



ARTIGO ORIGINAL

A ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA ALPHA TELECOM

Renan Ramos de Oliveira¹

União Capixaba de Ensino/FAESA, Cariacía/ES – Brasil

Ulisses Brandão Martis²

União Capixaba de Ensino/FAESA, Cariacía/ES – Brasil

Luciane Infantini Da Rosa Almeida³

União Capixaba de Ensino/FAESA, Cariacía/ES – Brasil

RESUMO – A rotatividade de funcionários na Empresa Alpha Telecom. A rotatividade de funcionários nas empresas causa diversos problemas como: altos custos, perda de competitividade, desperdício de recursos, ambiente de trabalho pesado e desmotivante, baixa produtividade e perdas de oportunidades. Este trabalho teve por objetivo tratar sobre a rotatividade de funcionários ou *turnover* da empresa de telecomunicações Alpha Telecom, visando compreender e identificar os motivos do alto índice de rotatividade. Foi realizado um estudo de caso na Empresa Alpha Telecom de natureza quantitativa e qualitativa. A coleta de dados foi feita a partir de questionários preenchidos por 161 funcionários demitidos nos meses de Abril, Maio, Junho, Julho e Agosto de 2013. Os resultados indicam que os principais motivos para a saída dos funcionários foram de natureza pessoal/familiar, assim como a falta de valorização dos funcionários pela organização, principalmente, no que diz respeito à remuneração e oportunidade de crescimento. O trabalho indica a importância de se manter uma política de retenção de talentos, pois segundo Fitz-enz (2001, p. 6) o que distingue as empresas mal sucedidas das bem sucedidas são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes da força de trabalho.

Palavras-chave: Alta rotatividade; Gestão de Recursos Humanos; Vantagem competitiva; Custos.

ABSTRACT – The employee turnover in Company Alpha Telecom. The employee turnover in business because many problems such as high costs, loss of competitiveness, waste of resources, heavy and demoralizing work environment, low productivity and missed opportunities. This study aimed to handle on employee turnover or turnover of the telecommunications company Alpha Telecom, aiming to understand and identify the reasons for the high turnover. A case study was performed on Alpha Telecom Company of quantitative and qualitative nature. Data collection was taken from questionnaires completed by 161 employees laid off in the months of April, May, June, July and August 2013. Results indicate that the main reasons for the departure of the staff were personal / family nature, so as a lack of appreciation of the employees by the organization, mainly with regard to remuneration and opportunity for growth. The study indicates the importance of maintaining a policy of retaining talent, because according to Fitz-enz (2001, p. 6) what distinguishes the unsuccessful companies successful are the knowledge, skills and attitudes of the workforce .

Keywords: High turnover. Human Resource Management. Competitive advantage. Costs.

¹ Graduando em Administração pela UNICAPE/FAESA.

² Graduando em Administração pela UNICAPE/FAESA.

³ Professora do curso de Administração da UNICAPE/FAESA. Doutora em Serviço Social pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ). Mestre em Educação e graduada em Psicologia pela UFES.

1 INTRODUÇÃO

Muitas empresas mantêm uma mentalidade de tempos antigos em que os funcionários eram vistos apenas como um apêndice das máquinas, ou seja, os recursos humanos eram totalmente descartáveis, pois a sua reposição era fácil, rápida e barata, Chiavenato, (1999, p. 9) explica esse fato:

Os recursos humanos, há algum tempo constituíam o exemplo típico de recursos fáceis e abundantes. Era muito comum encontrar, nas portarias das fábricas e construções um contingente enorme de assíduos candidatos que aguardavam penosa e longamente a sua vez de atendimento. Até aquela época, os recursos humanos disponíveis eram mais do que suficientes para as necessidades das organizações.

Essa mentalidade não é mais conceptível nos dias atuais, as pessoas são vistas como o fator de inovação, criatividade o diferencial que pode trazer lucro e prosperidade para as organizações. Dessa forma, a alta rotatividade de funcionários em uma organização causa altos custos e, conseqüentemente, gera problemas para as empresas, não apenas com os custos de uma demissão, mas também o alto custo que a empresa tem com a atração de novos funcionários, seleção e treinamento destes. Segundo Dieese (2011, p. 11,12):

Do lado empresarial, a literatura da área de Recursos Humanos é enfática ao apontar os custos decorrentes do processo de seleção e de treinamento e de avaliação do admitido contratado para substituir o desligado; a perda de “capital intelectual”; os problemas decorrentes da “aculturação” do novo trabalhador, de forma mais ampla; a influência da rotatividade sobre a “saúde organizacional”, com impactos negativos sobre a produtividade e a lucratividade da empresa.

Assim, a alta rotatividade traz o prejuízo da perda de uma vantagem competitiva e criação de uma vantagem para os concorrentes, pois muitas das vezes o funcionário contratado não fica tempo suficiente na organização para cobrir o investimento feito na sua contratação, gerando prejuízo. Neste contexto, em virtude da observação da alta rotatividade de funcionários em uma empresa de telefonia do Espírito Santo (Brasil), buscou-se investigar o seguinte problema de pesquisa: Quais os principais motivos e fatores que contribuem para a alta rotatividade de funcionários na empresa Empresa Alpha Telecom?

Este trabalho é de grande importância acadêmica, por contribuir com os demais estudos existentes sobre a temática e, principalmente, por fornecer subsídios para a redução dos custos e perdas derivados da alta rotatividade de funcionários da Empresa Alpha Telecom. A empresa poderia evitar a perda da vantagem competitiva que ocorre pela falta de padrão e qualidade no serviço, causado pela inexperiência dos novos funcionários, assim como poderia evitar a criação de uma vantagem para o concorrente, uma vez que o funcionário treinado pela Empresa Alpha Telecom, quando sai da organização, leva para uma empresa concorrente do mesmo setor de atuação todo o conhecimento e competências que adquiriu.

