

## ROTATIVIDADE DE PESSOAL: ESTUDO EM UMA EMPRESA DE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS.

Daiane Cezário Jonos<sup>1</sup>, Osmar A. Machado<sup>2</sup>

### RESUMO

O artigo tem por finalidade apresentar um importante evento que se faz presente no cotidiano das organizações e que por diversas vezes não recebe a devida atenção dos gestores: a rotatividade de pessoas no âmbito empresarial. Se não acompanhada, ela pode gerar prejuízos por conta dos altos envolvidos na substituição dos postos de trabalho, como custos de recrutamento e seleção, contratação, integração, além do quesito qualidade do serviço que pode ser influenciada neste período de substituição. Para elaboração do estudo, além da revisão da literatura condizente com o problema abordado, foram utilizados dados fornecidos por uma empresa que atua na prestação de serviços no interior do estado de São Paulo. O estudo forneceu, em contrapartida, informações relevantes para a empresa sobre os motivos dos desligamentos dos colaboradores. Ao final foi possível concluir que, a razão da alta rotatividade está relacionada com questões de ordem externa, ou seja, referente à expansão ou redução dos negócios, que envolve a abertura e encerramento de frentes de trabalho; e também com o relacionamento cliente/colaborador.

**Palavras-chave:** Rotatividade. Serviços. Terceirização.

### ABSTRACT

This paper aims to present an important event that is present in the everyday life of organizations, and that many times does not receive due attention from managers: the turnover of people in the business context. If unchecked, lead to losses in relation to the high cost of hiring, integration, training, and to the quality of service that can be affected in this period. To elaboration of this study, also an literature review about the problem, was used data provided by the company in order to get the real reasons for dismissals of employees. At the end it was concluded that the reason for the high turnover is related to issues of foreign policy, ie, related to the expansion or reduction of business, which involves opening and closing of work fronts; and also with the client / developer relationship.

**Keywords:** Turnover. Servicing. Outsourcing.

### 1. INTRODUÇÃO

As empresas são consideradas sistemas abertos, ou seja, com relação de intercâmbio entre os ambientes interno e externo. Esse intercâmbio é constante e se processa por meio das entradas de recursos do ambiente externo, como materiais, financeiros, informações e humanos, dentre outros, para o ambiente interno. Esses recursos são utilizados

---

<sup>1</sup> Aluna do curso de Administração na Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos (daiane\_jonos@hotmail.com)

<sup>2</sup> Docente da Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos – FAESO (osmar@femanet.com.br)

nos processos de transformação da organização e retornam novamente ao meio externo na forma de produtos e serviços disponibilizados pela organização.

Neste contexto, os recursos entrantes podem influenciar de forma significativa o ambiente interno da organização, incluindo-se neste intercâmbio a entrada e saída de pessoas. Como adverte Chiavenato (2010), para operar de forma eficaz o sistema deve ter equilíbrio entre suas entradas e suas saídas. A rotatividade de pessoas é o fenômeno que indica o nível de intercâmbio destes recursos na organização e, portanto, possuem capacidade para influenciar nos processos e nos resultados da organização.

Este estudo embasa-se neste pressuposto, de que a rotatividade em níveis altos influencia na qualidade do serviço de uma organização. A finalidade é analisar o fenômeno em uma empresa de pequeno porte, que atuando no seguimento de prestação de serviços de limpeza e conservação, no interior do Estado de São Paulo, que vem apresentando índices altos de rotatividade, despertando assim a necessidade de investigar suas causas.

A rotatividade de pessoal, na visão de Chiavenato (2010), refere-se à relação entre as admissões e os desligamentos dos profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período.

Para definição dos objetivos específicos se fez necessário fazer levantamento de dados na empresa em questão, identificar ferramentas e métodos para minimizar a rotatividade e fazer a análise dos motivos dos desligamentos.

## 2. A ROTATIVIDADE E SEUS EFEITOS

Quando se usa o termo rotatividade de pessoas, vislumbra-se a relação de entradas e saídas de colaboradores em uma organização. O setor de recursos humanos é o principal envolvido no processo registrar as entradas e as saídas de pessoas da organização.

A rotatividade em si deve ser analisada com muita cautela. É importante que ela exista, porém em um nível razoável para que não interfira de maneira negativa nos processos e desenvolvimento das empresas.

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 a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. (CHIAVENATO, 1998, p. 176).

Robbins (2005) indica que a constante entrada e saída de pessoas gera um alto índice de rotatividade, trazendo consigo aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento. Além de ser oneroso para a instituição empresarial, com gastos de admissões e demissões, o elevado índice de rotatividade mostra que algo não está indo bem e precisa ser monitorado e posteriormente melhorado, pois a perda de pessoas contribui negativamente na eficiência da empresa.

