

## PRINCIPAIS CAUSAS DA ROTATIVIDADE EM UMA LOJA DE MATERIAS DE CONSTRUÇÃO NO INTERIOR DE SÃO PAULO

### MAIN CAUSES OF TURNOVER IN A BUILDING MATERIALS STORE IN THE INTERIOR OF SÃO PAULO

Cláudia Cobêro<sup>1</sup>

[claudia.cobero@faex.edu.br](mailto:claudia.cobero@faex.edu.br)

José Eduardo do Couto Barbosa<sup>2</sup>

[joseduardoo@yahoo.com.br](mailto:joseduardoo@yahoo.com.br)

#### RESUMO

O presente trabalho aborda sobre as principais causas da Rotatividade de Pessoal na empresa do ramo de materiais de construção. Para tanto, objetivou-se identificar as possíveis causas da rotatividade que a empresa vem enfrentando. A empresa fica localizada na cidade de Serra Negra, onde atua no ramo varejista e atacadista. A rotatividade de pessoal é um fator muito grande para as empresas, pois isso gera um fluxo elevado de empregados podendo trazer consequências desfavoráveis. Os custos com a rotatividade têm grande influência nos resultados da empresa, pois interferem tanto direta como indiretamente na situação financeira da entidade, tornando-se necessário treinar esse novo funcionário e acertar os custos de demissão do funcionário desligado. Para tal, utilizou-se um questionário com 14 questões, realizada no período de 30 dias com 3 questões nominais e 11 do tipo intervalar, com uma escala de *likert* de 5 pontos no período de janeiro de 2011 à agosto de 2012 onde foram aplicados nos colaboradores que se desligaram da empresa, totalizando 38 ex-colaboradores. Depois de obtidas as respostas do questionário foram tabuladas e analisadas estatisticamente e por fim efetuada a correlação dos itens, onde se presenciou os reais motivos que levaram o desligamento de seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Rotatividade, Custos, Escala de *likert*.

#### ABSTRACT

*This work addresses the main causes of Personnel Turnover in a company in the construction materials sector. Therefore, the objective was to identify the possible causes of the turnover that the company has been facing. The company is located in*

---

<sup>1</sup>Mestre em Avaliação Psicológica (ênfase em Inteligência Emocional). Psicóloga. Coordenadora dos Cursos Superiores de Psicologia e de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Extrema (FAEX).

<sup>2</sup> Mestre pela Universidade Federal de Juiz de Fora. Professor e pesquisador na Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Extrema (FAEX).

*the city of Serra Negra, where it operates in the retail and wholesale business. Staff turnover is a very big factor for companies, as this generates a high flow of employees and can have unfavorable consequences. Rotation costs have a great influence on the company's results, as they interfere both directly and indirectly in the entity's financial situation, making it necessary to train this new employee and settle the dismissal costs of the terminated employee. For this, a questionnaire with 14 questions was used, carried out over a period of 30 days with 3 nominal questions and 11 of the interval type, with a 5-point Likert scale from January 2011 to August 2012, where they were applied in the employees who left the company, totaling 38 former employees. After obtaining the answers to the questionnaire, they were tabulated and statistically analyzed and, finally, the items were correlated, where the real reasons that led to the dismissal of its employees were seen.*

**Keywords:** Turnover, Costs, Likert scale.

## 1 INTRODUÇÃO

Desde as ultimas décadas vem se caracterizando rápidas mudanças, desde então, já se pensava em harmonia, cooperação, rendimento, desenvolvimento e eficiência do homem no trabalho, criando-se, assim, um mercado concorrencial em um nível bastante competitivo.

Com isso, se via o quanto se perdia com a ausência destes fatores na organização, portanto sendo necessário identificar as causas desta ausência, uma vez que elas poderiam ser o motivo do nível alto de rotatividade de uma empresa.

A empresa pode demitir o funcionário, devido ao quadro estar se reestruturando, mudanças econômicas, inadequação do trabalhador. Com relação ao colaborador pode ser pedido seu desligamento devido não ter se identificado com a política da empresa, como estar em busca de melhor salário, dificuldade de adaptação ao local de trabalho, insatisfação entre outros.

As empresas encontram dificuldades nas contratações de profissionais com pouco nível de instrução e pouca qualificação devido ao trabalho considerado pesado e não conseguem mantê-los motivados a continuar trabalhando.

Por isso o treinamento ajuda os colaboradores a serem mais confiantes e motivados com o seu trabalho, pois quando a empresa atrai um talento para seu quadro de colaboradores, é um momento de comemoração e quando perdem, suas operações se desequilibram, contribuindo assim para o enriquecimento dos seus competidores.

O colaborador que trabalhou na empresa, porem treinado para exercer suas funções, quando ele se desliga, leva consigo toda experiência adquirida durante anos gerando um desperdício para a empresa e um custo muito alto, sendo assim tendo que contratar novos colaboradores e treinando-os para exercer sua nova função. O treinamento desses novos colaboradores leva um tempo para atingir o mesmo nível de outros colaboradores que se desligaram da empresa.

