

**O ÍNDICE DA ROTATIVIDADE COMO APOIO NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO COM EMPREGADORES DAS EMPRESAS DO RAMO TÊXTIL DA CIDADE DE DONA EMMA/SC**

**LETÍCIA PAVANELLO**

UDESC

leticia@contabilidadesigrid.com.br

**ELIANA VOGEL JAEGER**

UDESC

eliana@ibnet.com.br

## ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

### O ÍNDICE DA ROTATIVIDADE COMO APOIO NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO COM EMPREGADORES DAS EMPRESAS DO RAMO TÊXTIL DA CIDADE DE DONA EMMA/SC

**Resumo:** Atualmente, o desenvolvimento de novas empresas no ramo têxtil está diretamente ligado ao crescimento do assunto rotatividade, ou seja, a quantidade de entradas e saídas de colaboradores das mesmas, que quando esse número é expressivo pode prejudicar o crescimento da organização. Por ser um setor que depende de um número significativo de empregados, necessitam apresentar características que atraiam novas pessoas ou até mesmo, incentivem seus próprios colaboradores para permanecerem na empresa por longo tempo. Devido a competitividade entre as empresas e a necessidade de manter um quadro de colaboradores estáveis e satisfeitos, nasce a importância de identificar se os empregadores conhecem os motivos propagadores da rotatividade e até que ponto esta rotatividade pode ser considerada saudável para a empresa. O objetivo desse artigo é justamente identificar o interesse dos empregadores em conhecer os motivos propagadores da *turnover*. Os resultados iniciais apontam que os empregadores buscam conhecer os motivos, procuram conversar com os empregados que pediram demissão para identificar os motivos, e com isso, procuram tomar novas medidas para diminuir a rotatividade. Cada empresa precisa identificar o seu índice de rotatividade apropriado, visto que, a rotatividade também pode ser considerada saudável, desde que seja controlada.

**Palavras-Chave:** Rotatividade. Empregadores. Índice de Rotatividade.

**Abstract:** Currently, the development of new companies in the textile business is directly linked to the growth of business turnover, this means, the quantity of inputs and outputs of employees of the companies, that when that number is significant can harm the growth of the organization. The textile business is a sector that depends on a significant number of employees, need to present characteristics that attract new people or even encourage their own employees to remain in business for long time. Due to competition between companies and the need to maintain a framework of stable and satisfied employees, born the importance of identifying whether employers know the propagators reasons for churn and to what extent this turnover can be considered healthy for the company. The aim of this article is precisely to identify the interest of employers to meet the propagators reasons for turnover. Initial results show that employers seek to know the reasons, seek to talk to employees who resigned to identify the reasons, and thus seek to take new measures to reduce the turnover. Each company needs to identify your appropriate turnover rate, as the turnover can also be considered healthy, since it is controlled.

**Keywords:** Turnover. Employers. Turnover index.

As últimas décadas têm sido intensas em referências e análises que tentam descrever e explicar as mais diversas transformações que vêm ocorrendo na realidade do trabalho. Segundo Chiavenato (2004), as pessoas passam a ser o diferencial competitivo em uma organização, pois através dela que se mantém e se promove o sucesso.

Com o desenvolvimento de novas empresas no ramo têxtil, cresce também a competitividade entre elas, e o aumento da rotatividade. Por ser um setor que depende de um número significativo de empregados, as empresas precisam desenvolver metodologias que incentivem as pessoas a permanecerem na organização. Segundo Chiavenato (2004), não é mais conveniente tratar seus empregados como meros recursos, assim como um recurso material, ou financeiro. São pessoas que buscam reconhecimento e acima de tudo, vão estar sempre dispostas a ajudar a empresa a conquistar seus objetivos.

A rotatividade dos recursos humanos segundo Chiavenato (1998) é a movimentação de pessoas em uma organização, que são definidas volume de pessoas que ingressam e saem da empresa. A crescente rotatividade de pessoal nas empresas, também conhecida como rotatividade, está relacionada entre admissões e demissões, ou a substituição de trabalhadores antigos por novos (SANTOS, 2010).

A rotatividade também pode ser considerada saudável para as empresa, segundo Jubilato (2008) e Dieese (2012) afirmam isto, porém, cada empresa precisa identificar qual seria o seu índice apropriado na qual determine ser saudável ou não, destacam também, que seria interessante o índice ficar em torno de 15% a 30%.

Para coletar os dados foi utilizado um formulário que foi aplicado com os empregadores, contendo 5 perguntas para identificação do perfil e 16 perguntas objetivas relacionadas ao conhecimento e comportamento em relação a rotatividade dentro de suas empresas, e ainda 4 perguntas abertas que eram relacionada a precisão quanto a quantidade de empregados, admissões e demissões, caso não houvesse, se poderia solicitar na contabilidade, foi solicitada a permissão quanto a divulgação das informações e uma pergunta para expressar sua opinião quanto o assunto rotatividade.

A metodologia aplicada pode ser delineada, segundo Prodanov; Freitas (2013) como qualitativa, pois há relação uma relação entre objetividade subjetividade, que não pode ser traduzido em números; quantitativa, pois buscou-se analisar estatisticamente as variáveis; e, segundo Gil (2007) como Descritiva pois identificou a descrição das características desta determinada população; Bibliográfica, pois foi utilizado um levantamento bibliográfico; e, segundo Gil (2008), como sendo Exploratória, pois houve a necessidade de um aprofundamento nos conhecimentos relacionados ao tema para poder esclarecer o problema em questão; e, segundo Gil (2009) caracteriza a pesquisa como levantamento, pois se faz a pesquisa direta com as pessoas cujo comportamento de almeja conhecer.

Para os formulários utilizou-se a técnica de escalonamento de Likert, pois, segundo Gil (2008), este método permite aos entrevistados que assinalem a opção mais próxima da sua realidade em cada questão do formulário. Foram aplicados em setembro/2014 com os empregadores, em seguida, foi elaborado os gráficos para aferir os resultados sobre os principais motivos que provocam a rotatividade nas empresas, e assim, verificar qual possui maior relevância, e ate que ponto a rotatividade pode ser considerada saudável para a empresa.

Segundo Chiavenato (2010), a rotatividade influencia de forma significativa os processos e também os resultados das empresas, pois se caracteriza sendo um aspecto extremamente importante e indispensável no contexto da dinâmica organizacional.