O objetivo geral deste trabalho foi, portanto, analisar e compreender os motivos do alto índice de rotatividade de funcionários da Empresa Alpha Telecom e identificar as causas e os motivos que acarretam no desligamento dos respectivos funcionários. Os objetivos específicos foram: Exemplificar e evidenciar o que é rotatividade ou *turnover*⁴ de recursos humanos; Identificar as causas da alta rotatividade para a Empresa Alpha Telecom; Descrever as consequências da alta rotatividade para a Empresa Alpha Telecom.

2 ROTATIVIDADE DE RECURSOS HUMANOS OU *TURNOVER*

Existem vários motivos para que uma empresa tenha uma alta rotatividade, mas o que é rotatividade, afinal? Segundo Chiavenato (2000, p. 178):

O termo **rotatividade de recursos humanos** é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre uma organização e seu ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. 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, o decorrer de certo período de tempo.

⁴ *Turnover* é um termo da língua inglesa utilizado em diferentes contextos. É um conceito frequentemente utilizado na área de Recursos Humanos (RH) para designar a rotatividade de pessoal em uma organização.

A rotatividade de funcionários é um acontecimento comum nas empresas, o desligamento de um funcionário e a contratação de outro faz parte dos processos de uma empresa e, às vezes, pode se dar por uma decisão estratégica para beneficiar a empresa. O problema da rotatividade é quando ela sai do controle da organização, por exemplo, quando a empresa perde funcionários essenciais para seus processos e com isso, gera aumento dos custos, perda de competitividade, desperdício de recursos etc. Vale, então, explorar as principais causas de rotatividade nas organizações.

2.1 CAUSAS FREQUENTES DA ROTATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Chiavenato (2000, p. 184) “A *rotatividade de pessoal* não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados internos ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal”. Os fenômenos externos que causam a rotatividade podem ser descritos como as constantes mudanças que ocorrem no mercado que afetam diretamente a organização, entre eles podemos citar a inutilização de certas atividades profissionais, tais como a de datilógrafo que com a crescente utilização do computador e as ferramentas que ele possui para digitação, foi perdendo espaço no mercado de trabalho.

Os ciclos econômicos também são fenômenos importantes causadores de rotatividade segundo Macedo e Chahad (1985) *apud* Dieese (2011, p. 24) “[...] rotatividade de mão de obra é um fenômeno claramente associado à ocorrência de ciclos econômicos, ficando bem identificado o comportamento ascendente na fase de expansão, bem como seu declínio na fase de recessão”.

Outro fenômeno externo que causa a rotatividade muito presente nos dias atuais é a rápida evolução da tecnologia, responsável pela substituição da mão-de-obra desqualificada pela qualificada. Um exemplo dessa substituição ocorre no campo agrícola, o serviço que antes era realizado de forma manual ou até com a utilização

de máquinas de fácil operação, hoje é realizado por máquinas de última geração com muitas funções e procedimentos a serem seguidos, exigindo maior qualificação profissional. Essa mudança no campo causada pela tecnologia alterou o cenário que antes oferecia muitas oportunidades de emprego, em sua maioria para trabalhos manuais que exigiam uma grande demanda de mão-de-obra, para um cenário em que um funcionário operando uma máquina substitui toda a demanda que existia, como afirma Chiavenato (2000, p. 184).

Já os fenômenos internos que causam a rotatividade são todos aqueles fatores que contribuem para a insatisfação do funcionário e, conseqüentemente, geram o desligamento da organização. A forma com que a organização enxerga e lida com os seus funcionários também são fatores que provocam a rotatividade, Chiavenato (2000, p. 184) cita alguns fenômenos internos que ocorrem na organização como “A política salarial da organização, a política de benefícios da organização, o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal, as oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela organização [...]”.

Outro fator importante que pode elevar o índice da rotatividade, e que pode ser considerado tanto fenômeno interno quanto externo é o estresse. Selye *apud* Carvalho e Serafim (2002, p. 123) definem o estresse como “[...] um conjunto de relações que o organismo desenvolve ao ser submetido a uma situação que exige esforço para adaptação”. Cada indivíduo reage de uma forma diferente aos estímulos negativos, uns os recebem e continuam com suas vidas normalmente, mas outras pessoas recebem e guardam os diversos estímulos recebidos ao longo de um determinado período podendo as deixar estressadas, como afirma Carvalho e Serafim (2002, p. 123).

Tendo compreendido que há fatores internos e externos que causam a rotatividade, vale ressaltar que o desligamento pode ocorrer por iniciativa dos próprios trabalhadores ou por parte da empresa, por meio da demissão. No caso de iniciativa própria segundo Dieese (2011, p. 33) “[...] as mesmas podem estar associadas a mudanças na condição de atividade (por exemplo, motivada por aposentadoria), ou na posição na ocupação ou, ainda, na mudança de empregador (reemprego)”. De

acordo com Dieese (2011, p. 33) quando é causada por demissões pode-se verificar os seguintes motivos “[...] sem justa causa: redução de custos salariais, não adequação em decorrência de processo seletivo pouco rigoroso, enfraquecimento da organização sindical e no local de trabalho, desempenho abaixo do esperado etc.; ou por justa causa: falta grave etc”. Vejamos, então, as consequências da rotatividade de funcionários para as organizações.