Com a competitividade do mercado funcional é de suma importância que a empresa busque oferecer melhores qualidades de trabalho para seus funcionários e com isso obter a permanência do funcionário na empresa, desenvolvendo esse trabalho com eficiência e alta produtividade. Portanto sem esse processo acaba prejudicando os resultados e a imagem da empresa com o desligamento dos colaboradores.

Assim sendo o presente trabalho analisou o seguinte problema da pesquisa: Quais as principais causas da rotatividade no comércio analisado?

O objetivo deste trabalho foi identificar as causas da rotatividade de colaboradores da empresa analisada e propor sugestões de melhorias, diminuindo assim consequentemente o custo com demissões e contratação.

### 1.1 – OBJETO DE ESTUDO

A empresa onde se realizou o presente análise foi fundada em 2005, onde atua no ramo de materiais de construção civil. Surgiu com a necessidade de comercializar os materiais básicos para a construção civil e com tempo foi aperfeiçoando seu *mix* de produtos para atender todas as necessidades dos clientes.

A principal atividade econômica da empresa é o comercio atacadista e varejista de materiais de construção em geral. A matriz que atua no comércio varejista possui um cadastro de mais de vinte mil itens, desde o básico ate o acabamento de suas obras ou construções, tentando satisfazer o cliente sem que ele vá em outro concorrente atrás de outros produtos.

Possui um relacionamento com clientes e fornecedores em vários estado da federação e seu maior diferencial é a entrega rápida com veículos próprios e o custo do transporte já considerado na efetivação das vendas.

Presente no mercado de materiais de construção há mais de seis anos, cresceu e se estruturou tornando-se umas das empresas líderes de mercado na região. Tal crescimento sempre foi baseado no respeito e comprometimento com os clientes e funcionários. Atualmente esta dividida entre Matriz e Filial e tem como ponto forte o comércio atacadista, e com essa fusão a empresa passou a ser mais forte no mercado conseguindo atuar em regiões antes não exploradas.

Com o aumento no numero de clientes, foi necessário aumentar o número de colaboradores que hoje é um dos maiores desafios para manter a empresa sólida e também a gestão dos estoques da empresa para alavancar o crescimento da demanda com qualidade.

Hoje a empresa conta com 3 sócios e 134 colaboradores, dividida em Diretoria Administrativa que é composta pelos departamentos fiscal, contábil, logística e tecnologia da informação, e a Diretoria Comercial que é responsável pelos seguintes departamentos: financeiro, compras, vendas e recursos humanos e marketing.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esse capítulo apresenta a revisão sobre o tema de rotatividade abordando tópicos considerados relevantes pelos autores que serviram para o desenvolvimento desse estudo.

### **2.1 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Para Maximiano (2004) a função de recursos humanos, tem como objetivo encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita, envolvendo várias atividades antes da empresa contratar uma pessoa. Dentre as funções temos: planejamento de Mão-de-obra, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração ou compensação, higiene, saúde e segurança, administração de pessoal.

Segundo Kwasnicka (1995) a área de RH (Recursos Humanos) representa todo o esforço da organização, com sentido de atrair novos profissionais do mercado de trabalho tentando adaptá-los e capacita-los para atender as necessidades das organizações.

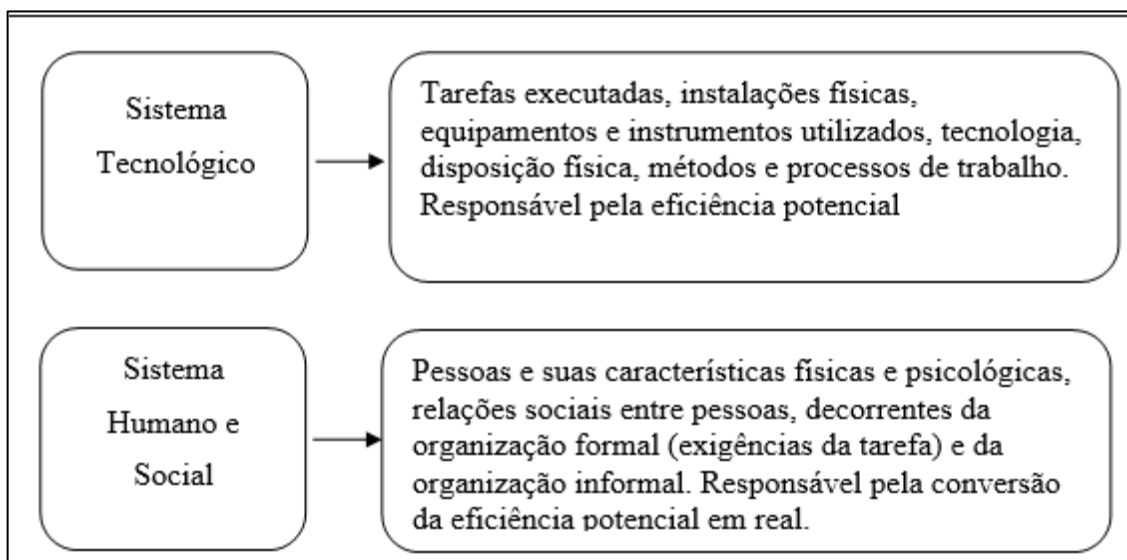
Ainda para Kwasnicka (1995) o papel dos recursos humanos é desempenhar um trabalho burocrático, atendendo as relações estratégicas das organizações, dando atenção as relações de trabalho e as regulamentações das leis trabalhistas.

