

Análise das Causas da Rotatividade de Colaboradores em uma Indústria Têxtil de Pequeno Porte no Interior de São Paulo

Claudia Cobêro
claudia.cobero@terra.com.br
FAQ / FAEX

TIELLY SOUZA PEREIRA
claudia.cobero@terra.com.br
FAQ

Resumo: O presente trabalho foi desenvolvido em uma indústria têxtil de pequeno porte no interior de São Paulo e teve como objetivo a análise das principais causas da rotatividade de seus colaboradores. Para isto foi desenvolvido e utilizado um questionário que continha 15 questões, sendo 4 variáveis do tipo nominal e 11 do tipo intervalar, com a escala likert de 5 pontos. Antes da aplicação oficial, foi realizada uma aplicação piloto em 10 ex-colaboradores para descobrir se haveria alguma dúvida, que não existindo manteve-se o mesmo. A pesquisa foi realizada com 25 ex-colaboradores, envolvendo os setores de tecelagem, corte/costura, ajudante geral e expedição. Realizaram-se análises estatísticas como média aritmética e desvio padrão, para diagnosticar as variáveis que foram menos relevantes para a saída do colaborador como, por exemplo, os problemas familiares. Com relação às variáveis que mais contribuíram para o turnover na organização destacou-se principalmente a de não concordar com as políticas internas da empresa.

Palavras Chave: Causas - Rotatividade - Industria Têxtil - Pequeno Porte - Turnover

1- INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas estão buscando cada vez mais o desenvolvimento para que possam atender de forma mais eficaz o mercado em que atuam. Por isso, passam a monitorar e a controlar algumas situações internas que podem acabar prejudicando esse desenvolvimento. A má administração da organização, empregados descontentes, a escassez de mão de obra qualificada e especializada, o alto índice de rotatividade de pessoal, a pouquidade de investimentos, entre outros, são alguns exemplos de situações prejudiciais a qualquer empresa.

Com o mercado cada vez mais exigente e diverso, a organização tem que olhar para si como um todo, buscando estudar de forma mais profunda essas situações prejudiciais, com o intuito de entender suas origens e extingui-las. Com isso, pode se dedicar primeiramente a atender a demanda do mercado e pode concorrer com as demais empresas de forma igualitária. A busca por soluções de problemas é sempre necessária para que a organização se recicle, atinja suas metas e consiga o tão esperado desenvolvimento.

A rotatividade de funcionários, que envolve a entrada e saída constante de pessoal da empresa, é uma situação que merece este estudo mais profundo e uma maior atenção e dedicação dos proprietários das organizações. Parece um problema muito simples de ser resolvido, mas que pode abranger causas, motivos e pontos de vista muitas vezes não imaginados pelos gestores. Causas que nunca seriam descobertas se tal aprofundamento no problema não fosse feito.

A rotatividade de funcionários gera uma “desordem” na organização, por envolver seus colaboradores que são essenciais para a mesma. Além de existirem vários gastos referentes a ela, tanto com a contratação de um novo pessoal, quanto com a saída do mesmo. A empresa acaba arcando com as despesas médicas de admissão e demissão, salários, pagamento de benefícios que são direito de cada empregado, encargos, treinamentos, entre outros custos. O que poderia ser facilmente evitado se o funcionário permanecesse na empresa.

Contando também com o fato de que cada colaborador que entra para a organização agrega algo de si a ela, e quando sai leva consigo muitas informações importantes e rotinas que são essenciais para a mesma. Isso faz com que a empresa tenha que empregar capitais em um novo treinamento, resultando em um investimento não planejado. O tempo também acaba sendo gasto, gerando desperdício para a organização, pois no mundo dos negócios o tempo também é conhecido como dinheiro.

Nas indústrias do ramo têxtil, existem várias técnicas que são necessárias para que se possam conduzir alguns equipamentos, máquinas, trabalhar com algum tipo de tecido em especial, e por isso é indispensável que o índice de rotatividade seja baixo. Cada funcionário recebe um treinamento específico para a função que exerce dentro da organização, por isso se torna um colaborador, parte da empresa.

Na indústria têxtil analisada, é necessária a diminuição da rotatividade de pessoal por afetar o dia-a-dia da mesma, onde vários funcionários entram e saem deixando em suas funções algumas lacunas a serem preenchidas, ensinadas e desenvolvidas novamente. Ter uma rotina é necessário para que haja o crescimento e desenvolvimento da organização e para que a indústria se inclua cada vez mais no mercado, o que não acontece com a alta rotatividade de seus colaboradores.

As técnicas ensinadas, que envolvem a tecelagem dos tecidos, o manuseio das peças, o corte e costura, a embalagem e expedição, são muito necessárias para que se possa trabalhar na indústria têxtil. Estas acabam não sendo aperfeiçoadas por falta de que se fixe um profissional em seu desenvolvimento, o que prejudica visivelmente a sua produtividade. Por isso, se torna indispensável que se identifique as causas dessa rotatividade e as elimine, para que a empresa aumente sua produtividade e por consequência sua lucratividade.

Assim sendo, o presente trabalho analisou o seguinte problema de pesquisa: Quais as principais causas da rotatividade dos colaboradores na indústria analisada?

E teve por objetivo a identificação das principais causas da rotatividade de funcionários visando à diminuição de custos referentes tanto a contratação quanto a demissão dos mesmos, reduzindo também o tempo gasto em treinamentos oferecidos aos novos membros, além de evitar a perda de informações e rotinas que o próprio funcionário acaba levando consigo ao deixar a empresa.

1.1 – OBJETO DE ESTUDO

A empresa onde foi desenvolvido o presente estudo foi fundada em junho de 1.980, na cidade de São Caetano do Sul – SP, mas em 1.988 iniciou sua mudança para sede própria na cidade de Pinhalzinho – SP, que possui 13 mil habitantes, onde está estabelecida até os dias atuais.