2.2 CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE PARA AS ORGANIZAÇÕES

A alta rotatividade pode trazer diversas consequências para as organizações desde o aumento dos custos com um novo processo de seleção e encargos trabalhista da demissão, como também a perda de talentos cruciais para a manutenção e desenvolvimento da empresa e ainda perda de uma vantagem competitiva que diferencie a empresa das suas concorrentes no mercado. Lucena (1999, p.198) reforça as consequências da rotatividade:

O *turnover* não somente pode significar investimentos perdidos, desperdiçados, que não retornam à empresa, como pode afetar profundamente o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus resultados, além do custo elevado do processo de desligamento e de novas admissões.

As consequências da rotatividade, muitas vezes, não são percebidas pelos gestores porque muitas das vezes o impacto do problema só será sentido um bom tempo depois, podendo assim o problema ser atribuído a outro fator e não a rotatividade de funcionários.

2.2.1 Perda de Talentos

As empresas necessitam de seus talentos para impulsionar seus negócios, pois são eles que trazem a inovação e a qualidade para a organização. Os talentos representam uma das vantagens competitivas da empresa. Segundo Michaels, Handfield e Axelrod (2002) *apud* Silva (2006, p. 21), “[...] talento é o conjunto de

habilidades de uma pessoa. Os dons, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulsos inatos, e que inclui - ainda - a capacidade de aprender.”

Quando uma empresa perde um talento ela deixa de contar com todo o conhecimento e habilidades desse funcionário adquiridos durante a sua vida pessoal e profissional, conhecimentos e habilidade que podem ser únicas. Ou seja, a empresa não encontrará outro igual, por esse motivo a empresa deve refletir sobre a importância do funcionário para a empresa e se não valeria a pena fazer um esforço para mantê-lo na empresa, pois segundo Gubman (1999, p. 177) “Cada decisão que você toma com relação a seus empregados tem um impacto muito maior sobre sua capacidade competitiva [...]”. A perda de um talento singular causa problemas para as organizações, segundo Gil (2001, p. 46) “A evasão de talentos pode afetar negativamente os processos de inovação e provocar atrasos no lançamento de novos produtos. Daí por que as empresas são desafiadas a desenvolver mecanismos capazes de amenizar essas defecções”.

As empresas que reconhecem a importância de manter seus talentos o máximo de tempo possível em seus negócios, são empresas que valorizam os funcionários e sabem que sem eles torna-se difícil alcançar os objetivos planejados. Assim com afirma Gubman (1999, p. 176) “Colocando com simplicidade, as pessoas são mais valiosas do que nunca para sua empresa”.

2.2.2 Custos da Rotatividade de Pessoal

A alta rotatividade de funcionários possui um custo para a organização. Segundo Bohlander, Snell (2009, p. 80) “[...] a redução da rotatividade poderia resultar em grande economia para uma organização”. A esse respeito Mann (1995, p. 18) comenta:

Quando o vendedor Jack Hayden foi demitido, sua empresa perdeu vários clientes potenciais, com os quais Jack tinha cultivado amizade durante meses. Além disso, quando Jack aceitou um novo emprego, levou três clientes com ele. Neste caso, uma estimativa conservadora da perda comercial real e potencial poderia exceder 100 mil dólares por ano.

A substituição do funcionário pode levar um tempo e às vezes a empresa pode não encontrar o funcionário ideal na primeira escolha o que pode aumentar os custos com a rotatividade, segundo Bohlander, Snell (2009, p. 80) os custos gerados pela substituição do funcionário podem ser divididos em três categorias:

Custos de desligamento do funcionário, custos de substituição e custos de treinamento. Esses custos são basicamente calculados de duas a três vezes o salário mensal do empregado que está se desligando e não incluem custos indiretos, tais como a baixa produtividade ocorrida anteriormente ao desligamento e o baixo moral, e a necessidade de horas extras por parte de outros empregados, em virtude da vaga aberta.

Os custos da rotatividade não estão somente relacionados diretamente a demissão em si (pagamento dos direitos do funcionário), mas também a muitos outros fatores que descapitalizam a empresa. Chiavenato (2000, p. 187) agrupa os custos que envolvem a alta rotatividade em três tipos: custos primários, secundários e terciários.

Custos que Envolvem a Alta Rotatividade		
Custos Primários	Dentro dos custos primários da rotatividade de pessoas há o custo de recrutamento e seleção, custo de registro e documentação, custo de integração e custo de desligamento.	São todos os custos gerados pelo desligamento por parte do funcionário ou demissão por parte da empresa, e a contratação de outro funcionário para assumir a vaga em aberto assim como as funções deixadas pelo antigo funcionário. Esses custos por serem em sua maioria quantitativos são facilmente calculáveis.
Custos Secundários	Os custos secundários da rotatividade de pessoas são separados em quatro partes; reflexos na produção, reflexos na atitude do pessoal, custo extralaboral e custo extra-operacional.	Os custos secundários são compreendidos pelos custos de difícil avaliação, que não estão diretamente ligados ao desligamento de um funcionário e a contratação de outro funcionário. São as consequências negativas da rotatividade que ocorrem nos processos e no ambiente da empresa.
Custos Terciários	Os custos terciários da rotatividade de pessoas são divididos em custos extra-investimento e perdas nos negócios	Os custos terciários são sentidos a médio e longo prazo como, por exemplo, a troca de equipamentos e maquinários antes do tempo previsto, esse problema pode ter sido gerado pelo mau manuseio dos equipamentos pelos funcionários sem experiência.

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2000, p. 187 a 190).

Após a compreensão dos custos gerados pela rotatividade, é perceptível a importância para as empresas manterem um controle sobre esse fator que pode causar consequências desastrosas no futuro da empresa. Controlar a entrada e saída de funcionários é uma tarefa difícil nos dias atuais, mas se faz necessária não só pelo custo gerado, mas também pela criação de valor que um funcionário pode gerar para a empresa.