Diante disto, surge a motivação de identificar, até que ponto a rotatividade pode ser saudável para a empresa e fomos buscar outras respostas. Dentre elas elegemos o objetivo geral como: Identificar se os empregadores das empresas do setor têxtil da cidade de Dona Emma/SC, buscam conhecer os motivos que levaram o empregado a pedir demissão, e até que

ponto a entrada e saída de empregados pode ser considerada saudável para a empresa. Os objetivos específicos para a pesquisa são: a) demonstrar até que ponto a rotatividade pode ser considerada saudável para a empresa; b) identificar se os empregadores conhecem os motivos que levam os empregados a pedir demissão.

Percebe-se um crescimento significativo de empresas na área têxtil no município de Dona Emma/SC, juntamente com a necessidade de mão de obra, gerando assim, o aumento da rotatividade dentro das empresas, diante disso, surgiu a curiosidade de identificar se os empregadores conhecem os motivos que provocam a rotatividade dentro de suas empresas, e identificar até que ponto a rotatividade pode ser considerada saudável para a organização.

Devido a competitividade entre as empresas e a necessidade de manter um quadro de colaboradores estáveis e satisfeitos dentro da empresa, nasce a importância de identificar se os motivos que provocam a rotatividade são causados por fatores internos ou externos, para que o gestor da empresa tenha conhecimento dos mesmos a fim de minimizá-los ou até eliminá-los.

Destaca-se que ter os empregados como parceiros dentro da organização se tornou uma vantagem muito competitiva para a empresa. A gestão de recursos humanos passa a ter um papel mais amplo e significativo, visto que não somente faz a parte burocrática, mas sim, possui uma ligação de companheirismo, transparência e compartilha suas metas e objetivos com os empregados. Assim, o trabalho descreve a importância de manter os empregados motivados dentro da organização, além de identificar os motivos internos e externos que provocam a rotatividade. (LUCENA, 1999).

Devido às diversas mudanças ocorridas na área de recursos humanos, que influencia diretamente no comportamento dos empregados e empregadores, faz-se necessário identificar quais são os motivos que provocam a rotatividade e até que ponto isso pode ser saudável para a empresa.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Tem a função de nortear a pesquisa, através do embasamento na literatura, demonstrando também que o pesquisador tem conhecimento suficiente sobre os assuntos já estudados e o seu interesse sobre o determinado assunto. Os temas que serão elencados no decorrer deste trabalho são: A rotatividade e sua evolução, a transformação no mundo do trabalho e a evolução na administração de recursos humanos, a gestão dos recursos humanos, e por fim, trabalhos relacionados com o tema rotatividade.

## A ROTATIVIDADE E SUA EVOLUÇÃO

A crescente entrada e saída de pessoal nas empresas, também conhecida como rotatividade, é a relação entre admissões e demissões, ou a substituição de trabalhadores antigos por novos (SANTOS, 2010).

Segundo Chiavenato (1998), a rotatividade dos recursos humanos é a movimentação de pessoas entre uma organização e seu ambiente, sendo que essas movimentações entre a empresa e seu ambiente são caracterizadas e definidas pelo volume de pessoas que ingressam e saem da organização.

A rotatividade também pode ser identificada pelo número de admissões e demissões e juntamente com suas substituições, dessa forma, tem-se um percentual, que pode ser considerado como um indicador da saúde organizacional, e um indicador do índice de rotatividade. (CINTRA; PEDROSO, 2010).

Existem vários pontos para serem observados, ou seja, tanto o lado do empregado quanto do empregador, pois, diversos são os motivos que elevam a rotatividade nas empresas. Segundo Milkovich; Boudreau (2008), citado por Santos (2010), a decisão de o funcionário pedir demissão é influenciada por diversos fatores, alguns são dificilmente controláveis pela organização, como o índice de desemprego, responsabilidade familiar e interesse por outras empresas. Entretanto, muitos destes fatores são influenciados pela própria organização.

Os motivos que provocam a rotatividade nas empresas podem ser provenientes tanto de motivos internos, quanto de motivos externos. Em relação aos motivos internos, Correa (2009), citada por Lucena (2011), destaca o reconhecimento, bom ambiente de trabalho, respeito e oportunidades de crescimento na empresa. Segundo Robbins (2002) os principais fatores relacionados com a satisfação no trabalho, envolvem as recompensas justas com o aumento da produtividade, gratificações, aumento salarial, elogios, o apoio do colega, tornando-se mais satisfeito com o trabalho.

Em relação aos motivos externos, segundo Chiavenato (2002), citado por Mateus (2010), os principais são a qualidade dos recursos humanos oferecidos pela empresa atual, ou oferecidos por outra empresa, na qual pode ser melhor, o salário também é considerado um ponto relevante, bem como, as ofertas de empregos e a possibilidade de crescimento dentro da empresa.

Para Chiavenato (2009), citado por Santos (2010), os custos relativos à rotatividade são classificados em primários, ou seja, estão envolvidos na área pessoal, na realização do pagamento da demissão, e também, no processo de recrutamento e seleção para admissão de um novo empregado, juntamente com treinamentos para integração do mesmo. Secundários é outra classificação, ou seja, envolvem aspectos intangíveis, referem-se aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade. E por fim, a última classificação são custos terciários, estes que estão relacionados com os efeitos negativos provocados pela rotatividade, que refletem a médio e a longo prazo, tais como os reflexos na imagem e nos negócios da empresa.

Os custos elevados gerados pela rotatividade não são saudáveis para a empresa, por conta disso, é importante que a empresa tenha conhecimento a fim de minimizá-los.

## 1.1 TRANSFORMAÇÃO NO MUNDO DO TRABALHO E EVOLUÇÃO DA ARH

A evolução na área de recursos humanos, onde cada vez mais, é preciso que os administradores adotem metodologias em prol do bem estar dos empregados, isso ocorre juntamente com a crescente globalização que conseqüentemente acarreta a competitividade dentro das organizações.

Uma das áreas empresariais que sofre constantemente mudanças é a área de recursos humanos, pois ela tem contato com o principal patrimônio de uma empresa, as pessoas. Segundo Chiavenato (2004), as pessoas passam a ser o diferencial competitivo em uma organização, pois através dela que se mantém e se promove o sucesso.

A administração de recursos humanos está relacionada a práticas e políticas voltadas ao relacionamento de pessoas em uma organização, é um conjunto de ações que engloba desde o recrutamento e seleção de pessoal, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. (CHIAVENATO, 2004)

Sendo assim, é um conjunto de características desenvolvidas para gestão de pessoas, incluindo diversos processos. O ARH deve contribuir para a eficácia organizacional através de alguns meios. Chiavenato (2004) define alguns pontos.