Seu ramo de atividade é a tecelagem, fabricando tecidos para bordados, toalhas de mesa, uniformes, também produz lonas para decoração, confecção de bolsas, sapatos além da fabricação de lonas enceradas de algodão para cobertura de cargas.

Atualmente fornece para todo o Brasil, mas seu maior número de clientes está localizado no estado de São Paulo, em especial na região do Brás, sendo sua cartela de consumidores formada por atacadistas, armarinhos de pequeno e grande porte, fabricantes de bolsas, além das transportadoras de produtos e cargas.

A empresa possui 2 sócio-proprietários e sua equipe é composta por 19 colaboradores internos, sendo 10 homens e 6 mulheres que trabalham na parte de produção e 3 mulheres na parte administrativa, além de contar também com 4 vendedores externos, sendo estes autônomos e comissionados.

Como sua principal preocupação é a alta qualidade de seus produtos e o atendimento eficiente a todos os seus clientes, a rotatividade se torna um fator prejudicial para a empresa, fazendo com que a mesma não consiga alcançar êxito quanto ao cumprimento de suas metas e objetivos.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão analisadas as obras de diferentes autores e apresentados os principais conceitos e teorias utilizados como embasamento para o desenvolvimento desta pesquisa.

2.1- ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A função Recursos Humanos é responsável por centrar seus esforços em buscar novos profissionais que estejam disponíveis no mercado de trabalho e trazê-los para dentro da organização, de forma permanente. Com isso visa prepará-los, desenvolvê-los e adaptá-los para suprir as necessidades organizacionais. “(...) o homem certo, no lugar certo e no momento certo.” (KWASNICKA, 1995, p. 140)

Segundo Milkovich e Bourdreau (1998) instalações físicas, equipamentos modernos e recursos financeiros são importantes e necessários para a organização, mas os recursos humanos, a mão de obra, são de extrema importância para sua vitalidade. Quando não há gestão de pessoas se torna praticamente impossível para qualquer empresa atingir suas metas e objetivos, pois esta é a área onde é moldado o relacionamento entre a organização como um todo e seus colaboradores.

Para Chiavenato (2002) a Administração de Recursos Humanos (ARH) é uma junção de áreas e disciplinas que envolvem desde a Psicologia Organizacional até o Direito do Trabalho, pois exige uma variedade muito ampla de conhecimentos. Trata de assuntos voltados tanto para a própria organização em si, quanto para o meio ambiente em que a mesma está inserida.

A administração de Recursos Humanos (ARH) é uma área de estudos relativamente nova. O profissional de Recursos Humanos é um executivo encontrado nas grandes e médias organizações. Todavia, a ARH é perfeitamente aplicável a qualquer tipo ou tamanho de organização. (CHIAVENATO, 2002, p. 147)

Além de ser responsável por planejar e controlar o desempenho da organização como um todo, a ARH também participa da conquista individual de cada colaborador que completa o núcleo da empresa, sendo elas relacionadas diretamente ao seu trabalho ou não.

Ainda segundo Chiavenato (2002) devido aos objetivos da Administração de Recursos Humanos andarem lado a lado com os da organização de uma forma totalitária, ela lida com o fato de estar sempre em jogo tanto a qualidade de vida da própria empresa quanto a dos colaboradores que a mesma levará consigo com o passar do tempo.

A ARH é também uma das áreas da organização que envolve algumas peculiaridades e dificuldades, por se tratar de uma área que lida com recursos vivos, assessorando, recomendando e controlando as atividades dos mesmos. Está sempre buscando a eficiência e eficácia, mas por depender de outros indivíduos se torna incapaz de controlar todas as situações de riscos que ocorrem ou podem vir a ocorrer a sua volta, dentro da organização.

Para Kwasnicka (1995) o papel de um ARH jamais foi definido de uma forma clara e objetiva, pois existem várias opiniões distintas sobre esta mesma área de atuação. Existem alguns Administradores de RH que acreditam que sua função na empresa é a de deixar seus colaboradores felizes e satisfeitos; outros pensam de forma divergente e acreditam que a empresa tem de estar feliz em primeiro lugar, e não os colaboradores.

O fato é que ainda não se chegou a uma conclusão quanto à definição de funções, mas existem 10 princípios básicos que um ARH poderia dispor para que venha a se tornar mais fácil a tomada de decisões do mesmo em relação aos problemas cotidianos das organizações, sendo eles:

1. Princípio da justiça: que visa o não favorecimento de nenhuma das partes envolvidas, tanto administrativas quanto o chão de fábrica;
2. Respeito: saber respeitar as opiniões divergentes que vierem a surgir;
3. Respeito ao todo organizacional: respeitar a missão da empresa e a colocar sempre em primeiro lugar, priorizando suas necessidades globais;
4. Serviço: demonstrar eficiência naquilo que pratica;

5. Advocacia: receber todo e total apoio, quando necessário, estando certos ou errados. Se o princípio da justiça for colocado em prática, este sequer será utilizado pelo ARH;
6. Autoridade: originar sua autoridade com base mais na influência do que no controle;
7. Razão: para todo fim deve existir uma razão que venha sempre visar o benefício da empresa como um todo;
8. Papel de RH: Sempre ponderar qual atitude deverá ser tomada em relação à complexidade do trabalho exercido e aos conflitos comumente existentes na relação interpessoal;
9. O todo versus a parte: o ARH sabe a importância de todos os serviços e programas existentes na empresa, pois nenhuma área é global, mas juntas são todas importantes para a vida da organização;
10. Mediação e não arbitragem: priorizar sempre a reconciliação e compromisso de ambas as partes, quando houver desentendimentos, e não a imposição de alguma decisão sobre qualquer parte envolvida.