Já Carvalho e Nascimento (1993), a finalidade do RH (Recursos Humanos) é proporcionar à organização uma visão do número e tipos de funcionários necessários para uma empresa em um determinado período.

## 2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Para Chiavenato (1992) os cargos precisam ser desenhados, projetados, definidos e estabelecidos. Isso engloba o sentido de atender as necessidades e os objetivos das empresas. Por outro lado os cargos constituem os meios pelos quais as pessoas executam suas tarefas. Elas podem ser tanto técnica (execução das tarefas com ajuda da tecnologia), como social (relacionar pessoas umas com as outras para ambas trabalharem juntas).

A figura abaixo mostra o sistema entre as duas funções:



**Figura 1:** O sistema sociotécnico como resultante da interação entre o sistema tecnológico e o sistema humano e social

O recrutamento é um processo utilizado para atrair candidatos potencialmente qualificados, capazes de exercer o cargo exigido dentro da organização. O  
Revista Científica Doctum: Multidisciplinar. DOCTUM. Caratinga. v. 1, n. 5, 2022. ISSN: 2595-1629

recrutamento baseia-se nas necessidades futuras de recursos humanos, onde consiste uma pesquisa futura capaz de fornecer a organização um numero de pessoas necessárias à consecução dos objetivos da organização.

Ainda que o recrutamento possa ser interno, onde a organização mostra as suas carências, a fim de preencher a vaga através do remanejamento de seus empregados propondo uma promoção ou transferência, para que isso aconteça cabe ao setor de recrutamento desenvolver alguns dados, tais como: resultados de teste de seleção, avaliações de desempenho os programas de treinamento e aperfeiçoamento entre outros.

Já o recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora. Surgindo uma vaga na empresa, estas são preenchidas através de divulgações como cartazes, anúncios na porta da empresa, agências de recrutamento, anúncios em jornais e revistas, etc.

Outra técnica usada também e a on-line, um dos mais visado hoje no mercado e que vem se multiplicando cada vez mais. As organizações estão apostando na internet para recrutar seus funcionários, pois reduz os custos permitindo agilidade no processo de seleção.

Na forma de recrutamento misto, ambos se caracterizam pela presença dos dois recrutamento anteriores, seja ele o recrutamento interno ou externo.

Ainda para Chiavenato (2009), o conceito de seleção constitui a escolha do homem certo para o lugar certo, onde a busca certa é entre os candidatos recrutados para atender os cargos existentes na empresa, visando manter a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficiência da organização.

Para Chiavenato (1994), a seleção de pessoas funciona como filtro, que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização, somente pessoas que apresentam características suficientes para se enquadrar nas empresas. Se todas as pessoas fossem iguais e tivessem a mesma capacidade de aprendizagem, a seleção seria desnecessária. É por isso que as pessoas se diferem entre si desde a maneira de se comportar ate aprendizagem de uma tarefa, relacionamento, etc.

## 2.3 CARGOS E SALÁRIOS

Para Chiavenato (2002), a descrição de cargos é um processo no qual se descreve as tarefas que compõem um cargo, e os métodos para sua execução, que os tornam diferentes de outros cargos existentes na organização.

Os métodos mais usados para a descrição e análise de cargos são:

1- Método da observação indireta: é um dos métodos mais utilizados pelas organizações, a coleta é feita através da dinâmica observada através dos analistas de cargos, que registra todos os pontos-chaves.

2- Método de questionário: a análise é feita através de um questionário de análise de cargo pelo ocupante ou pelo superior, preenchendo com todos os dados possíveis. O pré-requisito do questionário é fazer com que o ocupante ou o superior se adequando com as perguntas eliminando as perguntas desnecessárias.

3- Métodos mistos: um método onde pode se utilizar o questionário e entrevista para o ocupante do cargo, onde será questionário com o ocupante e entrevista com o superior, observação direta e vice versa com ambos.

Já para Maximiano (1995), um cargo consiste em um conjunto de tarefas ou responsabilidades específicas que uma pessoa deve desempenhar, podem-se ter cargos que tem um único ocupante (presidente), ou como numero pequenos de ocupantes (secretarias), bem como cargos com grandes números de ocupantes (auxiliares de escritório e operários).

Como o cargo é uma posição de uma estrutura de trabalho, o que importa é o que o ocupante faz e não titulo de sua ocupação, pois o cargo é um conjunto de atribuições ou responsabilidades, ou uma única atribuição que se desdobra em responsabilidades, as quais se desdobram em tarefas.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), os salários entre os executivos vem sendo cada vez mais discutida, é onde os executivos enfrentam pressões econômicas para melhorar a produtividade, qualidade e controlar os custos trabalhistas, pois o salário é a principal arma para manter e motivar os empregados.