- a) Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, B) Proporcionar competitividade à organização, C) Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e

bem motivadas. *D)* Aumentar a auto-realização e a satisfação das pessoas no trabalho, *E)* Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho, *F)* Administrar e impulsionar a mudança, *G)* Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Nota-se que a administração de recursos humanos possui um grande papel dentro de uma organização, visto que, auxilia em diversos pontos para o desenvolvimento da empresa para o alcance de seus objetivos.

Devido à evolução na área de gestão de recursos humanos segundo Chiavenato (2004), o principal objetivo na atualidade, é assegurar que a empresa possa atingir seus objetivos mediante a utilização adequada da força de trabalho. Dessa forma, as organizações além de necessitarem de pessoal qualificado, também precisam de sistemas eficientes e eficazes, e mais, de recursos financeiros.

Existe uma diferença entre administração de recursos humanos e gestão de recursos humanos, segundo Uchoa (2012). Para o autor, quando se trata de administração de recursos humanos, se restringe a meros recursos dentro da empresa, assim como qualquer outro recurso financeiro ou material, ou seja, tratam os empregados apenas como um recurso, e não como pessoas. Por outro lado, quando se trata de gestão de recursos humanos, a visão é completamente diferente, onde os empregados são considerados e tratados como membros da organização, como parceiros, colaboradores, e ter essa visão, tornou-se um diferencial entre as empresas.

Na área de gestão de recursos humanos, o propósito desta era moderna, é assegurar que a empresa consiga atrair e principalmente manter as pessoas qualificadas, comprometidas e motivadas, que de fato necessita. Segundo Chiavenato (2004), a implantação de novas estratégias significa auxiliar em medidas para diagnosticar e satisfazer as necessidades futuras das pessoas, proporcionando continuamente oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem, para que elas se reforcem aumentando seu potencial, competência, e com isso, aumentando suas contribuições para a produção.

Sabe-se que as empresas necessitam de um controle gerencial para conseguir se manter no mercado, pois a partir dele, que as organizações vão ter as informações que precisam saber, as informações relevantes e que auxiliem na tomada de decisão.

## 1.2 TRABALHOS RELACIONADOS COM O TEMA ROTATIVIDADE

Esta parte do trabalho tem como finalidade, fazer um levantamento dos estudos relacionados com o tema rotatividade, bem como, identificar quais as conclusões que os autores obtiveram em seus estudos. Sendo eles: para Dall'inha (2006), os motivos que provocam a rotatividade são os modelos inadequados de gestão de recursos humanos, a competitividade entre as empresa e a impossibilidade de crescimentos são fatores elencados pela autora.

Cardoso; Novais (2008); Oliveira (2009); Scalco (2008); Souza (2003); Ramos; Carneiro (2002); Shigunov; Assumpção (1998), a qualidade de vida no ambiente de trabalho e a impossibilidade de crescimento dentro da empresa. Menciona ainda a falta de comprometimento dos empregados para com a empresa, são fatores que fazem com que aumente a rotatividade.

Ferreira; Siqueira (2005); Vieira (2011); é essencial que novas políticas revolucionárias na área de gestão de pessoas, sejam postas em práticas. A satisfação no ambiente de trabalho e o reconhecimento profissional também são importantes, e destaca que o salário deve ser de acordo com a capacidade de cada um.

Silva (2006), Reconhecimento pessoal e profissional, gestão estratégica proporcionando crescimento e satisfação no ambiente de trabalho.

Jubilato (2008) Enfatiza a possibilidade de crescimento na empresa, a motivação no ambiente de trabalho, e a era do conhecimento.

Carmo (2007), implementação de políticas de recursos humanos, formação de gestores adequados e programas de identificação de talentos e sua estimulação. E, Cardoso, Cardoso e Santos (2013) e Ricco (1998) elencam a falta de comprometimento com a empresa e a impossibilidade de crescimento na empresa.

Diante dos autores estudados e citados anteriormente, pode-se perceber que diversos são os motivos que contribuem para ocasionar a rotatividade, tanto motivos internos, quanto motivos externos.

## **METODOLOGIA**

É sabido que a classificação de qualquer trabalho é baseada em alguns critérios, o mais apropriado deveria estar com base nos objetivos. Dessa forma, Trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois existe uma relação entre a objetividade e a subjetividade, visto que, não se pode traduzir em números. Trata-se também de uma pesquisa quantitativa, pois acredita que tudo pode ser quantificável, ou seja, que se pode traduzir em números. (GIL, 2009). E, ainda considera-se que há uma relação entre a objetividade e a subjetividade, visto que, não pode ser traduzido em números (PRODANOV; FREITAS, 2013). Não havendo necessidade do uso de métodos e técnicas estatísticas.

A pesquisa do ponto de vista dos objetivos segundo Gil (2008), pode ser classificada como pesquisa descritiva e pesquisa bibliográfica. A pesquisa ainda considera-se como descritiva, já que tem como principal objetivo à descrição de características de determinada população e o estabelecimento de relação entre as variáveis (GIL, 2007).

Quanto aos procedimentos técnicos, classifica-se como delineamento, pois como trata Gil (2009), tem uma visão mais ampla, pois envolve desde a previsão, coleta, análise e interpretação dos dados. E, um levantamento, já que segundo Gil (2009), o levantamento da pesquisa é caracterizado pela pesquisa direta com as pessoas cujo comportamento se almeja conhecer.

A amostragem é um método utilizado para identificar uma amostra, ou seja, uma pequena parte dos elementos que compõem a pesquisa. É preciso que essa amostra seja rigorosamente selecionada, para poder se aproximar ao máximo da realidade. (GIL, 2009). E, os participantes foram 18 proprietários das Facções localizadas na cidade de Dona Emma/SC.

O instrumento utilizado para coletar os dados foi o formulário porque é considerado uma das mais práticas e eficientes técnicas segundo Gil (2009). Esta técnica pode ser aplicada em diversos segmentos, e possibilita a obtenção de dados que poderão ser facilmente tabelados, e quantificáveis.

Na coleta de dados dos empregadores, sendo que as primeiras 5 perguntas estava voltada para identifica o seu perfil, em seguida, haviam 16 perguntas objetivas para identificar o conhecimento dos empregadores sobre a rotatividade, e mais 4 perguntas abertas, para identificar com precisão a quantidade de empregados, bem como, a quantidade de demissões e admissões feitas mensalmente na empresa.