Os princípios apresentados acima podem vir a não ser aceitos por muitas pessoas, inclusive pelos próprios profissionais de RH, mas ainda segundo Kwasnicka (1995) podem servir como parâmetro, direção para que sejam definidas as funções do Administrador de Recursos Humanos, abrangendo todos os tipos de organizações existentes.

As divergências quanto às funções do ARH também surgem entre os próprios autores especializados no assunto, que possuem opiniões distintas quanto ao conjunto de atividades que compõem o processo de tais profissionais, como podemos analisar no quadro apresentado a seguir.

	Autores				
	Flippo ⁽¹⁾	Jucius ⁽²⁾	Saldanha ⁽³⁾	Toledo ⁽⁴⁾	Aquino ⁽⁵⁾
Administrativas <ul style="list-style-type: none"> ● Planejamento ● Organização ● Direção ● Controle Operativas <ul style="list-style-type: none"> ● Procura ● Desenvolvimento ● Remuneração ● Integração ● Manutenção ● Pesquisa 	Procura Desenvolvimento Manutenção Utilização Pesquisa	Análise do trabalho Classificação de cargos Política Salarial Recrutamento Seleção Iniciação Estágio Probatório Treinamento Avaliação da Eficiência Promoção Motivação Movimentação Direitos e Deveres	Atração Manutenção Motivação Treinamento Desenvolvimento	Procura Desenvolvimento Manutenção Pesquisa Utilização	Planejamento <ul style="list-style-type: none"> ● Organização ● Cargos ● Recursos Humanos ● Salários e Benefícios ● Condições de Trabalho Execução <ul style="list-style-type: none"> ● Recrutamento e seleção ● Staffing ● Comunicações ● Relações Trabalhistas Controle <ul style="list-style-type: none"> ● Avaliação de Desempenho ● Pesquisa de Mercados ● Documentação e Registro Correção <ul style="list-style-type: none"> ● Treinamento e Desenvolvimento ● Desenvolvimento Organizacional

Figura 01: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow

Fonte: Chiavenato (2002, p.146)

Kwasnicka (1995) diz que o emprego visa trazer novos indivíduos para compor o quadro de mão de obra necessário para a organização; o desenvolvimento visa o desempenho de cada colaborador, tanto individualmente quanto em grupo, dentro da empresa; a utilização foca o indivíduo em seu trabalho cotidiano; a compensação que é fornecida ao colaborador pelo seu retorno a empresa, seja monetário ou não; e por fim a manutenção, que visa fornecer um ambiente de trabalho favorável ao colaborador para que o mesmo se sinta bem na organização, tanto fisicamente quanto humanamente.

Já segundo Chiavenato (2002) para que o objetivo final do ARH seja atingido, existe um sistema com 5 processos e seus subprocessos que devem ser seguidos e que formam a visão geral de todas as funções pertencentes ao cargo de Administração de Recursos Humanos em uma organização, conforme segue abaixo.

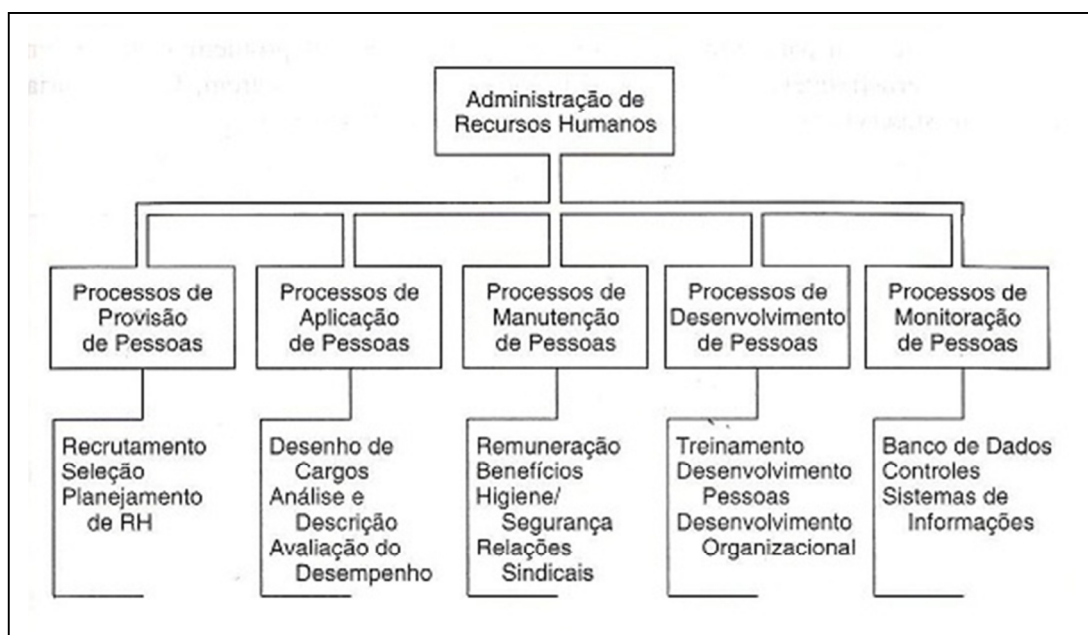


Figura 02: Processos e Subprocessos

Fonte: Chiavenato (2002, p.147)

2.2- RECRUTAMENTO DE PESSOAL

Para Chiavenato (2002) recrutamento é a reunião de técnicas e procedimentos específicos que visam atrair candidatos adequados aos cargos de uma organização. A organização possui a oportunidade de emprego que o recursos humanos deverá preencher. Este recrutamento deverá ter por base: o que a organização precisa em termos de pessoal; o que o mercado oferece e quais os procedimentos que ARH deverá utilizar para obtenção do candidato adequado. Pode-se então estruturar este trabalho baseando-se em três etapas: pesquisa interna, pesquisa externa e técnicas a aplicar.