De acordo com Chiavenato (2009), há algumas décadas, os recursos humanos eram considerados recursos fáceis de encontrar e em grande quantidade. As empresas da época não se preocupavam em fazer investimentos nesta área, pois a mão de obra disponível era mais do que suficiente para atender as vagas em aberto. Os chefes de departamento pessoal, como eram chamados à época, possuíam uma rotina tranquila resolvendo problemas de ordem legal e trabalhista. Com a chegada da industrialização o mercado foi invadido por novas tecnologias, onde se tornou primordial a alfabetização das pessoas para manuseio das máquinas.

Muita coisa mudou. E os chefes de departamento pessoal repentinamente tiveram que encontrar maneiras para lidar com esse novo modelo de gestão. À medida que as pessoas foram desenvolvendo suas habilidades, as cobranças de melhores condições de trabalho também cresceram. Por essa razão, atualmente os gestores de recursos humanos possuem um papel relevante no ambiente empresarial, pois cabe a eles a busca por profissionais no mercado de trabalho, a integração destes, orientação, desenvolvimento, projetos de recompensas, ou seja, todo acompanhamento do grupo é realizado por estes profissionais.

O perfil do colaborador modificou no decorrer dos anos, a ideia que se tinha de permanecer em uma determinada empresa por muitos anos até a aposentadoria, não é mais seguida por uma geração que possui outros objetivos. Um dos efeitos desta mudança de comportamento é verificado através do aumento da rotatividade de pessoal nas empresas, que está relacionado com as admissões e demissões de colaboradores, ou a taxa de substituição de funcionários antigos por novos, normalmente expressados por uma função apresentada em percentuais. Atualmente esse perfil está presente tanto em profissionais mais qualificados, quanto para profissionais que possuem o mínimo de qualificação, pois o mercado tem oferecido oportunidades para todos (MOREIRA, 2014).

Para as empresas um alto índice de rotatividade é preocupante, pois além dos

gastos para contratação e treinamento, existe uma perda significativa no que diz respeito à qualidade do serviço, uma vez que leva um tempo para o novo funcionário se engajar totalmente, o que por consequência também pode atrapalhar o desempenho dos colegas de trabalho. A realidade da empresa objeto deste estudo, que atua no setor de limpeza e conservação, não é diferente dos demais ramos de atividade, pois para se atender com qualidade o cliente, o funcionário necessita de treinamento e noções básicas de como se comportar no ambiente de trabalho, pois para cada cliente é vendido um tipo de serviço de acordo com as suas necessidades. Dessa forma é possível que em algumas ocasiões o colaborador tenha que trocar seu posto de serviço caso haja alguma eventualidade, para isso deve estar preparado para atender cada cliente satisfatoriamente.

Segundo Luz (2008), a presença da rotatividade traz benefícios no momento em que a chegada de novos profissionais insere novas ideias e novos modelos de se desenvolver o trabalho, evita-se assim o imobilismo, ou seja, a acomodação e a falta de inovação dos funcionários antigos, pois é imprescindível que a empresa esteja aberta para receber novas opiniões e experiências, agregando cada vez mais valor nos seus processos. Já o excesso de rotatividade implica na perda de profissionais que possuem uma parcela importante nas atividades cotidianas da organização, assim o profissional deixa a empresa e vai executar suas habilidades na concorrência.

É importante salientar que a empresa que apresenta uma alta rotatividade fica mal vista aos olhos da sociedade e do mercado de trabalho, pois passa uma imagem negativa, de que ninguém permanece nela por muito tempo, assim transmitindo a ideia de que não é uma empresa de confiança.

## **2.1 Causas da Rotatividade**

São diversos os fatores que influenciam na rotatividade. Para que as pessoas deixem o emprego é necessário que se tenha ao menos um motivo que o justifique. As causas da rotatividade podem ser de natureza interna ou externa. Luz, (2008) lista os motivos mais frequentes utilizados para justificar as causas da rotatividade:

Causas internas:

- Baixos salários,
- Falta de benefícios;

- Falta de segurança no emprego;
- Falta de oportunidades de desenvolvimento ou de crescimento profissional;
- Relacionamento com a chefia imediata; Localização da empresa;
- Ambiente de trabalho.

Causas externas:

- Conjuntura econômica;
- Instalação de novas empresas; Expansão ou redução dos negócios;
- Outras oportunidades de emprego.

Dentre os itens mais apontados por Luz (2008) para justificar as saídas de colaboradores das organizações destacam-se os salários e benefícios oferecidos pelas organizações, geralmente abaixo das suas expectativas.