3 METODOLOGIA

Em relação aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, que “[...] objetiva descrever as características de um objeto de estudo” (UNERJ, 2003, p. 3). Do ponto de vista dos procedimentos de coleta de dados este trabalho utilizou o método de estudo de caso, que segundo Gil (2002, p. 44) “Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

A investigação se deu sobre os ex-funcionários da empresa Alpha Telecom, demitidos ou que pediram demissão da empresa durante os meses de Abril a Agosto de 2013. A coleta de dados foi feita a partir de questionários preenchidos na entrevista demissional e disponibilizados pela empresa. Tratou-se assim, portanto, de uma pesquisa documental, visto que segundo Gil (2002, p. 45) “[...] a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.” A análise dos dados foi tanto de natureza quantitativa e quanto qualitativa.

4 ESTUDO DE CASO

A empresa objeto de estudo adotada é uma organização real, porém optou-se por utilizar um nome fictício em prol ao sigilo da mesma. Desta forma, adotar-se-á o

nome Empresa Alpha Telecom no qual será caracterizada posteriormente. Fundada em 1975 a ALPHA TELECOM é uma empresa prestadora de serviços, estruturada originalmente para o desenvolvimento de atividades associadas à implantação de redes telefônicas. Na sistemática e constante busca de desenvolvimento avançou sobre áreas de alta tecnologia, oferecendo ao mercado capacitação de trabalho com o estado da arte das telecomunicações. Lastreada na qualidade de seus serviços e no arrojo de sua determinação de constituir-se em uma empresa de ponta, a ALPHA TELECOM faz parte hoje do restrito universo das empresas de serviços multidisciplinares. Desenvolvendo desde a implantação de infraestruturas até sistemas de transmissão ópticas e digitais. A empresa atua nos estados das regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste, fornecendo serviços de Redes Cabos Ópticos e Metálicos, Instalação e Manutenção, Telefonia Pública, Transmissão Via Satélite, Transmissão Via Rádio, Sistema de Banda Larga, Circuitos de Dados e Telefonia Móvel.

4.1 PESQUISA DE DESLIGAMENTO

A Empresa Alpha Telecom tem como procedimento entregar ao funcionário que está sendo desligado um questionário (Anexo) com o objetivo de extrair informações importantes sobre o que ocasionou o respectivo desligamento. Neste questionário, os funcionários responderam a questões relativas à como, quando e por que o funcionário foi desligado ou pediu demissão e avaliações da empresa em questão. Com essas informações foram levantadas as principais causas da rotatividade na Empresa Alpha Telecom. A análise de dados baseou-se em 161 questionários referentes aos meses de Abril, Maio, Junho, Julho e Agosto de 2013, ou seja, 100% dos funcionários demitidos neste período.

O perfil dos ex-funcionários demitidos entre Abril e Agosto de 2013 da Empresa Alpha Telecom se refere a 9% de mulheres e 91% de homens. Isso se deve a própria natureza da atividade da empresa investigada. Ou seja, trata-se do ramo de telefonia em que a maioria dos técnicos é do sexo masculino. A idade dos ex-funcionários variou entre 17 e 64 anos, em que os participantes de 17 a 22 anos

correspondem a 26%, de 23 a 28 anos representam 24%, 29 e 34 anos representam 22%, de 35 a 40 anos representam 12%, de 41 a 46 anos representam 4% dos demitidos, 47 a 52 anos representam 2% dos demitidos, 53 a 58 anos representam 1% dos demitidos, e 59 a 64 anos representam 1% respectivamente.

Observa-se que a maior frequência de desligamentos ocorre entre pessoas com 17 a 34 anos. Esse fenômeno pode estar ocorrendo pelo fato dos funcionários mais novos não possuírem experiência suficiente e, com isso, terem menor aderência à função executada, ou às características comportamentais dessa faixa etária. Mas vale considerar, entretanto, uma política da Empresa Alpha Telecom que tem como objetivo treinar jovens para ocupar os cargos da empresa. A referida empresa abre turmas de ensino técnico no SENAI e os jovens selecionados para participar de treinamento assinam um contrato de estágio de dois anos (exatamente o tempo de duração do curso). Os dados mostraram que ao final do curso, grande parte desses jovens formados não permanece na empresa, gerando com isso o alto índice de desligamento entre os funcionários entre 17 e 22 anos.

Em relação ao tempo de permanência dos funcionários na Empresa Alpha Telecom, 29% dos demitidos ficaram menos de 1 ano, 37% ficaram de 1 a 3 anos, 9% ficaram de 3 a 5 anos. Os ex-funcionários que permaneceram mais de 5 anos correspondem apenas a 1% dos demitidos e 25% dos que responderam ao questionário não informaram o tempo de permanência na empresa. Esses números mostram a incapacidade da empresa de manter os seus funcionários por mais de 3 anos, sendo que boa parte não completa nem um ano de empresa.

O gráfico 1 demonstra o percentual de desligamentos ocorridos nos diversos cargos da empresa Empresa Alpha Telecom: Técnico FIXO 27%, Cabista 25%, Aprendiz 14%, Técnico VELOX 9%, Ligador 5%, Encarregado de cabos 4%, Motorista 2%, Projetista 2%, Técnico TUP 2%, Almojarife 1%, Auxiliar Administrativo 1%, Encarregado de L.A 1%, Despachante VELOX 1%, Despachante TUP 1%, Pedreiro 1%, Técnico de Dados 1% e 1% dos participantes não informaram os seus respectivos cargos deixando essa questão em branco.