Para Chiavenato (2009), o salário corresponde a compensa que a pessoa recebe como retorno pela execução de suas tarefas. Basicamente uma relação de intercâmbio entre as pessoas e a organização, pois cada funcionário exerce seu trabalho para obter recompensas financeiras e não financeiras.

O salário pode ser conceituado dependendo de sua forma de aplicação ou como ele se apresenta para o empregado ou empregador. Pode-se dizer em salário nominal, o qual consta em todos os documentos legais, salário efetivo, o qual o seu valor é efetivamente recebido pelo empregado, sendo descontadas as obrigações legais, salários relativo, que é a figura de comparação entre o salário e outro na mesma empresa (MARRAS,2000).

Já para Carvalho e Nascimento (1993) existe uma harmonia entre cargos e salários, um equilíbrio de relação entre capital/trabalho, ou seja, a cada cargo compete uma remuneração justa aos trabalhos realizados na empresa. Se os trabalhos forem desenvolvidos em uma empresa ou região precisam agregar valores iguais para que seja preservada a tranquilidade do empregado, quanto do empregador.

#### 2.4 AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO

Segundo Chiavenato (1992), quando escolhido a equipe de trabalho, treinada e desenvolvida, desenhadas as tarefas a realizar, o gerente deve motiva-los para alcançar determinados objetivos, uma responsabilidade gerencial que deve ser acompanhada por todos que as integra.

Avaliação de desempenho é um processo que avalia o desempenho de cada pessoa em seu cargo e o seu potencial para o futuro. Essa avaliação é um processo dinâmico que avaliam o tempo todo os empregados, sendo ela de uma forma formal ou informal onde podem localizar problemas de supervisão de pessoal, ou até integração do empregado com a organização (CHIAVENATO,2002).

Os principais métodos tradicionais de avaliação do desempenho são:

1- Método das escalas gráficas: é o método mais simples e o mais utilizado, ele avalia o desempenho das pessoas através de avaliações previamente definidos e graduados, esses fatores são selecionados e escolhidos para cada pessoa as qualidades que se pretendem avaliar.

2- Método de escolha forçada: consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco composto de duas ou mais frases, o



avaliador deve escolher uma ou duas que se aplicam ao desempenho do empregado avaliado.

3- Método de pesquisa de campo: é baseado em entrevistas de um especialista em avaliação com o superior, onde se avalia o desempenho dos seus subordinados, levantando as causas, origens e motivos de tal desempenho, analisando fatos e situações.

4- Método dos incidentes críticos: baseia-se no fato do comportamento humano existem características extremas e capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso). É uma técnica onde o supervisor observa e registra os fatos positivos e negativos do desempenho de seus subordinados.

Já para Maximiano (1995), o desempenho compreende que a motivação está ligada às necessidades, onde consegue entender a complexa mecânica do comportamento humano, fazer um lista das necessidades humanas no entanto, e impraticável, já que elas são específicas de indivíduos e grupos.

## 2.5 DESLIGAMENTO

Para Chiavenato (2002), a entrevista de desligamento é utilizada para diagnosticar e determinar as causas da rotatividade de pessoal. É onde as organizações aplicam a entrevista de desligamento para saber o real motivo que os empregados solicitam sua demissão ou aqueles que são desligados por motivos próprios da organização.

Segundo Chiavenato (2004), os desligamentos de pessoas por parte da organização precisam ser implementados com cuidado, principalmente quando envolvem um número muito alto de pessoas, como nos casos de redução de pessoal ou *downsing* decorrentes de várias causas.

## 2.6 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Segundo Chiavenato (2002), a rotatividade é considerada como entrada e saída de pessoal dentro de uma organização. Geralmente, é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao

número de participantes da organização em um certo período. Para calcular esses índices usamos a fórmula:

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

**Figura 2:** Fórmula de índice de rotatividade

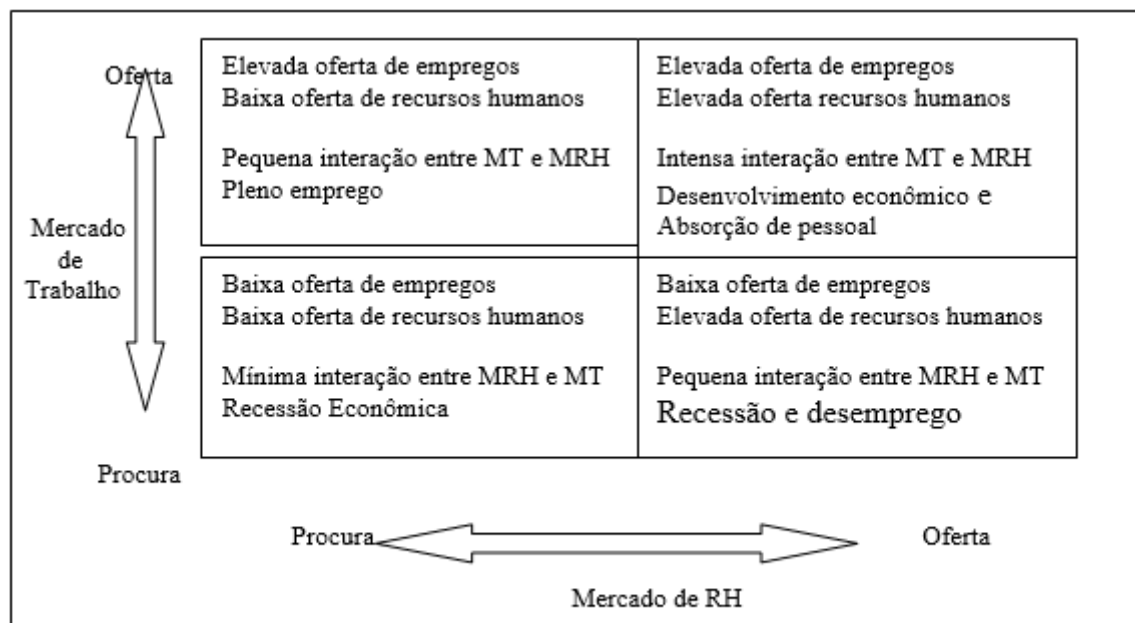
A = admissões de pessoal

B = desligamento de pessoal

C = efetivo médio dentro do período considerado

Esse é um dos problemas que a área de recursos humanos vem enfrentando com uma grande perda de saídas de seus colaboradores dentro das empresas, isso gera um custo muito alto e que acaba fugindo de controle pois esses precisam ser compensados através de outras contratações.

A rotatividade de pessoal pode estar orientada no sentido de inflacionar o sistema com novos recursos (entradas maiores do que saída) para incentivar as operações e ampliar os resultados, ou no sentido de esvaziar o sistema (saída maiores do que as entradas), para diminuir as operações, reduzindo os resultados. (CHIAVENATO, 2002 p. 179).



**Figura 3:** A interação entre mercado de trabalho e mercado de recursos humanos

Para Rosário (2012) a rotatividade está relacionada com a saída de funcionários de uma organização. Isso ocorre quando os indivíduos solicitam a saída ou quando há descontentamento com a empresa. Para os recursos humanos a avaliação tem sido frequente pelos quais os funcionários saem das empresas, pois isso eleva um índice muito alto e aponta o que precisa ser melhorado, fazendo com que os custos diminuam.

Já para Pastore (2001), a rotatividade acontece quando há o desligamento por parte dos colaboradores (quando procuram melhores salários, mudam de cidade, insatisfação com o trabalho, saúde, família, etc.), já quando a por parte das organizações (existem mudanças na economia, troca do quadro de colaboradores, não se adaptam as funções das organizações), entre outros.

## 2.7 CUSTO DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Para Chiavenato (2002) o custo da rotatividade é alcançado quando o alcance dos objetivos para os quais foram construídos e utilizados dos recursos disponíveis. Quando o sistema poupa seus recursos sem sacrificar os objetivos e resultados, eles têm maiores possibilidades de permanecerem, uma autodefesa de sobreviverem.

A rotatividade de pessoal envolve três grupos, entre eles custos primários (os custos relacionados com o desligamento de cada empregado), custos secundários (relacionados com o desligamento e consequente substituição do empregado) e por últimos custos terciários (taxas de seguros, perdas de negócios, reflexo na imagem, etc.).

Com o desligamento do funcionário a empresa perde parte daquilo que representa o seu maior diferencial, que é a competitividade e com isso perde o talento, conhecimento entre eles tudo o que a empresa investiu no funcionário, gerando assim um custo muito alto a empresa.

## 2.8 BENEFÍCIOS

Para Chiavenato (2002) a remuneração é decorrente da avaliação do desempenho e dos resultados aonde se vem a administração das recompensas. O salário constitui a base do contrato de trabalho formalizado entre a empresa e o empregado, sendo que a remuneração procura manter pessoas altamente qualificadas, motivar desempenho futuro, atendimento das normas legais, etc.

Ainda para Chiavenato (2002) o salário é uma parte da remuneração total do empregado, a outra parte constitui os serviços e benefícios sociais. Eles são oferecidos a todos empregados independente do cargo exercido.

Os benefícios constituem um aspecto importante no pacote de remuneração. É uma forma de remuneração indireta, onde visa oferecer aos funcionários uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais. Além do mais, seu papel é atrair, reter e motivar pessoas talentosas.

## 2.9 HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO

Para Chiavenato (2002), a higiene do trabalho refere-se ao conjunto de normas, que visa a proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde interligados às funções do cargo e ao ambiente físico no qual ele trabalha.

A higiene no trabalho envolve vários aspectos, dentre eles uma plano organizado constituído de médico, enfermeiras e auxiliares para prestar serviços na

própria empresa; serviços adequados envolvendo emergência e primeiros socorros; prevenção de riscos à saúde; exames médicos periódicos, etc.

Nas condições ambientais de trabalho envolvem três grupos essenciais: tais como iluminação, temperatura, ruído, as condições de tempo como duração de jornada de trabalho; períodos de descanso e horas extras; e as condições sociais como organização informal, status, etc.