#### 2.1.1. Salários

O salário funciona como uma troca, o colaborador desenvolve um determinado trabalho e em troca, a empresa retribui com pagamento em dinheiro. Com isso o empregado consegue suprir suas necessidades pessoais e de sua família, participando ativamente na movimentação da economia.

Davis (1992) descreve o salário como “uma remuneração direta na qual o funcionário recebe dinheiro por desenvolver atividades, ou seja, prestar serviços para determinada organização”.

#### 2.1.2 Benefícios

Além do salário, as empresas podem optar pelo pagamento de benefícios, que tem se tornado um importante diferencial em organizações que visam reter mão de obra de qualidade e para isso não medem esforços para atrair pessoas. Atualmente com uma nova modelagem organizacional, as empresas oferecem os mais variados tipos de benefícios, seguindo é claro o perfil de cada colaborador em sua função. Estes benefícios são variados e contemplam uma longa lista como, ajuda com o aluguel, assistência farmacêutica, assistência

jurídica, assistência médico-hospitalar, bolsas de estudos, convênio odontológico, convênio com óticas, auxílio creche, empréstimos, adiantamento salarial, participação nos resultados, vale transporte, vale refeição, dentre tantos outros existentes.

Luz (2008, p. 150) define benefícios como “produtos e/ou serviços oferecidos aos funcionários, direta ou indiretamente, pela empresa, visando criar ou aprimorar as condições de bem-estar dos seus funcionários”.

Quando a organização opta por oferecer algum pacote de benefícios aos seus colaboradores esta se destaca no mercado como uma empresa “boa” para se trabalhar, pois transmite às pessoas uma visão de empresa comprometida com aqueles que juntos executam suas atividades para o sucesso da organização.

Luz (2011), lista vantagens para as empresas concederem benefícios aos seus empregados, sendo elas: atração de profissionais, maior permanência e bem-estar destes na organização, maior grau de satisfação, formar uma boa imagem externa da empresa, mais produtividade e uso de incentivos fiscais. Já os colaboradores ao serem beneficiados ficam mais satisfeitos, seguros, pois ganham um complemento no salário, onde suas necessidades básicas são atendidas garantindo a eles maior bem-estar.

As causas da rotatividade são conhecidas. A literatura sobre o problema é farta, resta, contudo, ações no sentido de minimizar os problemas. Sendin (2015), em matéria veiculada pela revista eletrônica Voce RH, aponta alguns caminhos nesse sentido, Dentre os principais fatores destaca-se a forte atuação do setor de recursos humanos na organização, contudo, lembra a autora, que em muitas empresas esse setor ainda é visto com certo rancor, tanto pelos executivos da ponta estratégica, como pelos colaboradores da base da pirâmide.

## **2.2 Tipos de rotatividade**

A rotatividade pode surgir basicamente por iniciativa de dois membros diretamente envolvidos: rotatividade provocada pelo colaborador e rotatividade provocada pela organização.

De acordo com Chiavenato (2009), a rotatividade por iniciativa dos funcionários está relacionada a melhores oportunidades no mercado de trabalho, por esta razão as empresas procuram encontrar os motivos que provocam estas saídas, a fim de diminuí-las. Quando o desligamento parte da iniciativa da empresa, um dos motivos é em

relação à redução de custos ou para modificar o quadro de recursos humanos, com o intuito de melhorar o desenvolvimento das tarefas.

### 2.3 Índice de rotatividade

As perguntas comumente utilizadas pelas organizações que ainda não desenvolveram técnicas para realizar o controle sobre as entradas e saídas de seus funcionários, são relacionadas à identificação e mensuração da relação de entradas e saídas, de como verificar se essa relação está sob controle.

Perguntas dessa natureza podem ser respondidas com cálculos simples e objetivos, que medem este índice, proporcionando aos gestores uma visão mais transparente do seu grupo de trabalho.

Chiavenato (2009, p. 43), afirma que, “O índice de rotatividade de pessoal exprime um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados”.

Para isso, é utilizada a seguinte expressão:

$$\text{Índice de Rotatividade} = \frac{\text{Admissões} + \text{Demissões}}{2} \times 100$$

Efetivo médio

Onde:

- Admissão = entrada de colaboradores em um período.
- Desligamentos = saída de colaboradores, por iniciativa própria ou da empresa em um período.
- EM = efetivo médio, ou seja, total de colaboradores em um período.

A rotatividade pode ser avaliada por meio de diversos índices, como o cálculo da taxa de desligamento, índice de desligamentos por iniciativa do colaborador ou da empresa, dentre outros. Há, contudo, que se avaliar os cálculos considerando sempre as entradas e/ou saídas em determinado período. Interessa, porém, para este estudo apenas o cálculo básico da rotatividade, exposto anteriormente.