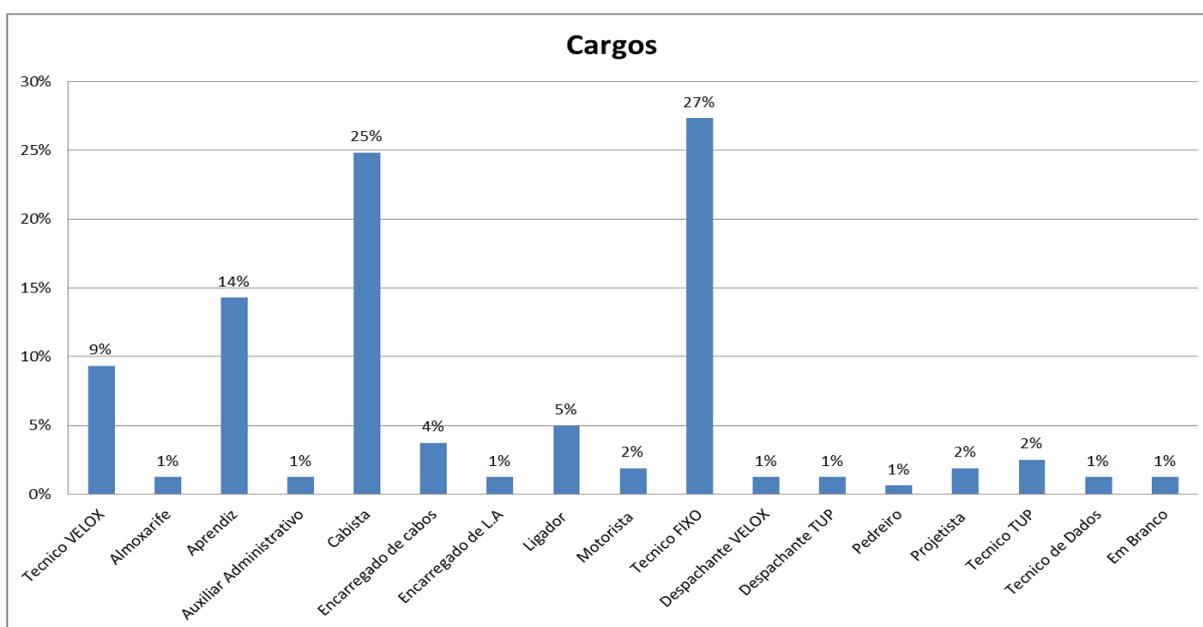
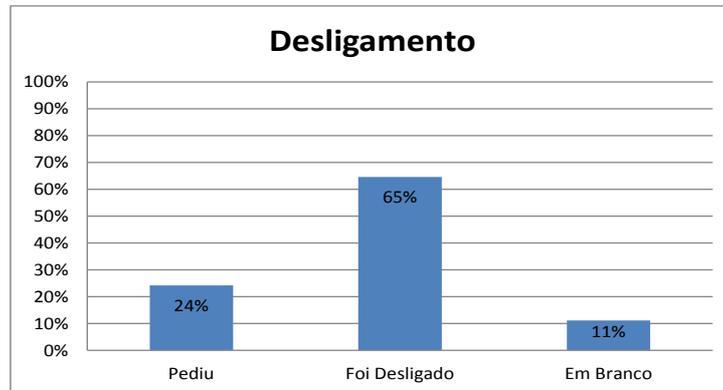


Gráfico 01: Perfil quanto aos cargos dos participantes.

Como podem ser observados os cargos de técnico FIXO e cabista concentraram o maior número de desligamentos, 27% e 25% respectivamente. Isso pode se dar pelo fato dessas duas áreas possuírem um maior contingente de funcionários do que as outras áreas. O alto índice de demissão também pode ser um indício de que algo grave está ocorrendo nessa empresa. Por serem áreas ligadas diretamente ao serviço prestado pela empresa de telefonia esses desligamentos podem acarretar na perda da qualidade e padrão no serviço. O gráfico 02 mostra que dos 161 funcionários que responderam ao questionário 65% foram desligados pela empresa, 24% pediram demissão e 11% dos funcionários deixaram em branco essa questão no questionário.

Gráfico 02: Perfil da forma de desligamento.



Isso indica que as demissões são, em sua maioria, efetuadas por parte da empresa. Como pode ser observado no estudo realizado Silveira (2011, p. 40) “Podemos identificar que em todos os períodos o número de desligamentos motivados pelo empregador é significativamente maior que o número de desligamentos motivados pelo empregado”. Essa maior incidência de desligamentos por parte da empresa também é comentada pelo Dieese (2011, p. 63) “[...] observa-se que a rescisão sem justa causa por iniciativa do empregador’ é o principal fator, responsável por mais da metade dos desligamentos”.

O gráfico 03 mostra os motivos que levaram ao desligamento dos funcionários da Empresa Alpha Telecom.

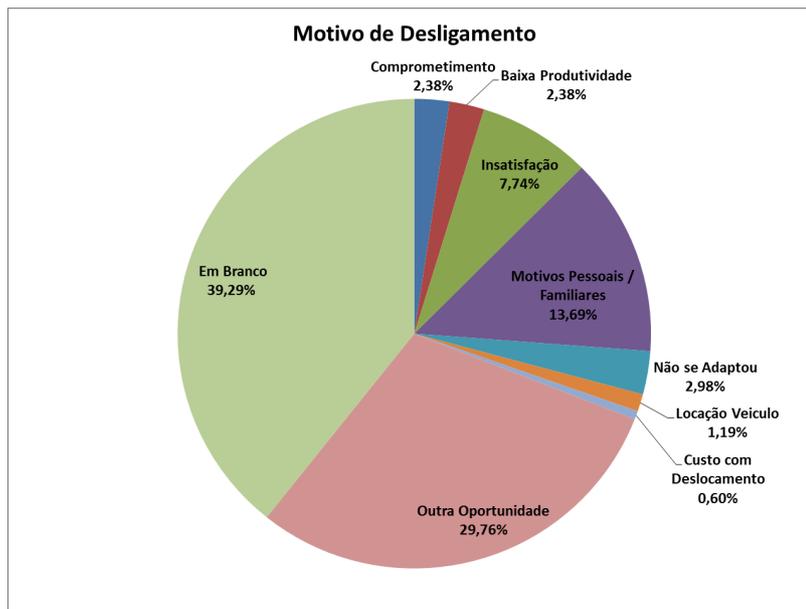


Gráfico 03: Perfil quanto os motivos do desligamento tanto por parte do funcionário quanto por parte da empresa.

