e o funcionário adquire conhecimento para seu crescimento profissional.

4.5 Avaliações do nível de relacionamento

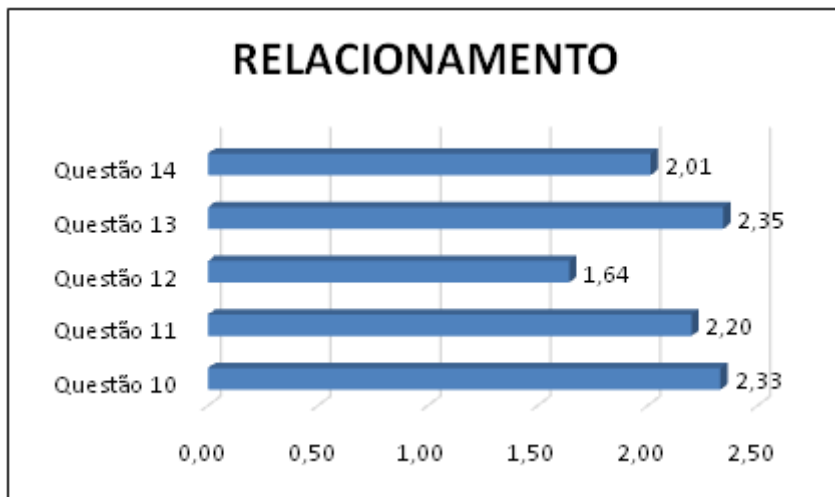


Figura 4: Relacionamento

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

Dando sequência ao próximo tópico relacionamento a média ficou 2,11, onde se destaca que o relacionamento com os colegas de equipe de trabalho ficou com 1,64 dentro do conceito ótimo e com conceito bom com relacionamento com as demais áreas da empresa ficou com 2,01. As demais questões ficaram dentro do padrão considerado bom, seguido de 2,33 na questão dez e 2,35 na questão treze e por fim 2,20 na questão onze.

Destaca-se o relacionamento interpessoal, como fator importante nas organizações segundo respondentes, pois partir dele cria-se um vínculo nas relações profissionais, sendo que a maior parte do tempo os profissionais permanecem na empresa, o que demanda um bom relacionamento com a equipe. A relação com superior imediato deve ser observada com grande afinco pelas as organizações, pois este está intimamente relacionado ao desempenho dos subordinados. A frequência de feedback e disposição em ouvir o funcionário, estreita este relacionamento, sendo positivo para ambas partes. A harmonia entre os distintos setores da empresa gera ganhos positivos para o “todo”, mantendo o ambiente agradável e integrando os departamentos para o crescimento mutuo.

4.6 Avaliações do nível Comunicação

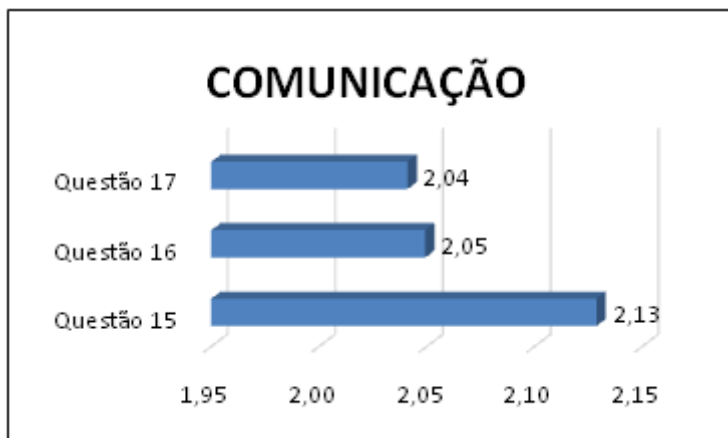


Figura 5: Comunicação
Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

Quanto ao nível de comunicação no ambiente de trabalho a média foi de 2,07 dos respondentes. Sendo que a questão que ficou mais próxima do conceito ótimo com nota 2,4 foram em relação à comunicação interna na empresa com conceito bom e a que mais se distanciou foi com o recebimento das informações e orientações para realização do trabalho com 2,13 dos respondentes.

O recebimento das informações e orientações para a realização do trabalho destaca-se como sendo um fator importante a comunicação de equipe, pois as orientações devem ser claras e objetivas, não gerando dúvidas para quem o recebe. Em linhas gerais, os respondentes afirmam que a comunicação em suas empresas se dá de maneira positiva, estimulando a relação entre as equipes.

4.7 Avaliações do nível de remuneração

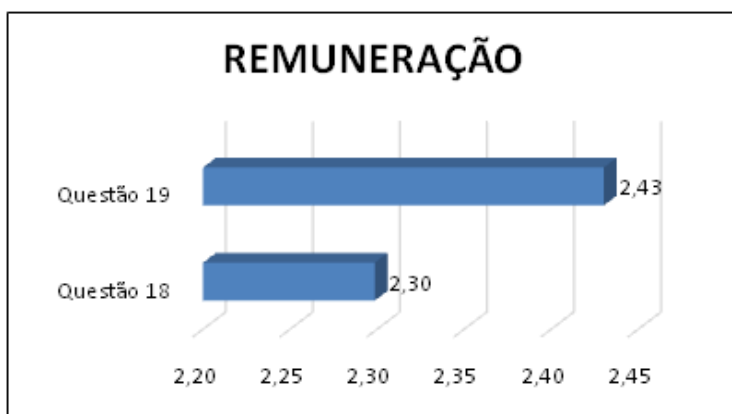


Figura 6: Remuneração
Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

O nível de remuneração tem uma média de 2,36 dos respondentes que consideram a remuneração e benefícios oferecidos pelas organizações. Na questão sobre a avaliação aos benefícios oferecidos pela empresa, ficou com 2,30 classificados como bom. Quanto à remuneração em relação às tarefas que realizava, obteve o resultado de 2,43 ficando próximo a regular.