Chiavenato (2002) diz que na pesquisa interna verifica-se o que a organização precisa e faz-se um levantamento das necessidades de pessoal e as características do cargo. O recrutamento poderá ser feito de maneira que, havendo determinada vaga, seus empregados poderão ser promovidos (movimentação vertical), transferidos (movimentação horizontal) ou transferidos com promoção (movimentação diagonal). Para tanto deve haver total integração do órgão de RH com os demais órgãos da empresa.

Abaixo seguem as vantagens e desvantagens do recrutamento interno de pessoal, segundo Chiavenato (2002).

Vantagens	Desvantagens
É mais econômico: evita as despesas com anúncios e empresas de recrutamento;	O empregado deverá ter potencial de desenvolvimento no novo cargo e a organização deverá propiciar crescimento ao mesmo, correndo o risco de ter um funcionário desinteressado e apático;
É mais rápido: evita o desgaste com a espera dos candidatos;	Pode gerar conflito com aqueles que não possuem potencial e que poderão bloquear futuras concorrências;
Mais validade e segurança: o candidato provavelmente já foi avaliado anteriormente e o prazo experimental é reduzido;	Deve-se evitar o “Princípio de Peter”, onde a empresa acaba promovendo tanto seus empregados, até que chegue a um cargo onde o mesmo, por incompetência, estacione;
Motiva os empregados: pois mostra a possibilidade de crescer na organização;	Pode levá-los a perder a criatividade e a ter atitudes de inovação, limitando-os a sua organização.
Retorno de investimentos: que serão aproveitados em cargos mais elevados e complexos.	

Quadro 01: Vantagens e desvantagens do recrutamento interno

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002)

Na pesquisa externa procura-se no mercado candidatos a uma vaga, utilizando-se de várias técnicas (CHIAVENATO, 2002)

- Arquivos de candidatos;
- Apresentação de candidatos pelos próprios funcionários;
- Cartazes ou anúncios;
- Contatos com sindicatos;
- Contatos com escolas;
- Contatos com empresas que atuam no mesmo mercado;
- Anúncios em meios de comunicações (jornais, revistas etc.);
- Busca em redes sociais – *on line*;
- Agências de recrutamento (o custo e o tempo dependem da agência para o recrutamento do candidato).

Abaixo seguem as vantagem e desvantagens do recrutamento externo de pessoal, ainda segundo Chiavenato (2002).

Vantagens	Desvantagens
Traz novos conhecimentos para a organização;	Geralmente é mais demorado que o recrutamento interno, proporcionalmente ao nível do cargo;
Renova os recursos humanos da organização elevando o gabarito de seu pessoal;	É mais caro, pois exige mais investimentos no candidato;
Aproveita o conhecimento e o desenvolvimento obtidos pelos candidatos em outras empresas.	É menos seguro, pois os candidatos são desconhecidos e suas aptidões para o cargo pretendido também;
	O empregado pode tomar essa decisão da organização como uma forma de barreira para seu progresso;
	Afeta a política de salários da empresa se as faixas salariais internas não estiverem compatíveis com o mercado.

Quadro 02: Vantagens e desvantagens do recrutamento externo.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002)

Tendo em vista tais dificuldades existentes em cada tipo de recrutamento citado acima, as organizações têm optado por um recrutamento misto, isto é onde ambos se completam, abordando fontes internas e externas, criando condições de uma competição profissional mais sadia e com resultados mais eficientes para a própria organização como um todo, já que todo seu desenvolvimento e crescimento dependem do pessoal que a compõe. (CHIAVENATO, 2002)

2.3 - SELEÇÃO DE PESSOAL

Segundo Chiavenato (2004) selecionar pessoal é escolher a melhor pessoa para um cargo que está disponível em uma organização, utilizando-se de critérios e informações disponíveis e das atuais condições de mercado.

Enquanto a tarefa do recrutamento é a de atrair com seletividade, através de várias técnicas de comunicação, os candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido, a tarefa básica da seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados aqueles que tenham maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago e desempenhá-lo bem. Assim, o objetivo básico do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica: os candidatos. O objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização. (CHIAVENATO, 2002, p. 223).

De acordo com Santos (1985) a seleção de pessoal compreende o processo em que se faz a escolha das pessoas que estão aptas a uma determinada função dentro da organização, dentre as demais. O objetivo da organização é averiguar as condições físicas, psicológicas e comportamentais do empregado em relação ao cargo a ser ocupado pelo mesmo dentro da empresa.

Para Lobos (1979) a seleção é

O processo de administração de Recursos Humanos, por meio do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades de recursos humanos, escolhendo aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base em uma avaliação de suas características pessoais (conhecimentos, habilidades etc.) e de suas motivações. (LOBOS, 1979, p.57)

Pontes (2008) afirma que cada pessoa possui necessidades diferentes e em razão disto avalia-se se as necessidades fisiológicas, sociais, de segurança e outras serão satisfeitas no cargo e na empresa, fazendo com que o colaborador se sinta motivado a continuar na mesma.

As técnicas e os procedimentos de seleção podem compor-se de: preenchimento de ficha pelo candidato, entrevistas, questionários, dinâmicas de grupo, análise de currículo, testes de conhecimento, de personalidade e psicológicos, grafológicos e exames médicos. O candidato ao emprego deverá ser comunicado sobre as técnicas de seleção que serão aplicadas, não podendo haver distinção de qualquer natureza.

A seguir serão definidas e descritas às técnicas e o procedimentos de seleção acima citados.