Foi utilizada no formulário a técnica de escalonamento do tipo Likert para a análise dos dados. Segundo Gil (2008), esta técnica permite que o entrevistado possa assinalar a resposta que mais condiz com a realidade, em relação a cada pergunta do formulário. É interessante este tipo de escalonamento na pesquisa, pois evidencia ao certo o grau de satisfação de cada entrevistado.

Segundo Marconi; Lakatos (2003), citado por Barroso, (2012), antes de iniciar a coleta, foi realizado um teste porque são considerados instrumentos requisitados em pesquisas, pois a partir dele é que é verificado se o formulário apresenta os elementos fundamentais para a pesquisa.

Quanto aos procedimentos éticos foram utilizados nesse trabalho, relatado aos empregadores em relação ao objetivo do estudo, e a importância de estarem respondendo a verdade de fato. Outro ponto em questão, é que todos respondiam e não se identificavam, evitando possíveis constrangimentos, e até mesmo, para evitar distorções no resultado final da pesquisa, além de assumir o compromisso de levar o resultado final da pesquisa para a empresa.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Como já destacado na metodologia foi realizado o teste do formulário, que visa identificar se as perguntas estão compreensíveis, a fim de evitar ao máximo equívoco durante as respostas e alterando assim, o resultado final da pesquisa.

Os formulários foram coletados em todas as empresas do ramo têxtil da cidade de Dona Emma/SC que solicitaram alvará de funcionamento na Prefeitura da cidade, esta informação foi solicitada pessoalmente no dia 09 de julho de 2014 com o responsável destes documentos junto ao setor de tributação, específico na prefeitura. Foi identificado um total de 18 empresas do setor têxtil na cidade.

A coleta de dados com os empregadores aconteceu entre os dias 13 a 17 de outubro e alcançou 100% das empresas. Foram realizado contato via telefone e e-mail agendando o dia e horário. Esta coleta foi feita diretamente na empresa.

Os empregadores desconhecem a quantidade exata de pessoas que entram e saem da empresa, isso é um ponto negativo, pois é sinal de que a empresa desconhece os gastos, bem como este índice, que pode estar muito elevado e pode estar prejudicando a saúde e o desenvolvimento da empresa, entretanto buscam conhecer os motivos da saída.

Nesta categorização do perfil dos empregadores, destaca a idade, o gênero, o estado civil, a escolaridade e também o tempo de empresa. Em relação ao perfil dos entrevistados nota-se que dos 18 respondentes 7 deles tem mais de 40 anos, 6 entre 28 a 32 anos, 3 entre 33 a 39 anos e apenas 2 com 23 a 27 anos. Em relação ao gênero 12 dos entrevistados são masculinos e 6 são feminino. Na questão do estado civil, 14 empregadores são casados, 3 são solteiros e 1 divorciado.

Se tratando de tempo de empresa dos empregadores, a maioria se encontra entre 4 a 6 anos de empresa, 6 deles possuem 1 a 3 anos, 2 possuem mais de 15 anos e apenas 1 possui de 7 a 10 anos de empresa.

Em relação a escolaridade, 10 empregadores possuem o segundo grau completo, 4 o segundo grau incompleto, 2 o primeiro grau completo e 1 possui o primeiro grau incompleto e também 1 o superior completo.

Quando os empregadores foram questionados quanto ao tratamento igualitário entre os empregados, todos acreditam que sim, que todos são tratados igualmente. Dos 18 respondentes 17 considera ótimo, e somente 1 considera bom.

Nota-se que os empregadores buscam proporcionar satisfação aos empregados, 17 dos entrevistados consideram ótimo, e apenas 1 considera regular.

Ferreira; Siqueira (2005), citado nos trabalhos correlatos, considera que um dos principais motivos que provoca a rotatividade dentro das empresas é justamente a satisfação no trabalho, ou seja, considera que as organizações precisam desenvolver ações que beneficie seus empregados, que proporcione satisfação e assim diminuir o índice de rotatividade. Segundo Vieira (2011), existem inúmeras teorias que explicam o que seria essa satisfação, no

entanto, de uma forma mais simples, essa satisfação está relacionada com as políticas desenvolvidas dentro das empresas. Acrescenta também, que um empregado satisfeito, é mais comprometido com os objetivos e metas da empresa, reduz o índice de rotatividade e eleva a produtividade dentro da empresa. (VIEIRA, 2011).

Nota-se com a pesquisa realizada, que o clima de trabalho da equipe perante os empregadores é muito bom, 6 entrevistados considera ótimo, e 12 consideram bom.

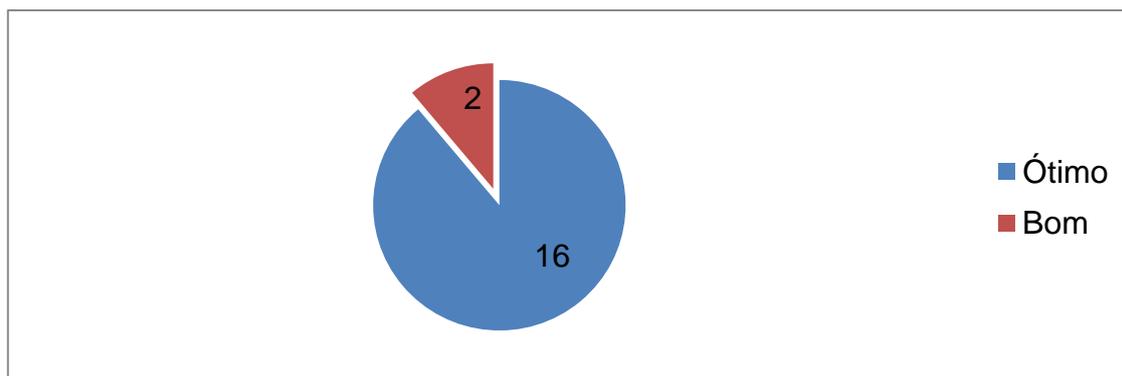
O clima de trabalho dentro de uma empresa influencia quando se trata da rotatividade. Ter um clima de trabalho bom mantém os empregados motivados dentro da empresa, proporcionando maior produtividade e desenvolvimento para a mesma, minimizando a questão da entrada e saída de funcionários.

Quando questionados sobre a questão do salário, os empregadores consideram que o salário está de acordo com as responsabilidades de cada empregado, do total dos entrevistados, 15 consideram ótimo e 3 bom. Outra questão relacionada, demonstra que a empresa também busca ser a melhor que beneficia no quesito salário, (78%) dos entrevistados consideram ótimo, (11%) consideram bom, e (11%), regular.