Dos 161 funcionários 2,38% foram desligados por falta de comprometimento com a empresa, 2,38% por baixa produtividade, 7,74% por insatisfação, 13,69% alegaram motivos pessoais ou familiares para deixarem a empresa, 2,98% não se adaptaram, 1,19% tiveram problemas com a locação dos veículos, 0,60% desligaram-se por causa dos custos com o deslocamento, 29,76% tiveram outra oportunidade e 39,29% deixaram em branco. Os dados que mais chamam a atenção no gráfico são: funcionários que saíram da empresa alegando motivos pessoais ou familiares e funcionários que saíram da empresa por terem tido outra oportunidade em outra empresa. Isso pode indicar que a empresa não possui, ou que não é satisfatória, a política de retenção de talentos, pois ela não consegue manter os seus funcionários diante de uma proposta de outra empresa.

Outra questão que vale a pena ser ressaltada é a quantidade de pessoas que deixaram em branco essa questão no questionário 39,29% dos participantes, alguns especificaram que não sabiam o porquê de estarem sendo demitidos. Isso significa que a empresa não fornece uma avaliação do desempenho de seus funcionários e nem uma adequada comunicação.

Os motivos de desligamento relatados no gráfico 03 também foram identificados no estudo realizado por Borges (2011, p.56) que identificou como as principais causas de demissão por parte da empresa as faltas e falta de responsabilidade, ou seja, os funcionários não cumpriam com suas obrigações. As principais causas identificadas para o pedido de demissão por parte do funcionário foram salário baixo, nova proposta de emprego, morar longe do trabalho, não se dava bem com o engenheiro da obra, tiveram problemas de saúde por isso pediram demissão e porque não gostavam do ambiente de trabalho.

Carreno, *et al* (2008, p. 1527) também encontraram causas similares “O fato de conseguir conciliar a vida profissional com os interesses pessoais é um importante fator de permanência e evasão eventual dos trabalhadores nos municípios, na medida que perspectivas profissionais e pessoais são alcançadas ou não”. Os autores também comentam como um fator decisivo a distância da cidade onde a família mora.

O gráfico a seguir mostra que o *turnover* tem se mantido alto nos últimos meses.

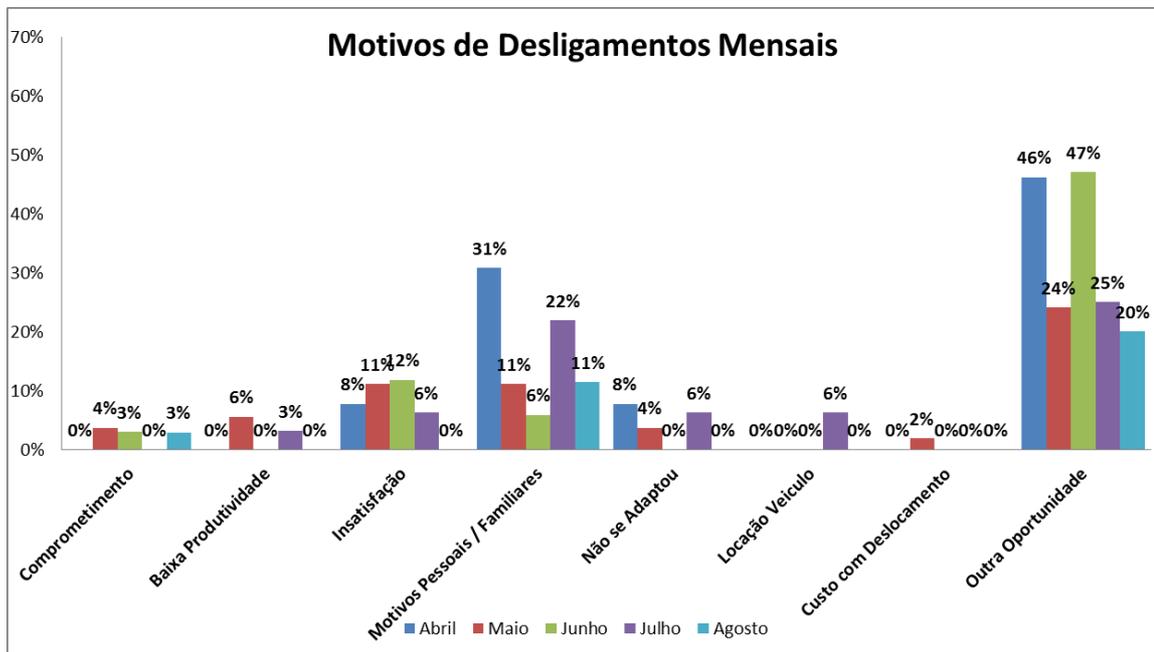


Gráfico 04: Perfil quanto os motivos do desligamento por mês tanto por parte do funcionário quanto por parte da empresa.