### 2.4 Determinação dos custos da rotatividade de pessoas

Ao possuir um índice elevado de rotatividade, os custos podem se tornar preocupantes para a “saúde” da organização. Chiavenato (2009) lista três tipos de custos causados pela rotatividade, sendo eles: custos primários, secundários e terciários.

*I* - *Custos primários*: relacionados ao desligamento do funcionário e sua substituição. Neste momento aparecem os custos com recrutamento e seleção de novos candidatos, custos de registro e documentações, integração, treinamento e tempo gasto com monitoramento do novo colaborador. E os custos de desligamento, como o pagamento da rescisão onde são antecipados os pagamentos de férias e 13º proporcionais, aviso prévio e multa sobre o FGTS, se rescisão sem justa causa.

*II* - *Custos secundários*: relacionados à parte intangível do processo, como a qualidade, fator difícil de avaliar em números. São eles: reflexos na produção, pois o novo colaborador precisa de um tempo para se adaptar e neste período seu ritmo e desempenho não são considerados totalmente satisfatórios. Reflexos na atitude do pessoal, influência tanto daqueles que estão se desligando quanto daqueles que estão iniciando, em relação aos colegas de trabalho. Custo extralaboral, custo extraoperacional.

*III* - *Custos terciários*: relacionados aos efeitos colaterais mediatos da rotatividade, presenciados no médio e longo prazo. São os custos extrainvestimento e perdas nos negócios.

A rotatividade quando torna-se um problema, afeta negativamente não apenas a organização e o colaborador que se desliga, mas toda a sociedade que se vê prejudicada com as consequências adquiridas por este evento, que de certa maneira impacta até mesmo na economia do país.

Mais importantes ainda são os efeitos negativos que a rotatividade produz sobre os aspectos sociais da comunidade, quanto a seus reflexos na queda do salário real, no baixo poder aquisitivo, no comprometimento de uma justa distribuição de renda nacional e nos mecanismos de poupança e de previdência social. (CHIAVENATO, 2009, p.59).

Para os gestores de recursos humanos, conviver com os custos da rotatividade se tornou um constante desafio, pois com a saída de funcionários são inúmeras as obrigações a serem pagas pela empresa, e quanto maior a posição do colaborador, em relação ao nível hierárquico, maior é o impacto causado. (ASSIS, 2005).

Dessa forma as empresas precisam analisar e avaliar os impactos financeiros que a rotatividade causa e, por conseguinte, encontrar meios que tornem este evento menos prejudicial.

### 3. SERVIÇOS E TERCEIRIZAÇÃO

A empresa avaliada neste estudo atua na área de prestação de serviços. De acordo com Fitzsimmons (2010, p. 26), “um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor”. Serviço não pode ser tocado, pois não possui uma existência física, não se pode medir. Por esta razão as empresas prestadoras de serviços investem na qualidade destes, agregando valor, para que crie no cliente o sentimento de satisfação por ter contratado tal serviço.

Serviços também são considerados como atos ou ações, onde o intangível se faz presente, é uma experiência a ser vivida, é um desempenho que se transfere. O consumidor compra serviços com diferentes durabilidades, por isso é impossível considerá-lo de forma única (Las Casas, 1991).

Para a realização dos serviços, algumas vezes é necessário que o cliente participe durante sua execução, pois precisam fazer parte do processo para realização de tal serviço.

Para os serviços, os insumos são os próprios consumidores, e os recursos são os bens facilitadores, a mão de obra dos funcionários e o capital sob o comando do gestor. Assim, para funcionar, o sistema de serviços deve interagir com os clientes no papel de participantes do processo do serviço. (FITZSIMMONS, 2010 p. 41).

Diferentemente de produtos, os serviços são desenvolvidos simultaneamente onde o cliente é atendido no exato momento de sua execução.

#### 3.1 Características de Serviços

As principais características dos serviços abordados por Fitzsimmons (2010) são a simultaneidade, perecibilidade, intangibilidade e a heterogeneidade, assim descritas:

**Simultaneidade:** os serviços não podem ser estocados, o qual dificulta analisar possíveis flutuações de demanda. Eles são criados e consumidos simultaneamente, o que pode ocasionar filas de espera de clientes, pois estes participam diretamente no processo de sua realização.

**Perecibilidade:** serviço é perecível, como não é possível estocá-lo, se este não for utilizado se perde para sempre, perde-se a oportunidade.

**Intangibilidade:** serviços são ideias e conceitos, os clientes não conseguem vê-los, senti-los ou testar seu desempenho antes de adquiri-los, portanto é preciso confiar na reputação da empresa, pois só será possível ver seus benefícios após sua execução.