O gráfico 5, apresenta se os empregadores buscam aproveitar as habilidades profissionais de seus empregados, (16) dos entrevistados considera ótimo e (2) bom.

**Gráfico 5 - A empresa busca aproveitar as habilidades profissionais de cada empregado?**

Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
5	4	3	2	1



Fonte: Dados da pesquisa.

Neste gráfico 5, demonstra que as empresas buscam aproveitar as habilidades profissionais de cada empregado, (16) dos entrevistados consideram ótimo e (2) consideram bom.

Proporcionar novos conhecimentos, ter novas experiências, pode ajudar o empregado a encontrar algo que ele de fato goste de fazer dentro da empresa. Muitas vezes as pessoas deixam suas organizações porque estão cansados da rotina, e a empresa por sua vez, precisa proporcionar mudanças, novos métodos de trabalho capazes de instigar novamente seus empregados.

Quando questionados sobre a questão de proporcionar segurança necessária para evitar danos que possam prejudicar a saúde dos seus empregados, dos 18 entrevistados, (16) consideram ótimo e (2) consideram bom, ou seja, demonstra que os empregadores estão preocupados com a saúde e bem estar de seus empregados, e isso, acaba influenciando no aumento da motivação dos mesmos.

Em relação a pesquisa realizada, nota-se que quando se trata da família dos empregados, os empregadores demonstram ser compreensivos, do total dos entrevistados (12)

consideram ótimo, e (6) bom. Demonstra que os empregadores conhecem a importância da família para seus empregados, e com isso, buscam compreender as questões familiares.

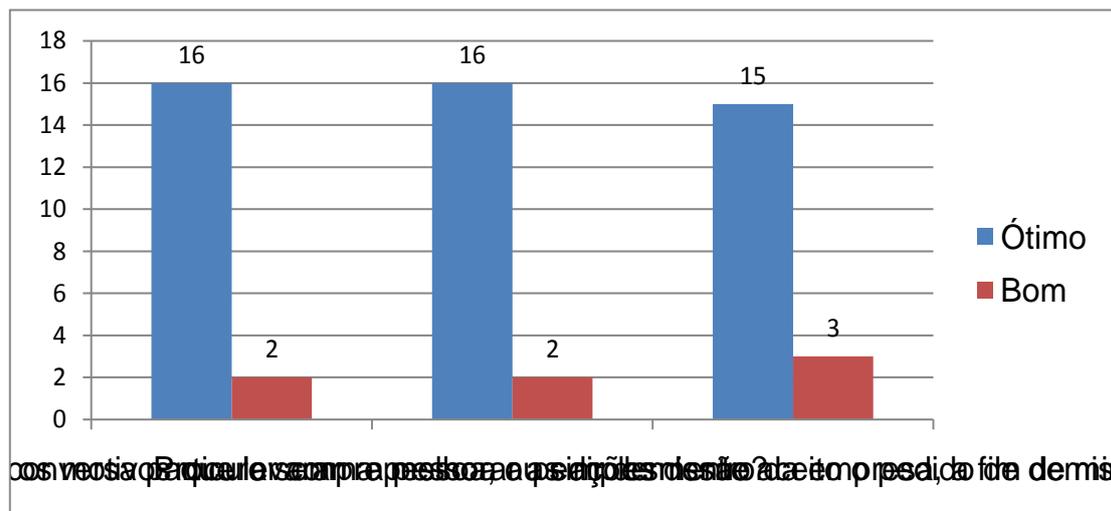
Identificar quais os motivos que levaram o empregado a pedir demissão é algo muito importante dentro da empresa, pois a partir disso, a empresa pode tomar medidas para evitar que outras pessoas saiam por este mesmo motivo. Segundo a pesquisa com os empregadores, nota-se que estão atentos a essa questão, (16) dos entrevistados consideram ótimo, e (2) bom.

Outra questão interessante, é que os empregadores não aceitam simplesmente o pedido de demissão, mas sim, procuram ter uma conversa com o empregado, para conhecer os reais motivos do pedido, dos entrevistados (16) considera ótimo e (2) bom.

O gráfico 6 a seguir, faz uma relação com o comportamento da empresa, mediante um pedido de demissão. Observa-se que (16) dos empregadores buscam conhecer quais foram os motivos que levaram as pessoas a pedir demissão. Quando se trata de ter uma conversa particular com a pessoa que pediu demissão, e não simplesmente aceitar o pedido sem demonstrar interesse, (16) dos entrevistados considera ótimo, ou seja, que buscam conversar antes. Mediante esta conversa com o empregado que pediu demissão, (15) dos empregadores procura melhorar as ações dentro da empresa, a fim de minimizar a rotatividade.

**Gráfico 6 - Comportamento da empresa em relação ao pedido de demissão**

Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
5	4	3	2	1



Fonte: Dados da pesquisa.

Neste gráfico 6, existe uma relação muito intensa entre as três questões respondidas pelos empregadores, onde demonstra que a empresa busca conhecer os motivos que levaram o empregado a pedir demissão, e isso é muito bom para empresa, do total (16) dos respondentes consideram ótimo, e (2) bom.

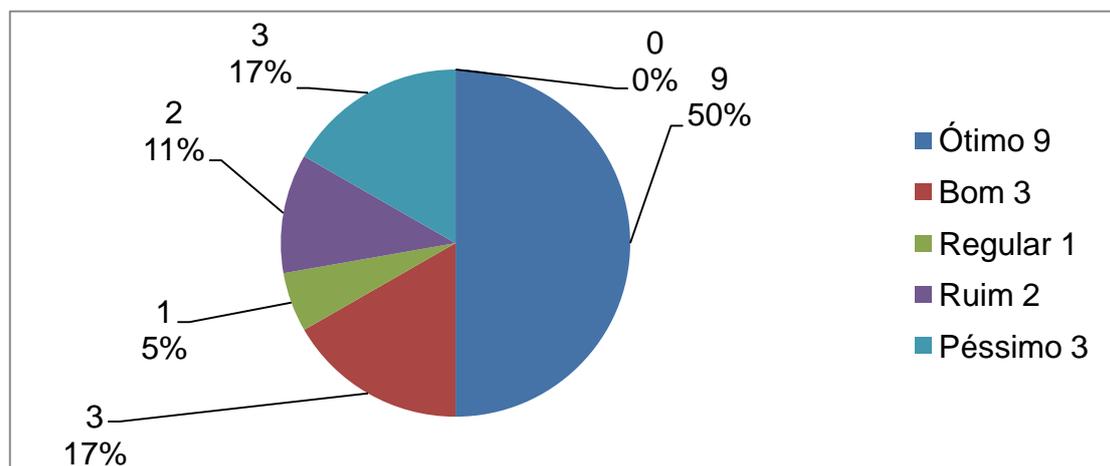
Conversar com o empregado que pediu demissão, demonstra que a empresa está preocupada e interessada quanto aos motivos que provocaram isso, e mediante estas informações, evitar que outras pessoas saiam pelo mesmo motivo.