2.3.1- Entrevistas

Pontes (2008) explana que a entrevista situa-se na fase pré-contratual do candidato em questão. As perguntas nesta fase formuladas devem se basear em questões relativas às atividades, às experiências e aptidões profissionais do candidato ao emprego, assim como a dados pessoais comuns, como filiação, naturalidade, data de nascimento, estado civil, se tem filhos ou não etc.

Nascimento (2009) afirma que o empregador não pode fazer perguntas relacionadas à vida pessoal, familiar e afetiva do candidato, nem perguntas sobre política, religião etc., pois estas questões não influenciam nas aptidões profissionais do mesmo “(...) todas e quaisquer informações obtidas neste procedimento de avaliação devem ser relacionadas apenas com as atividades profissionais do trabalhador e com o objeto de sua prestação de serviços.” (NASCIMENTO, 2009, p. 109).

2.4- DESLIGAMENTO

Para Bispo (2008) no desligamento, seja por iniciativa do funcionário ou não, as empresas preocupam-se com os trâmites legais, para não terem problemas futuros com a Justiça do Trabalho. Entretanto, também é o momento de identificar os acertos e erros que foram cometidos. Neste momento, o profissional de RH utiliza a entrevista de desligamento, onde através de uma conversa aberta com o ex-funcionário é descoberta a imagem que ele tem da organização além de descobrir os fatores que geram o *absenteísmo* ou *turnover*.

Ainda segundo Bispo (2008) a entrevista de desligamento também possibilita colher dados como: o motivo do desligamento, os problemas percebidos no dia-a-dia, sentimentos, sugestões para a melhoria da gestão, entre outros. Esta entrevista deverá acontecer antes do pagamento da rescisão contratual, para que o resultado não seja afetado emocionalmente, mas não tem uma aplicação obrigatória, sendo que a opção de participar ou não é de direito do funcionário. O desligamento pode ocorrer por um pedido de demissão por parte do próprio colaborador ou por justa causa (quando a empresa decide que não precisa mais do serviço do mesmo).

2.5 - ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Segundo Chiavenato (2002) a rotatividade de pessoal ou *turnover* é o nome que se dá ao fluxo de entrada e saída de pessoal de uma organização. O alto *turnover* de uma empresa indica que algo não está bem na mesma e isso implica na motivação das pessoas, no comprometimento, gerando cada vez mais a rotatividade. O alto *turnover* é indicativo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional.

Ainda segundo Chiavenato (2002) o cálculo do índice de rotatividade de pessoal é medido utilizando-se a equação:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

Figura 03: Índice de rotatividade de pessoal

Fonte: Chiavenato, (2002, p.180)

Onde:

A= admissões de pessoal no período observado.

D= desligamentos (tanto da empresa como pelo próprio empregado) dentro do período observado.

EM= média do período considerado (efetivo médio), obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividido por dois.

Chiavenato (2002) nos diz ainda que a rotatividade de pessoal é a consequência de fenômenos internos ou externos à organização, podendo para melhor esclarecermos, citar as seguintes situações:

- Fenômenos externos: a oferta e a procura; a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho.

- Fenômenos internos: a política salarial da organização; política de benefícios; tipo de supervisão exercida; oportunidades de crescimento; relacionamento humano; condições físicas e ambientais de trabalho; a cultura organizacional; rotina sem desafios; política de recrutamento e seleção; avaliação de desempenho (critérios).

2.6- CUSTOS DA ROTATIVIDADE

Seguindo ainda Chiavenato (2002), a rotatividade de pessoal envolve custos primários, secundários e terciários.

Custos Primários: relacionados com o desligamento e substituição dos empregados como:

- Custos de recrutamento e seleção:
 - despesas de recrutamento e seleção (salários, encargos, material, etc.);
 - anúncios em jornais, folhetos, formulários, etc.;
 - gastos com testes de seleção e a avaliação de candidatos;
 - despesas com exames ocupacionais.

- Custos de registro e documentação:
 - despesas do setor de admissão (salários, encargos, material);
 - gastos com formulários, documentações, registros, etc.
- Custos do desligamento:
 - custo das empresas no processo de desligamento (pessoal, anotações, registros, homologações na justiça do trabalho e ou sindicato);
 - custos das entrevistas (tempo do entrevistador, formulários, relatórios, etc.);

Custos Secundários: indiretamente ligados ao desligamento.

- Reflexos na produção: como perda, produção inferior, insegurança do novo empregado.
- Reflexos na atitude pessoal: como o empregado que está se desligando transmite sua impressão da empresa, do supervisor, dos clientes e fornecedores.
- Custo extra laboral: Despesas com horas extras e tempo adicional para cobrir a vaga existente.
- Custo extra operacional: custos de manutenção, planejamento e controle.

Custos terciários: percebidos a longo e médio prazo, como a queda de qualidade dos produtos e perdas nos negócios.

Além dos custos com admissões e desligamentos o turnover gera custos ou impactos financeiros de tempo e de recursos como: perda de produtividade; lucratividade; capital intelectual; horas extras, que além de perdas financeiras sobrecarrega; aumenta os acidentes e doenças; processos trabalhistas; causa impacto na motivação; no comprometimento, interferindo na credibilidade junto aos clientes e na imagem da organização. (CHIAVENATO, 2002)

2.7- REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE

Segundo Chiavenato (2002) para reduzir a rotatividade de pessoal, algumas organizações estão mudando e atualizando suas políticas internas, já outras empresas estão adotando o formato virtual, onde os empregados fazem seu trabalho em casa (*home office*), interligados pela tecnologia da informação. Ou seja, estão utilizando uma variedade de maneiras para que o colaborador permaneça na empresa.

Para reduzir a rotatividade pode-se dizer que a empresa deve procurar conhecer as causas dos desligamentos, utilizando ferramentas adequadas, e traçar planos e ações para evitar que as mesmas continuem ocorrendo. A melhor forma de reter seu talento é mandando-os motivados e desafiados, acreditando em suas potencialidades. As organizações visionárias não controlam pessoas e sim os resultados. (CHIAVENATO, 2002)

3 – METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente estudo na indústria analisada, foi utilizado o método de pesquisa exploratória.