**Heterogeneidade:** a participação do cliente no processo de prestação de serviços requer que este seja atendido de forma justa, e que recebam o mesmo serviço que os outros receberam. Mas muitas vezes não é isso que ocorre, pois constata-se que a variação no modelo de atendimento sofre algumas mudanças, uma vez que as pessoas possuem características distintas e que o cansaço ou problemas pessoais dos empregados podem interferir no atendimento, gerando diversidade no serviço prestado.

A empresa em estudo desenvolve seus serviços na área de limpeza e conservação, possuindo clientes de diversos seguimentos, com o principal objetivo de atendê-los com qualidade e superando as expectativas. Para isso conta com uma equipe que segue a mesma linha de objetivos, desenvolver serviços de qualidade seguindo também as exigências estabelecidas pelos seus clientes.

### **3.2 Terceirização**

Para as empresas que querem focar no seu ramo de negócio, a terceirização de serviços é uma boa escolha para transferir a responsabilidade para quem realmente entende do assunto, evita-se assim o vínculo empregatício e fica sob-responsabilidade da prestadora de serviços todas as obrigações com os funcionários contratados, dessa forma a terceirização garante ao tomador do serviço tranquilidade e tempo para cuidar do que interessa, ou seja, mais tempo e dedicação para dispor a sua atividade principal.

Com mais tempo para cuidar dos negócios, as empresas alcançam a excelência no que diz respeito a sua atividade-fim, pois vão à busca de profissionais aptos a desenvolver suas tarefas e de ideias que alavanquem para o sucesso da sua empresa. Por esta razão a atividade de limpeza e conservação tem dado certo em muitas organizações, que ao terceirizar essas atividades a empresa tomadora não precisa se preocupar com recrutamento, seleção, treinamento, férias, faltas, pois é de responsabilidade da prestadora de serviços qualquer evento que ocorrer com os colaboradores. O papel dela é atender o cliente, disponibilizando profissionais capacitados para desenvolver as atividades as quais foram estabelecidas no

contrato de prestação de serviços, deixando o cliente tranquilo em relação à organização e higiene do ambiente empresarial.

Segundo Martins (2001, pag. 23), “a terceirização consiste na possibilidade de contratar terceiro para a realização de atividades que não constituem o objeto principal da empresa”. Ou, ainda, na visão de Araújo (2010, p. 115)

Terceirizar, em verdade, é uma tecnologia conhecida, embora com outros rótulos ou sem rótulo algum, e empregada em empresas desde a Revolução Industrial. Quando bem empregado, o processo garante as organizações bons frutos, pois promove o enxugamento da estrutura da empresa, muitas vezes afogada em unidades, rotinas e pessoas que facilmente poderiam ser demitidas (ou destinadas a outras empresas) pela transferência a terceiros, ensejando a focalização da empresa no que realmente é fundamental para sua existência no mundo dos negócios.

Neste caso a terceirização de serviços só pode ser contratada se esta não for a atividade-fim da organização, ou seja, aquela atividade que é a essência da empresa, a atividade que deu motivos para sua abertura. A área de limpeza e conservação está legalmente autorizada a ser terceirizada, pois, em regra é considerada atividade-meio, ou atividade de apoio. (Portal Tributário Editora, 2014).

Como já foi apresentada, a terceirização permite que as empresas tomadoras do serviço tenham mais tempo para se dedicar aos seus próprios negócios, para Queiroz (1992) existem alguns benefícios que ocorrem ao contratá-la:

- a) Desburocratização;
- b) Alívio para a estrutura organizacional;
- c) Maior eficácia organizacional;
- d) Mais qualidade para o serviço delegado e produto final da empresa;
- e) Mais flexibilidade para a empresa enfrentar adversidades ambientais;
- f) Mais agilidade decisória e administrativa;
- g) Simplificação na produção;
- h) Economia (redução) de recursos humanos, materiais, instrumental, equipamento, financeiros; e
- i) Incremento da produção, baseado no momento que a empresa pode dedicar-se às suas atividades principais.

Como se observa, quando se opta pela terceirização são vários os benefícios encontrados, a economia com contratação de funcionários, isto é, redução de custos e encargos, e a questão do tempo, tanto para treinar quanto para monitorar o desempenho do

serviço realizado pelos colaboradores. Ou seja, é repassar a responsabilidade para empresas competentes cumprir o que foi acordado, e as responsabilizar pelos serviços executados, sem deixar de honrar com seus compromissos em relação a seus funcionários.