Ainda para Chiavenato (2002), a identificação das causas dos acidentes, envolve identificar, analisar e gerenciar as condições potenciais de infortúnio.

A prevenção de roubos: monitorando sempre a entrada e saída de pessoal e de veículos, registro de máquinas, equipamentos e ferramentas.

Prevenção de incêndios: para preveni-los deve ter a existência de equipamentos adequados, tais como extintores, reservatório de água, sistema de detecção e alarme, além do treinamento de pessoal para a eventual situação.

Já para Carvalho e Nascimento (1993), a segurança no trabalho, serve como instrumento de prevenção de acidentes na empresa é deve ser considerado como um dos fatores decisivos do aumento da produção.

Os acidentes se levado em conta tem um peso negativo no processo produtivo, que podem ocasionar perdas totais ou parciais da capacidade humana de trabalho e de equipamentos, máquinas, ferramentas etc.

### **3 METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento do presente estudo na empresa analisada, utilizou-se o método de pesquisa exploratória.

Para Gil (1999), pesquisa exploratória são investigações que tem como objetivo a formulação de um problema, cuja finalidade é proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador afim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadores por estudos posteriores.

#### **3.1 AMOSTRAGEM**

A pesquisa foi aplicada no período de janeiro de 2011 a agosto de 2012, totalizando nesse período 38 colaboradores que se desligaram da empresa por decisão própria. Dos participantes da pesquisa, 39% ocupavam cargo administrativo

e 61% ocupava cargo operacional. No que diz respeito à idade, a mesma variou de 15 a acima de 35 anos. Já com relação o tempo de empresa, a maioria (63%) possui de 15 a 35 anos.

### 3.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Para o desenvolvimento deste trabalho foi elaborado um questionário composto com questões simples e de fácil interpretação.

O questionário contém 14 questões e foram divididas em duas partes distintas, sendo 3 questões do tipo nominal (tempo que ficou na empresa, cargo, idade) e 11 questões do tipo intervalares, visando buscar os problemas da rotatividade e os motivos pelos quais os colaboradores se desligaram da empresa.

Após a pesquisa, desenvolveu uma planilha *Excel*. Para as questões nominais, que se diz respeito à idade, considerou-se 1 para 15 a 25 anos, 2 para de 26 a 35, e 3 para acima de 35 anos. No que diz a respeito às variáveis intervalares, utilizou-se uma escala de *Likert* de valores de 1 a 5, sendo 1 para concordo totalmente, 2 para concordo, 3 para nem concordo ou discordo, 4 para discordo e 5 para discordo totalmente.

Após a coleta dos dados, foram aplicados e tabulados em uma planilha, onde foram usados métodos estatísticos como, média aritmética, porcentagem, desvio padrão, correlação dos itens.

### 3.3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração do questionário foram feitas pesquisas em livros, *internet* e uma coleta de dados junto ao departamento de pessoal, para que assim fossem identificados os métodos mais utilizados, tentando os adequar a empresa. O questionário foi aplicado no período de janeiro de 2011 a agosto de 2012, através de contatos telefônicos feitos para os ex-colaboradores.

Durante as ligações, foi explicado que as questões eram para identificar as causas do alto nível de rotatividade dentro da empresa, onde seriam fáceis de serem respondidas e que seriam sigilosas e sem obrigatoriedade de identificação.

Após a aplicação do questionário, foram perguntados aos mesmos se havia alguma dúvida sobre as questões abordada, mas em nenhum momento foi

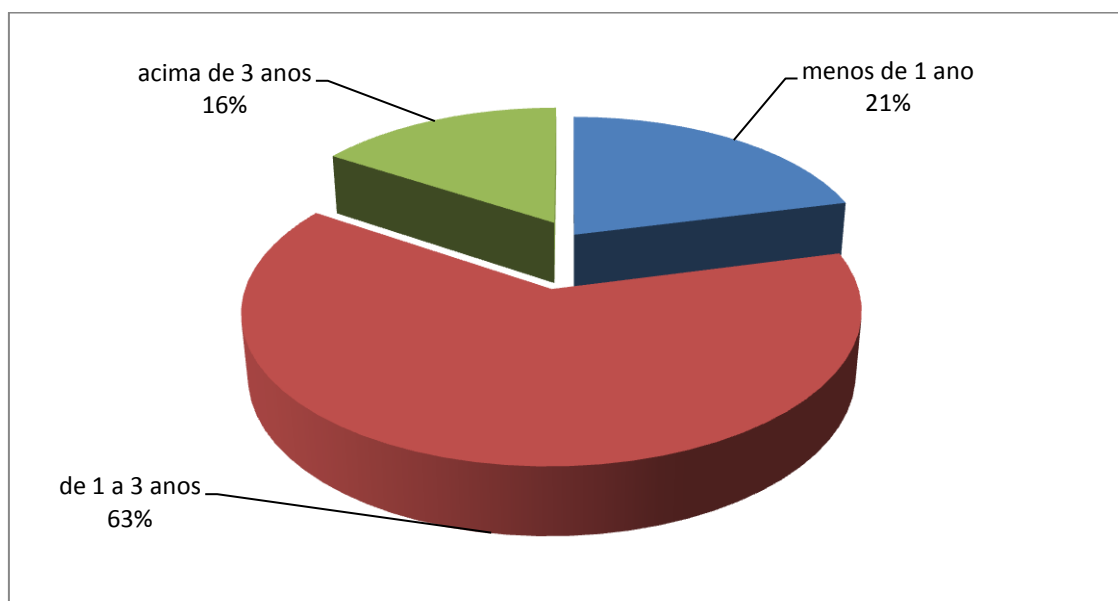
apresentado alguma dúvida em relação às questões. Terminado o período de aplicação do questionário em 30 dias, foram inseridos os dados em uma tabela para a devida tabulação.