Para Lakatos e Markoni (1991), pesquisas exploratórias são investigações que tem como objetivo a formulação de um problema ou questão cuja finalidade é desenvolver

hipóteses aumentando desta maneira a familiaridade de quem está pesquisando com um ambiente, fato ou fenômeno para que possa efetuar a pesquisa futura com exatidão.

3.1 – AMOSTRAGEM

A amostragem desta pesquisa foi composta por um total de 25 ex-colaboradores, sendo 7 mulheres com idade entre 16 a 35 anos e 18 homens com idade entre 16 e 35 anos, que fizeram parte do corpo de funcionários da empresa no período de janeiro de 2011 a maio de 2012.

Do total de pesquisados, 28% foram desligados pela empresa e 72% por decisão própria. Deste total de desligamentos 12% foram realizados no setor de corte/costura; 32% no setor de tecelagem; 8% no setor de expedição e 48% na função de ajudante geral.

3.2 – INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Para que tais dados fossem coletados, foi desenvolvido um questionário para ser aplicado aos ex-colaboradores. Este questionário foi composto por um total de 15 questões, sendo 4 questões do tipo nominal (sexo, idade, decisão de desligamento, setor em que trabalhava) e 11 questões do tipo intervalar (insatisfação com benefícios oferecidos, não se adaptou a função exercida, oportunidade em outra empresa, falta de perspectiva de crescimento e motivação, falta de apoio por parte da chefia, não concordar com as políticas internas da empresa, insatisfação com a carga horária).

Após o período de coleta de dados, foi elaborada uma tabela em *Excel* para que os mesmos fossem explanados e analisados. Nas questões nominais, considerou-se 1 para feminino e 2 para masculino; 1 para idade de 16 a 25 anos, 2 para idade de 26 a 35 anos e 3 para acima de 35 anos; 1 para desligamento por decisão do funcionário e 2 por decisão da empresa; 1 para setor de corte/costura, 2 para tecelagem, 3 para ajudante geral e 4 para expedição.

Nas questões intervalares foi utilizada a escala *likert* de 5 pontos, sendo 5 para discordo totalmente, 4 para discordo, 3 para nem concordo ou discordo, 2 para concordo e 1 para concordo totalmente.

Com os dados em mãos estes foram inseridos na planilha e analisados utilizando-se de tratamentos estatísticos, como a média aritmética, porcentagens, desvio padrão, correlação dos itens.

3.3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após a definição do questionário, foi aplicado um piloto em 10 ex-colaboradores, para que fossem analisados possíveis problemas com relação à falta de questões adequadas, acerto de questões ambíguas e confusas ou dúvidas que viessem a surgir. Com estes dados em mãos, o questionário foi reavaliado e reajustado para atender as reais necessidades.

A aplicação do questionário foi efetuada via telefone por um entrevistador e foram contatados os ex-colaboradores que trabalharam na empresa no período de janeiro de 2011 a maio de 2012. Estes cadastros foram separados por ordem alfabética e divididos em grupos diários para facilitar o contato, que foi realizado no período de julho a agosto de 2012.

O procedimento era iniciado informando ao ex-colaborador o motivo de tal contato, que foi realizado com o intuito de descobrir as principais causas que levaram a maioria dos funcionários a sair da empresa. Em seguida, era explicando ao mesmo como seria efetuado o

procedimento de respostas do questionário, frisando que seus dados seriam mantidos em sigilo para que não houvesse exposição e que assim poderia responder com sinceridade a todas as questões propostas.

Cada uma das questões era apresentada de forma clara ao ex-colaborador e suas possíveis dúvidas eram sanadas. Suas respostas eram assinadas pelo entrevistador no questionário, que ao final do preenchimento era depositado em uma urna para que fosse mantido o anonimato; mesmo sendo preenchidos com respostas dadas via telefone, todos os questionários acabavam se misturando, reduzindo assim a possível exposição do entrevistado.

Desde o início do processo de aplicação do questionário ao entrevistado, uma das grandes preocupações foi a de conscientizar o mesmo da importância em responder de forma sincera e direta a todas as questões, pois ele estaria colaborando para uma melhora contínua da empresa, além de tornar o resultado de tal estudo mais eficaz.

4 - RESULTADOS E ANÁLISES

Realizada a tabulação e análises, tais como média, desvio padrão e correlação dos itens, abaixo apresentam-se todos os resultados obtidos, dispostos em forma de gráfico e com a sua devida análise de resultados.

4.1- VARIÁVEIS NOMINAIS

Representação gráfica e análise dos resultados referentes aos dados denominados nominais.