#### 4. METODOLOGIA

Para elaboração deste estudo, foi realizado um levantamento e uma pesquisa bibliográfica em diversos meios, como livros, artigos, sites e revistas impressas e eletrônicas referentes aos conteúdos pertinentes ao tema proposto. Segundo Gil (1993, p.48):

Pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

A empresa em estudo cedeu material de apoio para levantamento de dados através da entrevista de desligamento, portanto a pesquisa classifica-se como descritiva, onde os dados coletados são reais, possibilitando informações mais concretas sobre o caso estudado. Isto coloca a pesquisa como descritiva, pois este tipo de pesquisa “em suas diversas formas, trabalha sobre dados ou fatos colhidos na própria realidade”. (CERVO, BERVIAN, SILVA, 2007, p. 62).

Por se tratar de dados reais divulgados pela empresa, a presente pesquisa é caracterizada também como estudo de caso, pois visa estudar um determinado grupo. Para isto, foram analisadas as entrevistas de desligamento no período de julho/2013 a junho/2014, a fim de entender as causas que levam o desligamento do colaborador. O estudo de caso “é a pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida”(CERVO, BERVIAN, SILVA, 2007, p. 62).

#### 5. COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para obter informações sobre as causas da rotatividade é necessário que o pessoal do RH formule entrevista de desligamento a fim de identificar, junto às pessoas que estão deixando a organização, o real motivo das saídas desses colaboradores. Este é o

principal objetivo desta entrevista, identificar o que está errado e encontrar as causas da insatisfação do funcionário, para que atitudes possam ser tomadas a fim de reverter o alto índice de turnover.

Para conhecer os motivos dos desligamentos é que as empresas realizam a entrevista de desligamento com os funcionários demitidos e demissionários. Essas entrevistas devem ser conduzidas preferencialmente por profissionais da área de Recursos Humanos. (LUZ, 2008 p.34)

A empresa tem como prática a entrevista de desligamento, cujos dados podem subsidiar ações no sentido de entender e solucionar o problema da rotatividade. A partir de dados coletados junto à empresa, observou-se o índice de rotatividade anual. Em seguida, foi elaborado um levantamento de informações por meio da aplicação de um questionário aplicado pela própria empresa no departamento de recursos humanos, com o intuito de constatar quais as principais causas dos desligamentos observados. Os resultados mostram:

- A maior parte dos colaboradores (62%), saiu da empresa por iniciativa da organização. Uma parte equivalente a 38% pediu demissão por motivos pessoais, e nenhum indivíduo foi dispensado por justa causa.

- É possível verificar que os dois maiores motivos das saídas dos colaboradores são por iniciativa do empregador, sem justa causa, pois as maiores fatias do gráfico são: encerramento do posto de serviço com 38% e problemas com os clientes, tomador do serviço com 25%. O próximo motivo das saídas é em relação ao relacionamento com um superior imediato, ou seja, em relação à chefia, com uma parcela de 14% do total analisado. Algumas pessoas saíram por motivos de mudança de moradia 7%, outras por insatisfação com as normas da empresa 5%, por problemas relacionados à família 5%. Já os menores índices de saídas estão relacionados com: proposta melhor de trabalho com 4% e aposentadoria com 2%. Por motivo de melhores salários não foi detectado nenhuma saída.

- A maioria dos respondentes, no ato da demissão, afirmaram que, o que havia sido combinado no momento da admissão, como salários e benefícios foi devidamente cumprido pela empresa nos prazos designados. Já uma pequena parcela de 7% se mostraram insatisfeitos, pois alegaram algumas falhas no que foi acordado entre as partes.

- A totalidade dos funcionários entrevistados foi devidamente treinada antes de desempenhar suas funções, conforme representa o gráfico 4. Neste quesito a empresa se

dedica, pois a qualidade dos serviços depende das informações transmitidas no ato do treinamento.

- Sobre a qualidade do treinamento oferecido pela empresa, 89% responderam que foi suficiente para desenvolver suas atividades. Uma fatia de 11% considerou insuficiente, ou seja, não agregou no desenvolvimento de suas tarefas. E como já foi analisado anteriormente nenhum colaborador deixou de receber algum tipo de treinamento.

- Constata-se que grande parte dos colaboradores estavam satisfeitos com o salário oferecido pela empresa correspondendo a 84% do total de entrevistados. Outra parte, correspondente a 16% não estavam satisfeitos com o salário oferecido.

- Para 84% dos entrevistados o relacionamento com seu supervisor era satisfatório, ou seja, não possuíam atritos. Porém 16% tinham algo que não agradava em relação ao supervisor

- Foi analisado o desempenho dos supervisores no que diz respeito à entrega precisa das informações referentes a normas e políticas da empresa, a fim de manter o grupo de trabalhadores bem informados. A 5% responderam não receber nenhum tipo de informação através de seu supervisor. Consideraram a comunicação regular 11% dos entrevistados, e 84% responderam que sempre estiveram bem informados por intermédio de seus supervisores.