Mediante este gráfico, pode-se responder ao objetivo da pesquisa, pois demonstra que os empregadores buscam conhecer os motivos que incentivam o empregado a pedir demissão. Para complementar, pode-se observar neste gráfico que a grande maioria dos empregadores busca desenvolver novas ações dentro da empresa com o intuito de minimizar a rotatividade, ou seja, demonstra que os empregadores estão preocupados em identificar estes motivos e posteriormente prover modificações na empresa.

O gráfico 7 a seguir demonstra se os empregadores consideram que a rotatividade pode até ser saudável para a empresa. (50%) dos entrevistados considera que ótimo, e (17%) considera isso péssimo.

**Gráfico 7 - Considero que a rotatividade poderá ser saudável para a minha empresa?**

Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
5	4	3	2	1



Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao gráfico 7, (50%) dos empregadores consideram que a rotatividade pode até ser saudável para a empresa. (17%) consideram bom, (5%) regular, (11%) ruim e (17%) péssimo. Assim como cerca de (67%) dos entrevistados reconhecem que até determinado ponto a rotatividade é boa para empresa, visto que, existe a necessidade de mudanças dentro de uma organização, novos jeitos de pensar, de agir, de comportar, novas ideias, novas pessoas, precisa rejuvenescer sempre. Entretanto, outra porcentagem significativa (33%) dos respondentes não considera que a entrada e saída de empregados podem fazer bem pra empresa.

Segundo Jubilato (2008), a empresa que possui um índice de rotatividade muito baixo também não é considerada sadia, pois demonstra que está estagnada. Para Satava (2003), citado por Jubilato (2008), a entrada e saída de empregados dentro de uma empresa é normal, isso faz parte do negócio e do seu desenvolvimento, contudo, destaca que esse índice de rotatividade também não pode ser maior que 20%, pois isso demonstra ser desnecessário e um desperdício para a empresa.

Acredita-se ainda que possa estar ligado com as questões culturais, pois conforme Vogel (2004), é a cultura que adapta o indivíduo, ou seja, a cultura é responsável pelas representações que as pessoas vão construindo ao longo de sua jornada, e esta cultura se faz por meio de um grupo de pessoas na qual vão delineando o seu comportamento.

## CATEGORIA VII – ÍNDICE DE ROTATIVIDADE

**Tabela 1 - Fórmula do Índice de Rotatividade**

FÓRMULA DO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE
$\frac{AD+DE}{2} \times 100$
TF

AD – Total das Admissões  
 DE – Total das Demissões  
 TF – Média do total de Funcionários

O cálculo do índice de rotatividade, foi efetuado em todas as empresas do setor têxtil da cidade de Dona Emma/SC que fizeram parte da pesquisa. Com o intuito de identificar este índice e poder enquadrar como uma rotatividade saudável ou não para a empresa.

Jubilato (2008), considera que a entrada e saída de empregados é algo normal e necessário dentro da empresa, pois quando não existe rotatividade de pessoas, indica que a empresa está estagnada, não evolui. Entretanto, considera que um índice aceitável de rotatividade precisa estar até entre 15% a 20%, mais que essa porcentagem não pode ser considerada saudável para o desenvolvimento da empresa.

Cintra; Pedroso (2010) destaca que cada empresa precisa conhecer o seu índice de rotatividade, e analisar até que ponto ela pode ser considerada saudável ou não para o desenvolvimento da empresa. O Dieese (2012) considera que a alta taxa de rotatividade nas empresas não é saudável e destaca que o percentual anual deveria estar entre 20% a 30%, índice superior ao sugerido por Jubilato (2008).

Nota-se que dois autores consideram percentuais diferentes quanto o índice saudável de rotatividade para as empresas, sendo assim, cada empresa precisa analisar de forma individual o índice de rotatividade apropriado.

Nos cálculos efetuados nas empresas entrevistadas, nota-se que a maioria delas possui um índice de rotatividade muito elevado. Em relação ao índice apontado por Jubilato (2008), que seria entre 15% a 20%, nenhuma empresa se enquadra, quanto ao índice apontado por Dieese (2012) que seria entre 20% a 30%, apenas a empresa H e J se enquadram. Há somente uma empresa que possui o índice 0%, ou seja, este percentual também não é considerado saudável para a empresa. As demais empresas possuem o índice de rotatividade considerada elevado, todos acima de 30%.

**Tabela 2 - Cálculo do Índice de Rotatividade das Empresas Entrevistadas.**

EMPRESA	TOTAL DE ADMISSÕES	TOTAL DE DEMISSÕES	MÉDIA TOTAL DE EMPREGADOS	ÍNDICE DE ROTATIVIDADE
EMPRESA A	12	30	30,17	69,60%
EMPRESA B	7	3	9,0	55,55%
EMPRESA C	4	2	4,4	68,18%
EMPRESA D	14	16	16,17	92,76%
EMPRESA E	6	8	12,33	56,77%
EMPRESA F	4	32	6,5	46,15%
EMPRESA G	12	4	10,08	79,36%
EMPRESA H	6	4	17,58	28,44%
EMPRESA I	36	55	110,66	41,15%
EMPRESA J	9	4	23,25	27,95%
EMPRESA L	5	7	7,08	84,74%
EMPRESA M	4	1	6,8	36,76%
EMPRESA N	6	6	10,75	55,81%
EMPRESA O	8	6	17,0	41,17%
EMPRESA P	0	0	2,0	0%
EMPRESA Q	2	4	6,0	50,0%
EMPRESA R	11	10	18,0	58,33%
EMPRESA S	7	5	9,0	66,66%

Fonte: Produção do próprio autor.

Estas tabelas demonstram o índice de rotatividade em cada uma das empresas que respondeu a pesquisa. Aponta que poucas pessoas se enquadram no índice apropriado indicado pelos autores Jubilato (2008) e Dieese (2012), onde que, o índice mais condizente para as empresas deveria estar na média de 15% a 30%.