O gráfico 05 indica quais são os principais motivos que levaram os ex-funcionários da Empresa Alpha Telecom a pedirem para sair porque tiveram outra oportunidade:

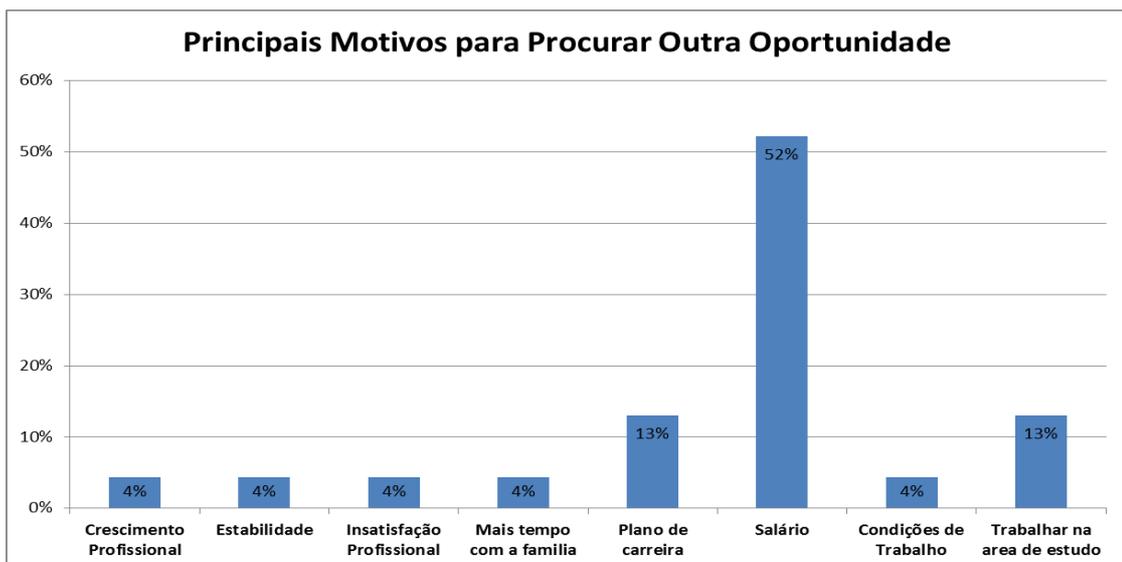


Gráfico 05: Perfil dos principais motivos para procurar outra oportunidade.

Observa-se que 21 funcionários que se encaixam nesse perfil relataram que os motivos foram: a busca por crescimento profissional 4%, estabilidade 4%, plano de carreira 13%, mais tempo com a família 4%, também foram motivos o desejo por melhores salários 52%, melhores condições de trabalho 4%, Trabalhar na área de estudo 13% e também por causa da insatisfação profissional 4%. É possível identificar que o principal motivo que levaram os ex-funcionários da Empresa Alpha Telecom a pedirem para sair foi o salário (52%), o que pode ser um indicativo de pouca valorização do funcionário. Os outros dois motivos que apresentaram uma pontuação elevada foram: plano de carreira e trabalhar na área de estudo. Em relação a trabalhar na área de estudo, a empresa não tem como evitar esses desligamentos, mas com relação ao plano de carreira, é outro indicativo de que a empresa não valoriza os seus funcionários. E, com isso, esses deixam a empresa ao perceberem que não terão a oportunidade de construir uma carreira.

No estudo de caso realizado em uma empresa por Honório, Marques (2001, p. 63) também foi constatado a insatisfação quanto a remuneração “No que se refere à insatisfação com o sistema de compensação da empresa, verificou-se descontentamento quase generalizado quanto à inexistência de política salarial que atendessem às especificidades atuais da empresa.”.

A empresa Alpha Telecom parece fornecer poucas oportunidades de construção de carreiras, ou pelo menos, dá poucas oportunidades do funcionário vislumbrar um futuro melhor dentro da própria organização. Quando questionados se a empresa concedeu alguma oportunidade para participarem de algum processo seletivo o resultado foi: 11% responderam que sim e 80% responderam que não e 9% deixaram essa questão em branco.

Outro indício da falta de valorização do funcionário por parte a Empresa investigada são as pendências como salário, férias, hora extra, descontos indevidos, produtividade, vale alimentação, adicional de periculosidade, locação veículo, sobre aviso, plano de saúde entre outros, deixadas em aberto até o momento do desligamento. Antes de serem desligados os funcionários foram indagados sobre pendências financeiras que a empresa tenha deixado em aberto. Dos 161 ex-

funcionários 31% assinalaram que sim a empresa deixou pendências financeiras em aberto, 67% responderam que não e 2% deixaram em branco. Nesse sentido, o que importa não é o fato do percentual de ex-funcionários com pendências financeiras ser menor, mas 31% é um número muito elevado quando se considera que é obrigação de todas as empresas pagarem o que é de direito aos seus funcionários.

Apesar de tudo o que foi levantado que desfavorece a permanência do funcionário na Empresa Alpha Telecom, a maioria dos funcionários desligados leva boa ou ótima imagem da empresa, 46% e 47% respectivamente. Apenas 6% levam uma imagem ruim e 1% dos entrevistados não responderam. Outro dado que confirma a boa impressão deixada pela empresa é que quando questionados se indicariam a Empresa Alpha Telecom para um colega 84% responderam que sim, 10% que não indicariam e 6% deixaram em branco. Assim, apesar da alta rotatividade e da falta de uma política de retenção de talentos a empresa Alpha Telecom possui aspectos positivos (não explorados nesta pesquisa) aos olhos dos funcionários que estão sendo desligados. Uma boa política de atração e retenção de talentos poderia potencializar as qualidades da empresa investida.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal motivo para a alta rotatividade na Empresa Alpha Telecom pode ser a falta de valorização dos funcionários principalmente no que diz respeito a remuneração, oportunidade de crescimento e construção de carreira. Esses motivos também são os principais causadores da alta rotatividade em outras empresas, assim como comenta Souza (2010, p. 38) ao analisar os resultados obtidos em um estudo de caso realizado na empresa ATENDEBEM, no setor de Call Center.