- Quase que a totalidade de ex-funcionários avaliaram que as condições ambientais de trabalho eram satisfatórias, sem oferecer algum tipo de risco.

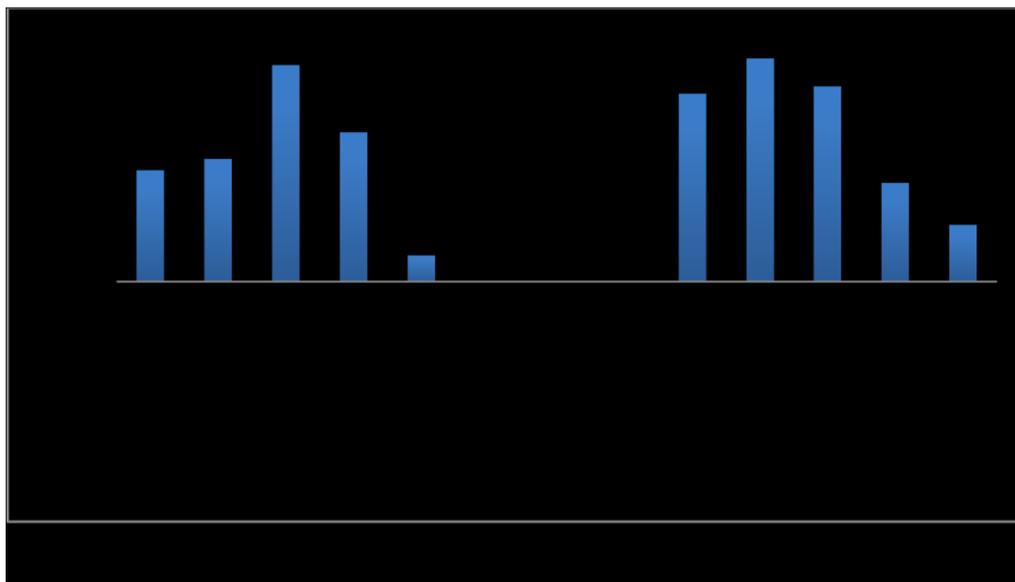
Os dados coletados junto à empresa foram organizados no quadro 1, que expõe o índice de rotatividade nos 12 meses analisados, compreendendo o intervalo de julho de 2013 a junho de 2014.

Ao se analisar o gráfico 10, pode-se perceber que os meses que não tiveram casos de rotatividade foram dezembro/2013 e janeiro/2014. A ausência de rotatividade nestes meses justifica pelo fato de se permitir desligamentos em períodos coincidentes com o dissídio coletivo de trabalho. Já entre os meses de setembro/2013 e março/2014 foram registrados os maiores índices de rotatividade.

<b>PERÍODO</b>	<b>ADMITIDOS</b>	<b>DEMITIDOS</b>	<b>EFETIVO MÉDIO</b>	<b>RESULTADO</b>
JULHO / 2013	2	7	82	5,49%
AGOSTO / 2013	8	2	83	6,02%
SETEMBRO / 2013	7	10	80	10,63%
OUTUBRO / 2013	3	8	75	7,33%
NOVEMBRO / 2013	2	0	77	1,30%
DEZEMBRO / 2013	0	0	77	0,00%
JANEIRO / 2014	0	0	77	0,00%
FEVEREIRO / 2014	0	12	65	9,23%
MARÇO / 2014	12	4	73	10,96%
ABRIL / 2014	8	6	73	9,59%
MAIO / 2014	3	4	72	4,86%
JUNHO / 2014	1	3	72	2,78%

Quadro 1: Índice de rotatividade

Segundo informações fornecidas pela empresa, o mês de setembro/2013 ocorreu término do contrato de prestação de serviços com um cliente, o que ocasionou o fechamento do posto de serviço, e conseqüentemente a dispensa dos colaboradores. Já no mês de março/2014, ocorreu o inverso. Novas frentes de trabalho foram abertas necessitando de mais pessoas para o trabalho, gerando um aumento nas admissões.



## 6. DISCUSSÃO

A presente pesquisa buscou coletar dados em uma empresa no ramo de prestação de serviços, pois esta apresentava frequente troca de colaboradores em um curto espaço de tempo. Tendo em vista a importância da qualidade dos serviços prestados, identificou-se que as trocas constantes impactavam negativamente nesta busca pela qualidade.