Em todo o momento as participações dos colaboradores foram espontâneas e sempre com a intenção de conscientizar que a pesquisa desenvolvida traria uma melhoria continua a empresa.

#### 4 RESULTADOS E ANÁLISES

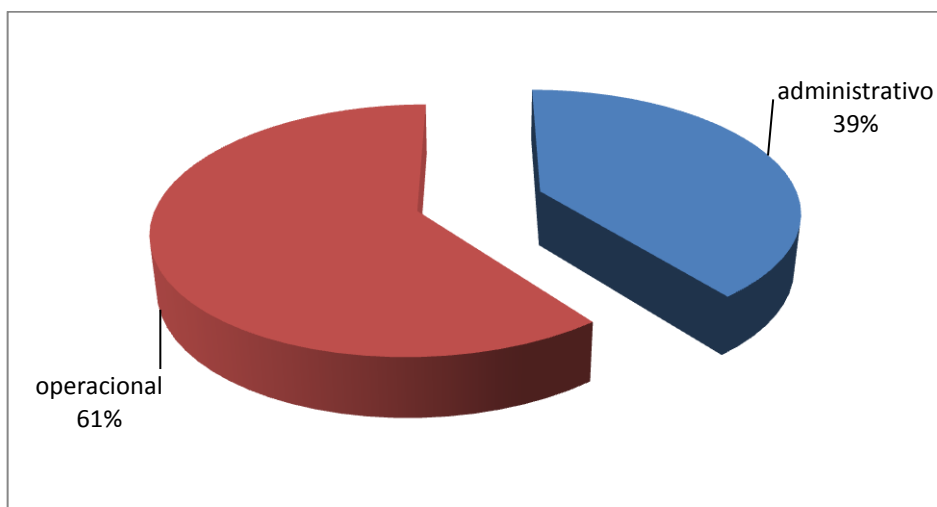
Após a tabulação do questionário e analisada com toda parte estatística, tais como média, desvio padrão e correlação dos itens, serão apresentados todos os dados obtidos nos gráficos dando a devida análise dos resultados.

##### 4.1 VARIÁVEIS NOMINAIS



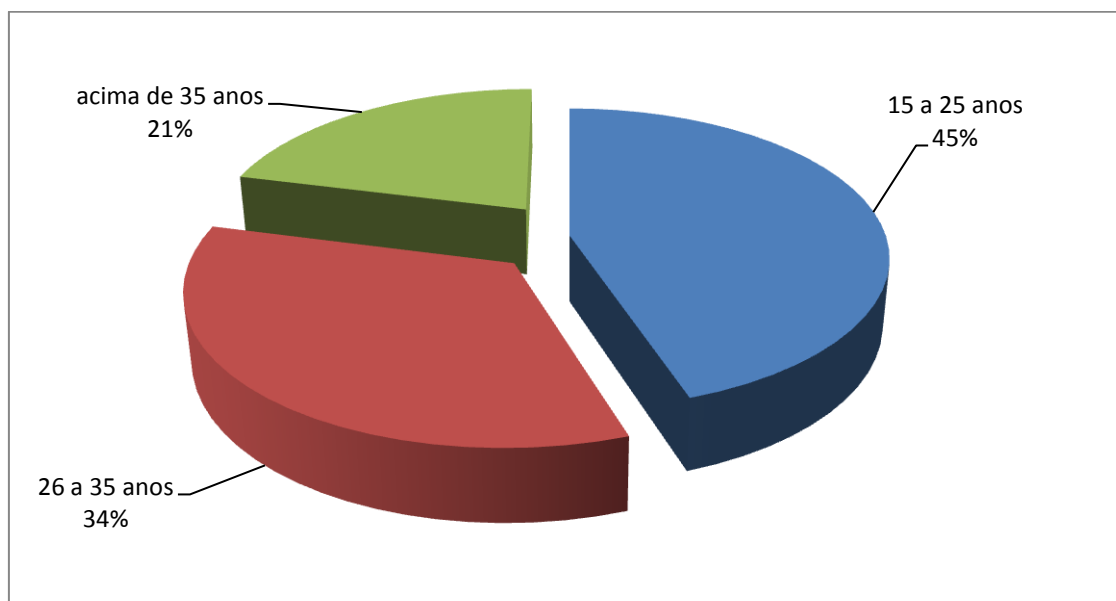
**Figura 4:** Tempo de empresa

Referente ao tempo de empresa, observa-se no gráfico acima que 63% dos colaboradores que se desligaram da empresa tinha ingressado na organização pelo menos de 1 a 3 anos. Neste contexto, pode-se dizer que inicialmente a empresa pode ter atendido inicialmente as expectativas e com o passar dos anos tiveram um descontentamento e outros fatores que contribuíram para o seu desligamento.