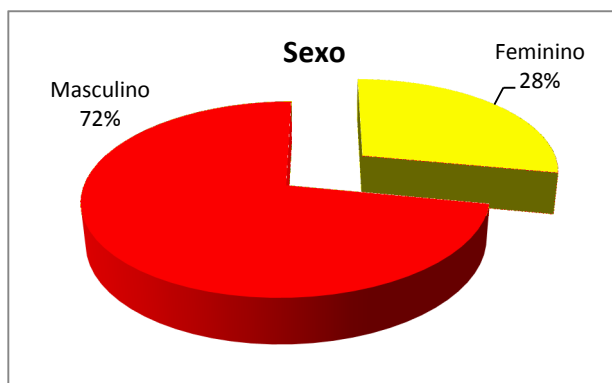


Figura 04: Sexo

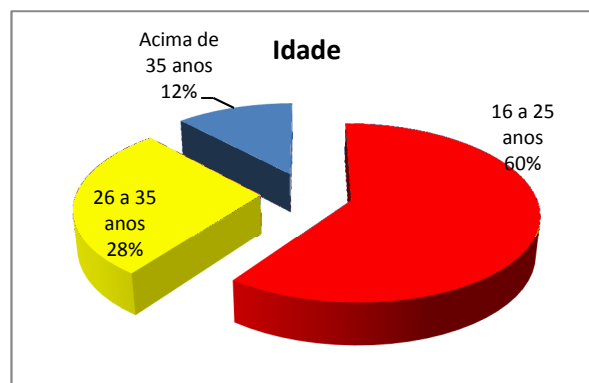


Figura 05: Idade

Conforme demonstra a figura 4, a maior parte dos colaboradores que deixaram a empresa era do sexo masculino (72%), pois grande parte do serviço que é realizado na mesma depende de uma maior força física por exigir que o colaborador esteja sempre trabalhando com peças e materiais pesados, fazendo com que para este serviço as mulheres acabem ficando em desvantagem.

Já com relação à idade (FIGURA 5) dos ex-colaboradores, a grande maioria está entre 16 a 25 anos (60%), conforme apresenta a figura acima, que é considerada uma faixa etária jovem. Pode-se levar em conta, sobre a rotatividade na empresa, o fato de que nesta faixa etária a maioria das pessoas ainda não sabe exatamente o que quer com relação à sua vida profissional, e por muitas vezes não tem responsabilidades familiares, por serem solteiros. Já para a empresa é uma faixa etária necessária devido ao condicionamento físico que é exigido para o trabalho.

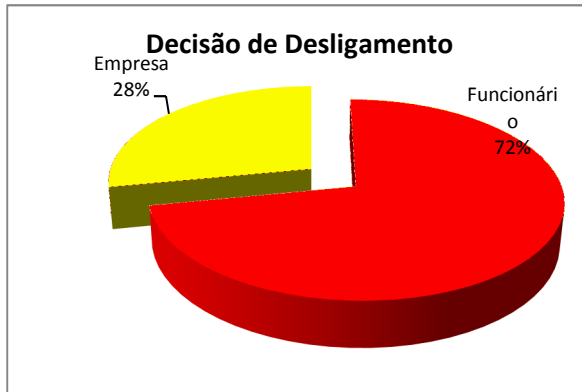


Figura 06: Decisão de desligamento

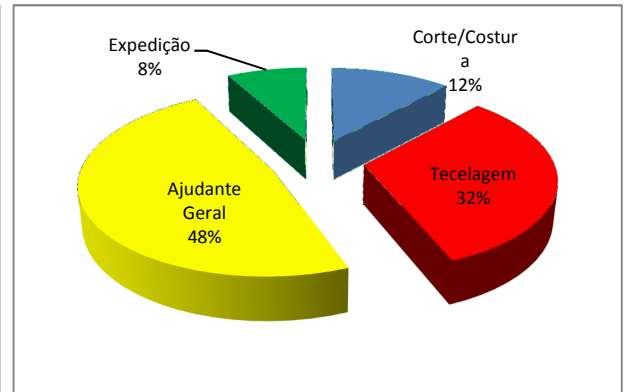


Figura 07: Setor de trabalho

Analisando a figura 06 pode-se perceber que 72 % dos desligamentos da empresa foi de iniciativa do próprio colaborador e não da organização. Isso indica que houve frustração por parte do colaborador com relação as suas expectativas sobre a empresa, fazendo com que o mesmo decidisse buscar em outra organização o que procurava nesta e não encontrou.

Já com relação o setor com maior desligamento, nota-se na figura 07 que grande parte do desligamento da empresa ocorreu no setor de ajudante geral (48%) por se tratar de uma função que não possui uma rotina específica e que exige que o colaborador exerça funções como limpeza de estoque, carregamento de mercadorias, ajuda aos demais setores da empresa no que venha a ser necessário. Isso faz com que muitos colaboradores não se adaptem a função por envolver diversas atividades diferentes.