Com a pesquisa realizada, pode-se identificar a quantidade de admissões e demissões que ocorreram nas empresas no período de um ano. Foram constatados 167 demissões e 153 admissões.

Calculando uma média geral em relação aos resultados obtidos quanto as admissões, demissões e a média dos empregados, podemos encontrar um índice mensal das empresas do setor têxtil da cidade de Dona Emma/SC de 50,51%. Ou seja, aponta que as empresas possuem um índice muito elevado de rotatividade.

Dieese (2012), destaca que um elevado índice de rotatividade é considerado um sério problema tanto para a empresa quanto para o funcionamento do mercado de trabalho. Aponta que para os trabalhadores, provoca insegurança perante o contrato de trabalho, levando-os a determinado tempo no desemprego e posteriormente na busca por novo posto no mercado de trabalho.

As altas taxas de rotatividade também interferem nos recursos públicos, ou seja, os saldos no Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS e o seguro-desemprego, cuja principal condição de acesso é justamente o desligamento da empresa. No entanto, nem todos os tipos de desligamento possibilitam este acesso, mas da mesma forma, existe certa influencia dos demais nos recursos públicos. (DIEESE, 2012).

Os estudos realizados pelo Dieese (2012) indicam que, no decorrer dos anos o índice de rotatividade está elevado, aponta que na primeira década deste século no mercado de trabalho o Brasil contou com uma taxa de 45,1% em 2001; em 2004 43,6%; em 2007 46,8%; em 2008 52,5%, em 2009 49,4% e em 2010 chegou ao patamar de 53,8% a taxa de rotatividade. Salientando que este índice envolve todos os setores, todas as áreas, este estudo foi embasado na declaração Rais - Relação Anual de Informações Sociais. É uma obrigação trabalhista preparada anualmente por todas as empresas que possuam ou que possuíram empregados. Esta declaração é utilizada para dados estatísticos pelo governo, bem como, é utilizada para outros fins.

Dieese (2012) também destaca subsetores cujas taxas superaram a média dos setores aos quais pertencem, este estudo foi em relação ao ano de 2009, sendo eles: O comércio varejista – 59%, na área de Serviços : Administração de imóveis, valores mobiliários, serviços técnicos profissionais- 79%; Alojamento, alimentação, reparação, manutenção, redação - 53% e na Indústria: Alimentos e bebidas - 63%; Calçados - 59%; Madeira e mobiliário - 53%; Borracha, couro e fumo - 51%; e por fim o setor Têxtil - 51%. Observando este percentual, com o que tínhamos calculado no resultado desta pesquisa, é praticamente equivalente, contudo Dieese (2012) aponta que está cima da média do setor, ou seja, está elevada. Em uma comparação com cerca de 25 países, o Brasil apresenta o tempo médio de trabalho mais baixo em relação aos outros países, entretanto, em uma comparação com os Estados Unidos, o Brasil possui tempo médio mais elevado.

Destaca ainda:

Outro ponto em destaque quanto às movimentações encontradas na Rais, é o crescimento da participação das mulheres, que se elevou de 37% em 2000 para 40% em 2009. Quanto a faixa etária destaca a participação das pessoas com mais de 50 anos, que representavam cerca de 10,8% dos empregados em 2000, e passaram para 13,8% em 2009. Outro ponto em destaque é a escolaridade, onde houve queda na participação dos menos escolarizados, em contra partida, houve aumento em relação aos mais escolarizados. Com o ensino médio completo eram 23,3% em 2000 e passaram para 40,1% em 2009, um aumento bem significativo por sinal. Em relação aos empregados com superior completo e incompleto,

somavam cerca de 13,7% em 2000 e subiram para 17,8% em 2009, e por fim, com escolaridade mínima ou igual ao ensino médio completo era de 37% em 2000 e passou para 58% em 2009. (DIEESE, 2012).

Estes dados são bem interessantes para esta pesquisa, afinal, aponta que o quadro de mulheres no mercado de fato vem crescendo, bem como a participação no mercado de pessoas com mais experiência de vida, com mais idade. Outro ponto interessante é a escolaridade que aponta que as pessoas vêm estudando e entrando no mercado de trabalho em busca de seus sonhos, em busca de encontrar sua realização pessoal e profissional.

A rotatividade é necessária para revitalizar a empresa, é importante para o seu desenvolvimento, afinal, a empresa precisa contar com novas ideias, ter outros pensamentos, outras opiniões por isso a necessidade de mudanças, contudo, quando essa rotatividade se torna muito constante e fora de controle também não é boa para a empresa, dessa forma, a empresa precisa determinar até que ponto essa rotatividade pode ser considerada saudável ou não, e por fim, tomar todas as providências necessárias a fim de minimizá-las quando necessário.

## CONCLUSÃO

Em relação à pesquisa realizada, pode-se constatar que os empregadores estão conscientes da necessidade de proporcionar um ambiente agradável para os empregados, bem como, adotar metodologias capazes de aumentar a satisfação do mesmo, para diminuir assim a rotatividade dentro da empresa.

Nota-se que os empregadores buscam proporcionar satisfação aos seus empregados, consideram que o salário é adequado de acordo com as responsabilidades de cada um, e ainda aponta que a empresa busca ser a melhor que beneficia no quesito salário.

Aproveitar as habilidades dos empregados, aponta que a empresa reconhece as qualidades e as características dos seus empregados, e dessa forma, acaba motivando-os. Os empregadores demonstram que incentivam estas habilidades.

Proporcionar segurança para os empregados também é uma questão muito importante, e pode-se concluir que os empregadores estão atentos quanto a esta questão, e proporcionam toda a segurança necessária para evitar que possam prejudicar a saúde de seus empregados.

Os empregadores apontaram ser compreensivos quanto as questões familiares, demonstrando maturidade perante os problemas.

Outra questão interessante, e que responde ao objetivo geral, é que os empregadores buscam conhecer os motivos que levaram o empregado ao pedido de demissão, bem como, procuram ter uma conversa particular com o empregado para saber mais detalhes e até mesmo, conhecer os pontos em que a empresa precisa melhorar para evitar mais rotatividade. E por fim, procuram melhorar, tomar novas atitudes dentro da empresa a fim de minimizar a rotatividade.