De forma geral, segundo os respondentes as empresas da cidade possuem amplos benefícios, o que motiva no desempenho de suas atividades. Os benefícios mais comuns oferecidos pelas organizações são: vale transporte, vale alimentação, plano de saúde e cesta básica. Diferentemente do que muitos trabalhadores acreditam, o vale alimentação é facultativo, sendo somente o vale transporte de caráter obrigatório “Lei 7.418 de 1985”.

No contexto salarial, o índice dos respondentes está próximo ao regular, o que demonstra uma leve insatisfação entre a remuneração e as tarefas exercidas. Segundo o “Jornal Pioneiro”, com fonte no censo 2010, a média salarial dos caxienses fica em torno de R\$1.039 reais, sendo que o custo de vida na cidade é relativamente alto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após realizar as entrevistas e aplicar a pesquisa, foi possível presenciar os dados e resultado, tendo como objetivo geral identificar e analisar os fatores que ocasiona a rotatividade dos funcionários nas organizações, este diz a respeito a cinco categorias: motivação, valorização, relacionamento, comunicação e remuneração. A realização deste estudo proporcionou uma visão dos gestores entrevistados.

Aplicação dessa pesquisa proporcionou de modo geral resultados satisfatórios, especialmente, pois enriquecer o conhecimento, pois foram percebidos os principais fatores que geram o desligamento das pessoas dentro das organizações.

Podemos salientar que as entrevistas realizadas com os gestores das agências de empregos foram satisfatórias, pois passaram suas percepções, sobre o assunto abordado a rotatividade e de como é importante ter uma boa gestão de pessoas dentro das organizações, as dificuldades e os desafios que o candidato encontra para a recolocação no mercado de trabalho.

Sendo que a houve um empate entre os respondentes sobre o motivo do desligamento da empresa ficou entre desligamento por justa causa e pedido de demissão, apesar da crise econômica atual ainda tem pessoas descontentes com seus empregos. E com isso também gerou um índice maior onde as organizações tiveram que demitir mais funcionários não

apenas aqueles que não estavam de acordo com que a empresa esperava, mas em alguns casos colaboradores com anos de empresa tiveram que ser demitidos por conta desse momento em que o país se encontra.

Quanto aos objetivos propostos no início da pesquisa pode se constatar que os mesmos foram atingidos, mesmo que em alguns aspectos houve um declínio os questionários foram aplicados pessoalmente em agências de empregos e SINE. Amostra desta pesquisa foi com desempregados na cidade de Caxias do Sul em relação ao seu último emprego.

A fim de responder a pergunta proposta desse artigo: Quais os fatores que impactam rotatividade dos funcionários nas organizações na cidade de Caxias do Sul? Foram utilizados dois métodos para extração das informações, entrevista e questionário. Conclui-se, portanto os fatores que levam a rotatividade na cidade são: fatores internos (baixa remuneração, reconhecimento e valorização, relacionamento com superior, ambiente de trabalho), fatores externos (muita oferta de vagas no mercado de trabalho, conjuntura econômica e redução de negócios).

6 REFERÊNCIAS

BEHNKE, Mônica Terezinha. **Gestão de Pessoas: Artigos Reunidos**. 1. ed. Curitiba: Inter saberes, 2014.

BOHLANDER, George; SNELLI, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. 14. ed. São Paulo: PC Editorial, 2010.

CAMPOS, Dinael Corrêa; BAPTISTA, Makilim Nunes. **Metodologias de Pesquisa em Ciências: Análise Quantitativa e Qualitativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como Agregar Talentos**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Carreira e Competência: você é aquilo que faz: como planejar e construir seu futuro profissional**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos. Fundamentos Básicos**. 8. ed. São Paulo: Manole, 2016.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pretence Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FRNÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Gil, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão de pessoas**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MENDONÇA, Marina Nunes. **A caracterização da Rotatividade dos Funcionários: o caso da casa Mendonça Restaurante e Grill**. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Marina%20Nunes%20Mendonca.pdf>>. Acesso em: 05 mai. 2017.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 15. ed. Rio de Janeiro: 2005.

NIQUE, Walter; LADEIRA, Wagner. **Pesquisa de Marketing: uma orientação para o mercado brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2014.

OBSERVATÓRIO DO TRABALHO- CAXIAS DO SUL. **Evolução do emprego por setor de atividade econômica em Março de 2017 em Caxias do Sul**. Disponível em: <<https://observatoriotrabalhocaxiasrs.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 06 mai. 2017.

OLIVEIRA NETTO, Alvim Antônio de. **Metodologia de Pesquisa Científica: guia prático para apresentação de trabalhos acadêmicos**. 2. ed. Florianópolis: Visual Books, 2006.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

PONTES, B.R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4ed. São Paulo: LTr, 2004,2005.

ROBBINS, SP. **Comportamento Organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROLT, Giovanna Aparecida. **TCC Fatores que Impactam na Rotatividade de Funcionários da Escola de Educação Infantil Cristal**. Caxias do Sul, 2011.

ROSARIO, Cecilia Camargo. **Rotatividade de Pessoal**. 2006. Disponível em: <<http://www.http://www.atituderh.com>> Acesso em: 28 abr. 2017.

SANTOS, Glauber. **Cálculo Amostral.**

Disponível em: <<http://www.publicacoesdeturismo.com.br/calculoamostral/>>. Acesso em: 06 mai. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; Barboza, Mariana. **Motivação e Satisfação no Trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações.** 1. ed. Curitiba: Intersaberes.