Os prejuízos causados pela alta rotatividade são muitos como já citados neste artigo. Os mais latentes na empresa investigada são a perda de funcionários que buscam no mercado melhores oportunidades, prejuízos no processo de atração, seleção, contratação, treinamento, adaptação no ambiente de trabalho e, por fim, reflexos no atendimento ao cliente por funcionários inexperientes. Vale lembrar que

quando um cliente é mal atendido isso gera uma reclamação junto aos órgãos reguladores das atividades prestadas pela empresa, o que pode gerar multas para a Empresa Alpha Telecom além da perda do cliente.

As sugestões viáveis de médio a curto prazo seriam: qualificar a mão de obra existente na empresa, aproveitando os técnicos formados no programa Menor Aprendiz, com isso a empresa contaria com funcionários melhores qualificados e mais motivados. As sugestões a longo prazo seria a empresa investir em uma boa política de atração e retenção de talentos, que trate de plano de carreira e de cargos e salários. Com isso, a empresa estaria investindo no potencial humano e aumentando assim o seu diferencial competitivo.

REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. 14. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BORGES, Lidiane Cechinel. **Principais Causas da Rotatividade de Pessoal no Setor de Construção Civil e Seus Reflexos nas Organizações TCC**, 2011.

CARRENO, Ioná. et al. **A rotatividade de enfermeiros e médicos: um impasse na implementação da Estratégia de Saúde da Família TCC**, 2008.

CARVALHO, Antônio Vieira; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002, v. 2.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**; fundamentos básicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Recursos Humanos**; 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Rotatividade e Flexibilidade no Mercado de Trabalho**. São Paulo, 2011.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do Investimento em Capital Humano**. São Paulo: Makron Books, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**; 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUBMAN, Edward L. **Talento**: Desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HONÓRIO, Luiz Carlos; MARQUES, Antônio Luiz. **Reforma estrutural das telecomunicações no Brasil**: um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho em uma empresa de telefonia celular. São Paulo: Revista de Administração, 2001, v.36, n.2, p.57-66.

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

MANN, Rebecca B. **Comportamentos Conflituosos**; Como Lidar com “Empregados-Problema” e Implementar a Sinergia na Empresa. São Paulo: Nobel, 1995.

SILVA, Elson Magno da. **Os Efeitos da Liderança na Retenção de Talentos Um Estudo Sobre Comprometimento e Rotatividade Numa Indústria Petroquímica TCC**, 2006.

SILVEIRA, Cibele Cardoso da. **Análise de Turnover na Química Brasil Ltda TCC**, 2011.

SOUZA; Fernanda da Silva. **Rotatividade de Funcionários no Setor de Call Center**: Um Estudo de Caso na Empresa Atendebem TCC, 2010.

UNERJ, **Metodologia Científica**: Orientações Metodológicas. Jaraguá do Sul (SC): 2003.

ANEXO

ENTREVISTA DEMISSÃO COLABORADOR		MOD 01/10/12
EMPREGADO:	IDADE:	
CARGO:	AREA:	
SUPERIOR IMEDIATO:	DATA DEMISSÃO:	
DESLIGAMENTO POR PARTE DO EMPREGADO ()	DESLIGAMENTO POR PARTE DA EMPRESA ()	
PERÍODO DE EXPERIÊNCIA: 45 DIAS () 90 DIAS ()	TEMPO DE EMPRESA:	
Caro colaborador, sua contribuição é muito importante para criarmos estratégias de melhoria para o desenvolvimento de pessoas. As informações serão mantidas em sigilo, sendo utilizadas apenas pelo RH. Agradecemos sua contribuição.		
1) MOTIVO DESLIGAMENTO		
<input type="checkbox"/> COMPROMETIMENTO	<input type="checkbox"/> NÃO SE ADAPTOU	
<input type="checkbox"/> BAIXA PRODUTIVIDADE	<input type="checkbox"/> LOCAÇÃO VEÍCULO	
<input type="checkbox"/> INSATISFAÇÃO	<input type="checkbox"/> CUSTO COM DESLOCAMENTO	
<input type="checkbox"/> MOTIVOS PESSOAS / FAMILIARES	<input type="checkbox"/> OUTRA OPORTUNIDADE	
Detalhamento do motivo :		
2) Responder em caso de Outra Oportunidade:		
Qual o Nome da empresa e o segmento ?		
Qual o cargo você irá ocupar e o salário ?		
Qual o principal motivo para procurar Outra Oportunidade ?		
3) Pensando na sua atuação profissional na empresa, como se avalia (cumprimento das metas, direitos e deveres, relacionamento com superior imediato e colegas...)?		
<input type="checkbox"/> Ótimo	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Ruim
COMENTE:		
4) Qual o nome do seu Gestor ou Encarregado imediato ? _____		
5) Seu Gestor ou Encarregado informou sobre o que esperava de você, sobre seu desempenho?		
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	
6) você o considera um bom Gestor ?		
<input type="checkbox"/> Sim	Porque: _____	
<input type="checkbox"/> Não	Porque: _____	
7) Teve oportunidade de participar de algum processo seletivo interno? Comente:		
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não _____	
8) Exercia alguma atividade diferente daquela para a qual foi contratado?		
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	Se sim, durante quanto tempo? _____
Foi treinado para exercer esta outra atividade? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não		
9) A IMAGEM QUE VOCÊ LEVA DA EMPRESA É ... ? <input type="checkbox"/> Ótimo <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Ruim		
Comente :		
10) Você indicaria a empresa para um colega ?		
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	