A rotatividade pode ser considerada saudável para a empresa até determinado ponto, observando o gráfico 9 referente a entrevista com os empregadores, nota-se (50%) dos respondentes consideram que a rotatividade pode ser algo bom para a empresa. Jubilato (2008) e Dieese (2012), determinam percentuais que em seus estudos são considerados saudáveis, estes percentuais ficam em torno de 15% a 30%, portanto, vale ressaltar, que cada empresa precisa identificar quais os custos, quais os prejuízos e recompensas que a empresa adquiriu com a rotatividade, dessa forma, a empresa irá determinar qual seria seu índice de rotatividade saudável, obviamente, que se enquadre dentro destes percentuais já elencado pelos autores.

A contabilidade gerencial está cada vez mais presente nas organizações, pois está relacionada diretamente com a administração da empresa, ou seja, fornece informações de

cunho econômico e financeiro para auxiliar na tomada de decisão. Suas informações também são relevantes para o planejamento estratégico, com base nisso, as empresas podem direcionar seus negócios tanto no presente quanto no futuro. A contabilidade gerencial pode servir como base para apurar os indicadores de rotatividade adequados para cada empresa, bem como, proporcionar maior e melhor desenvolvimento para a organização, pois através destes indicadores a empresa pode ter um parâmetro geral dos seus gastos e custos com os empregados, e a melhor forma de reorganizar se for o caso.

Acredita-se que a rotatividade possa estar ligado com as questões culturais, pois conforme Vogel (2004), é a cultura que adapta o indivíduo, ou seja, a cultura é responsável pelas representações que as pessoas vão construindo ao longo de sua jornada, e esta cultura se faz por meio de um grupo de pessoas na qual vão delineando o seu comportamento.

Em uma pergunta aberta, demonstrou que os empregadores desconhecem a quantidade exata de pessoas que entram e saem da empresa, isso é um ponto negativo, pois é sinal de que a empresa desconhece os gastos, bem como este índice, que pode estar muito elevado e pode estar prejudicando a saúde e o desenvolvimento da empresa, entretanto buscam conhecer os motivos da saída.

## REFERÊNCIAS

BARROSO, R. L. André. 2012. **Instrumento de pesquisa qualitativa: Vantagens, limitações, fidedignidade e confiabilidade.** 2012. Disponível em:

<<http://www.efdeportes.com/efd172/instrumentos-de-pesquisa-cientifica-qualitativa.htm>> Acesso em: 20 de setembro de 2014.

CARDOSO, F. Mauricio; CARDOSO, F. de Janice; SANTOS, dos Rodrigues Simone. **O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto : O estudo em uma indústria gaúcha.** UniversidadeLaSalle. Bela Vista. 2013.

CARDOSO, F. Mauricio, NOVAIS, F. de Cleonice. **Rotatividade e absenteísmo de pessoal como fatores de variação no custo do produto.** 2008.

CARMO, M. Romeu. **A Importância do talento humano como recurso estratégico.** 2007. Dissertação (Pós-Graduação) – Universidade Católica de Brasília. 2007.

CINTRA, A. Gisele; PEDROSO, Reginaldo. 2010. **Seleção de Pessoal: Influências dos comportamentos emocionais e seleção de repertório comportamental.** Disponível em: <<http://www.olharcientifico.kinghost.net/index.php/olhar/article/viewFile/7/18>> Acesso em: 19 de outubro de 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Getão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campos, 1998.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 9ª Reimpressão.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas – 3ª Edição** - Rio de Janeiro. 2010.

\_\_\_\_\_. **Introdução a Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. 2012. **A situação do Trabalho no Brasil na primeira década dos anos 2000**. – São Paulo. 2012.

GIL, A. Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Didática do Ensino Superior** – São Paulo: Atlas, 2009.

JUBILATO, Jorge. **Os Impactos e conseqüências da rotatividade sobre a memória organizacional: Um estudo no comércio varejista**. 2008. Dissertação (Mestrado) – Universidade Metodista de São Paulo, SP, 2008

LUCENA, M. Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

LUCENA, Patrícia. 18 de maio de 2011. **Alta rotatividade preocupa empresas**. Disponível em: < <http://economia.ig.com.br/carreiras/alta-rotatividade-preocupa-empresas/n1596960864383> > Acesso em: 18 de agosto de 2013.

MATEUS, J. Bonfante. **Rotatividade de Pessoal em uma Empresa Comercial do Município de Criciúma-Santa Catarina – Uma Abordagem Geral**. 2010. 71 p. Orientador: Adilson Pagani Ramos. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC

OLIVEIRA, J. Paulo; OLIVEIRA de Botelho. **Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações**. 2009. Tese de (Mestrado) - Psicologia Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia e de Ciências.

PRODANOV. C. Cleber; FREITAS. C. de Ernani. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Novo Hamburgo. Rio Grande do Sul. 2013.

RAMOS, A. Carlos, CARNEIRO, G. Francisco. **Os determinantes da rotatividade do trabalho no Brasil: Instituições x Ciclos econômicos. 2002**. Mestrado – Universidade Católica de Brasília. 2002.

RICCO, F. F. Maria. **Comprometimento organizacional em condições adversas: O caso dos pesquisadores de centro técnico aeroespacial**. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo. SP, 1998

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Hugo. 30 de novembro de 2010; **Como lidar com a rotatividade de pessoal**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/como-lidar-com-a-rotatividade-de-pessoal/50229/>> Acesso em: 17 agosto de 2013.

SCALCO, V. Sirlésia. **Modelo para avaliação da eficácia da gestão de recursos humanos em saúde.** Mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2008

SHIGUNOV, N. Alexandre, ASSUMPÇÃO, P. Gislaíne. **O processo de rotação de pessoal da Universidade Estadual de Maringá (UEM): Causas e Conseqüências.** Ano 1998.

SILVA, da M. Elson. **Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica.** 2006. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Finanças. RJ, 2006.

SOUZA, K. R. Regina Silvana. **A rotatividade e as condições de trabalho dos profissionais de enfermagem: Um enfoque da ergonomia.** 2003. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, SC, 2003.

UCHÔA. Marcos 2012. **Administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/administracao-de-recursos-humanos-ou-gestao-de-pessoas/63516/>> Acesso em: 25 de setembro de 2014.

VIEIRA, R. F. Miguel Nuno. **Satisfação e Qualidade de vida factores preditores da rotatividade dos comerciais do grupo MCoutinho.** 2011. Dissertação – Universidade Católica Portuguesa. Braga, 2011.

VOGEL, J. Eliana. **A Educação e os controles de uma sala de aula: das interdições á diferença.** In: Teoria e prática da educação, :Teoria e prática da educação, Universidade Estadual de Maringá, v.7, número 1, jan/abril p. 55-66, 2004.