Observou-se, que o elevado índice de rotatividade na empresa está relacionado com causas externas, ou seja, referentes ao ambiente macroeconômico onde a empresa está inserida. Esta organização frequentemente abre e fecha frentes de trabalho e por isso registra altos índices de rotatividade. Segundo informações colhidas junto aos responsáveis pela empresa esta é uma prática comum neste segmento, pois a manutenção dos colaboradores sem que haja frentes de trabalho abertas eleva os custos a patamares não suportados pela empresa. Da mesma forma ocorre quando são abertos novos postos de serviço, a contratação é inevitável. Este tipo de situação é o que acarreta flutuação dos níveis de rotatividade.

Observou-se ainda, que uma parcela significativa dos entrevistados respondeu que o motivo da saída se deu por atrito com o tomador do serviço, o cliente, que solicita a troca imediata do funcionário, levando a empresa a realizar a substituição do funcionário. Com os resultados obtidos é possível sugerir a empresa melhorias na gestão de pessoas, como por exemplo, o remanejamento ao invés do desligamento. Um funcionário de outro posto de serviço pode perfeitamente substituir este que apresentou problemas de relacionamento com o

cliente. Já quanto à frequente abertura e fechamento de postos de serviços, é possível a realização de novos estudos para que se possa encontrar uma forma de gestão que cause menos impacto para a organização.

Foi possível verificar que a existência da rotatividade até certo ponto pode ser benéfica para a empresa, pois possibilita uma reciclagem de ideias e o fim do comodismo por parte dos funcionários mais antigos.

Há que se considerar, contudo, as limitações do presente estudo, pois foram utilizados dados de uma única empresa. É interessante replicar este estudo em uma amostragem com maior número de empresas do mesmo ramo de atividade a fim de verificar se os resultados aqui apresentados são exclusivos da empresa estudada ou referem-se à área de atuação da empresa.

## 7. CONCLUSÃO

O estudo possibilitou observar o fenômeno da rotatividade em uma empresa de pequeno porte, na área de prestação de serviços e que não possui área de recursos humanos estruturada, de forma que os processos de recrutamento e seleção são realizados sem critérios técnicos. Contudo, a simples prática da entrevista de desligamento mostrou-se de fundamental importância para avaliar o nível de rotatividade na empresa. Isto, em síntese, aponta para a necessidade de que as organizações utilizem-se das práticas disseminadas pela área de recursos humanos, tanto nos processos de recrutamento e seleção, como na retenção de talentos. Por fim, em empresas que possuem setor de recursos humanos estruturado, é primordial que os profissionais dessa área controlem de forma rigorosa as entradas e saídas dos colaboradores, a fim de identificar em tempo hábil variações que possam prejudicar os resultados da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luis César G. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010 (volume 2)

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.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. Metodologia Científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: edição compacta. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1998

\_\_\_\_\_, Idalberto Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização – 6.ed.rev. e atual. – Barueri,SP: Manole,2009 –(Série recursos humanos).

\_\_\_\_\_, Idalberto. Planejamento, recrutamento e seleção – 7.ed.rev. e atual. – Barueri,SP: Manole,2009 –(Série recursos humanos).

\_\_\_\_\_, Idalberto. Gestão de Pessoas 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAVIS, Frank Stephen. Benefícios e Serviços aos Funcionários – São Paulo: Editora STS, 1992.

FITZSIMMONS, James A. Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação/ James A. Fitzsimmons, Mona J. Fitzsimmons; tradução: Lene Belon Ribeiro; revisão técnica: Gustavo Severo de Borba. 6ª Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 3. ed. São Paulo, Atlas: 1993.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi, 1948 – Marketing de serviços. São Paulo: Atlas, 1991.

LUZ, Ricardo Silveira. Gestão de pessoas/Ricardo Silveira Luz. – Rio de Janeiro: LTC, 2008.

\_\_\_\_\_, Ricardo Silveira. Gestão de Benefícios: a experiência brasileira. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora,2011.

Revista Hórus, v. 10, n. 1, p. 41-59, 2015.

MARTINS, Sérgio Pinto. A Terceirização e o direito do trabalho. São Paulo: Atlas, 2001.

MOREIRA, Wellington. Como as empresas encaram a alta rotatividade de pessoal. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/9073/como-as-empresas-encaram-aalta-rotatividade-de-pessoal.html>>. Acesso em: 01 nov 2014.

PORTAL Tributário Editora. Disponível em <http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/terceirizados.htm>. Acesso em 17 Out 2014.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos. Manual de terceirização. São Paulo: STS 1992.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SENDIN, Tatiana. O RH que geral lucro. Revista Voce RH. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/os-7-profissionais-tecnicos-mais-disputados-daindustria#9>>. Acesso em: 25 Maio 2015.