4.2- VARIÁVEIS INTERVALARES

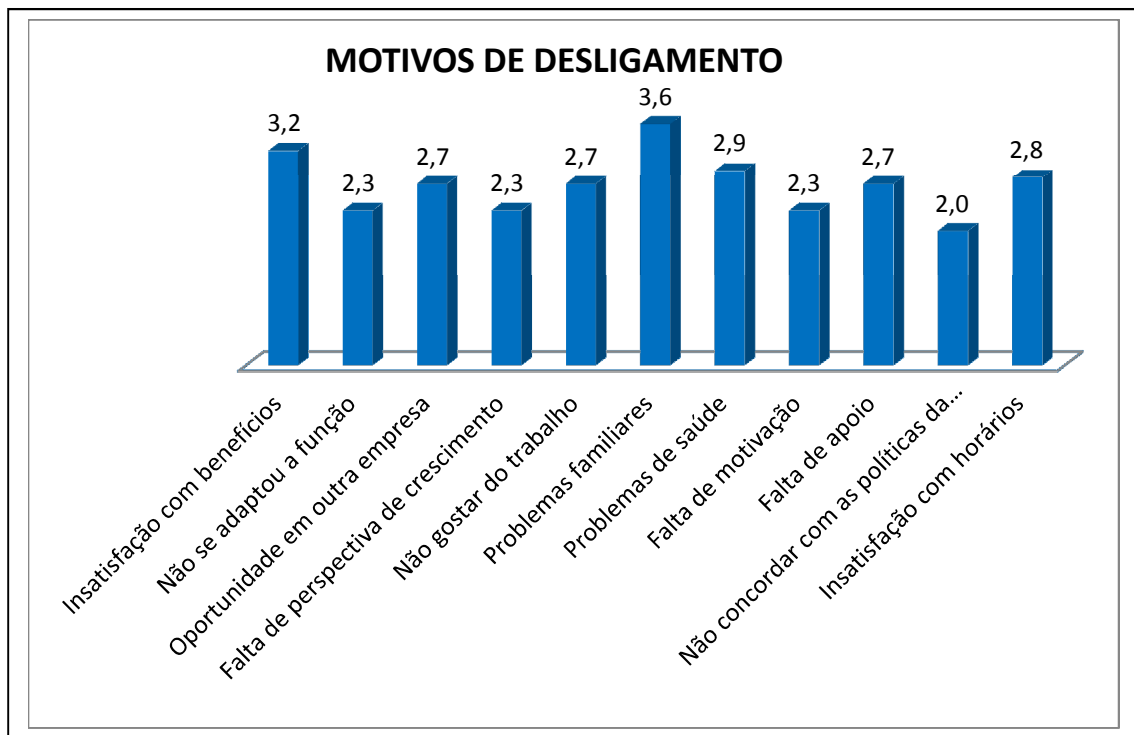


Figura 08: Médias obtidas nos motivos de desligamento

Conforme se percebe na figura acima, as variáveis que mais contribuíram para que o colaborador deixasse a organização foram, em primeiro lugar não concordar com as políticas da empresa (2,0), seguida de falta de motivação (2,3), falta de perspectiva de crescimento (2,3) e não se adaptar a função exercida (2,3), estando às três últimas empatadas.

Com esta análise fica mais explícito que o colaborador está deixando a organização por fatores internos e não externos ou pessoais, por não se sentir amparado com relação a suas perspectivas profissionais de crescimento e desenvolvimento, não recebendo estímulos suficientes para que permaneça na empresa.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo encontrar os principais motivos da rotatividade de colaboradores na indústria analisada e com isso apresentar soluções para que a empresa busque um maior desenvolvimento e crescimento no mercado em que atua, minimizando riscos e perdas desnecessárias que acontecem com o alto índice de rotatividade. Não se pode esquecer que a rotatividade não é um problema de exclusividade do setor têxtil e sim de vários ramos de trabalho, por lidar com pessoas, que são necessárias para todas as organizações.

As causas que aqui foram listadas, discutidas e apresentadas como base para os motivos do *turnover* na organização podem vir a ser de grande valia para gestores de outras empresas que desejam primeiramente entender a rotatividade em si, com seus principais motivos, para depois sim tentar bani-la ou diminui-la de sua organização. Para isso é de extrema importância que o gestor esteja disposto a se aprofundar no assunto, pois muitas vezes esses motivos não estão tão claros quanto se pensa.

A empresa onde foi realizado o estudo, por exemplo, não tinha como hábito a aplicação de questionários de desligamento com os colaboradores que estavam deixando-a, que tornava mais difícil o diagnóstico do alto índice de rotatividade que carregava. Pode-se frisar a importância de tal atitude, que faz com que o problema possa ser sanado com mais agilidade e precisão, focando em uma decisão mais direta naquilo que for mais ressaltado pelos ex-colaboradores.

Os motivos que envolvem o *turnover* nas organizações podem ser diversos, como a falta de adaptação com a função exercida; a discordância com as políticas da empresa; a falta de perspectiva de crescimento dentro da organização; a insatisfação com os benefícios oferecidos; a busca por oportunidades que venham a estar disponíveis no mercado de trabalho e etc. Enfim, vários podem ser os motivos que envolvem a decisão de um colaborador em deixar a organização, mas o que é mais importante de se destacar são os custos que essa decisão traz para a empresa.

Os custos não envolvem somente gastos financeiros (que são muito importantes e relevantes) como contratação, gastos com treinamento, demissão, benefícios e etc., mas também custos de capital intelectual, pois quando um colaborador deixa a organização, ele leva consigo tudo aquilo que aprendeu, toda a experiência adquirida ali. Até que outra pessoa consiga aprender, se desenvolver e agregar conhecimento a organização pode levar um bom tempo, tempo este que acaba desestabilizando toda a estrutura da empresa onde uma coisa puxa a outra.

É preciso que o gestor esteja sempre interessado no que está acontecendo dentro da sua empresa, principalmente com relação à mão-de-obra pois esta é parte fundamental da

organização. Fazer incentivos, motivá-los, tornar o ambiente propício ao desenvolvimento e integrar sempre o colaborador, sempre deixando claro o quanto o mesmo é essencial e importante naquilo que realiza.

6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BISPO, Patricia. **O desligamento nem sempre é negativo**. [S.l]: Portal RH, 2008. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>> Acesso em 14/09/2012.

BOHLANDER, George; SNELL, Scoth, SHERMANN, Jr. Artur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 9ª impressão. 131 p.

_____. **Recursos Humanos Edição Compacta**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 147, 157, 198, 223, 180, 83 p.

FALCÃO, Juliana. **Técnicas Vivenciais**. [S.l]: Blogspot, 2009. Disponível em: <<http://www.grupoaioblogspot.com.br>> Acesso em 15/09/2012.

KWASNICKA, Eunice L. **Introdução à Administração**. Edição revista e ampliada. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 140, 146, 147 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. Ed. São Paulo: Altas, 1991.

LEITE, Rafaela Corrêa; RIOS, Sílvia Carine Tramontin. **Momentos do controle durante a contratação**. Curitiba, Juruá, 2008.

LOBOS, Júlio. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979. 57 p.

MAYO, Andrew. **O valor Humano da Empresa: Valorização das Pessoas como Ativo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NASCIMENTO, Nilson de Oliveira. **Manual do Poder Diretivo**. São Paulo: LTr, 2009. 109 p.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Módulo Gestão de Pessoas**. Brasília: Sistema Universidade Aberta do Brasil, 2008.

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

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Oswaldo de Barros. **Psicologia aplicada à orientação e seleção de pessoal**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1985.