**Figura 5: Cargo**

Como pode ser visualizado na figura acima, o maior índice das demissões ocorreu a partir do cargo operacional, totalizando 61% dos colaboradores desligados no período de janeiro de 2011 a agosto de 2012. O que se justifica pelo fato do operacional ter maiores ofertas no mercado de trabalho.



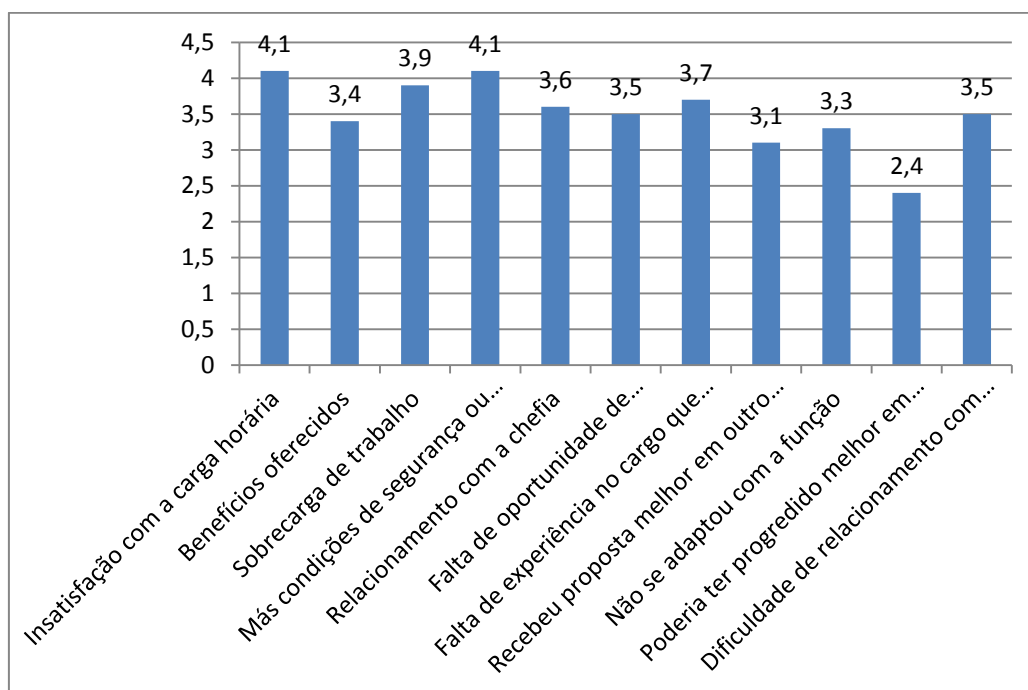
**Figura 6: Idade**

Já na figura anterior, observa-se que os colaboradores que solicitaram o seu desligamento são em sua maioria jovens, ou seja, possuem idade de 15 a 25 anos



(45%). Talvez isso se explique pelo fato dos mais jovens não terem tantos compromissos financeiros ou familiares.

#### 4.2 – DADOS VARIÁVEIS INTERVALARES



**Figura 7:** Variáveis Intervalares

Em análise geral, apesar da aleatoriedade, a variável que mais colabora para a rotatividade na empresa é a variável com a menor média (2,4) que foi em relação “poderia ter progredido melhor em outro setor”.

Talvez isso seja o quesito que a empresa analisada deva exigir mais atenção em relação aos seus subordinados, tentando manter um clima organizacional mais atrativo proporcionando oportunidades de treinamento e carreira junto ao funcionário para que possa reduzir ou controlar o fluxo de rotatividade.

#### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A rotatividade vem sendo um fenômeno comum nas empresas de um modo geral, e notavelmente mais acentuada em empresas que venham a trabalhar com etapas de atividade, assim como são as de construção civil.

Partindo do problema inicial que esta pesquisa se propôs, direcionado pelos estudos feitos pelos autores, trouxe razões que possibilitassem o maior entendimento sobre os quais motivos que causaram a rotatividade dos funcionários que por sua vez, no ramo de material de construção civil.

O estudo de caso observado foi extremamente válido, pois permitiu que muitos dos conceitos analisados fossem visualizados na prática com maior entendimento e conhecimento. De acordo com a pesquisa realizada, ao meu ponto de vista pude perceber também o que poderia ser melhorado mostrando a importância de uma análise de dados as organizações e com essa pesquisa identificar as dificuldades que a empresa vem enfrentando.

Assim sendo realizada a pesquisa, pude perceber que faltava atenção na questão motivação, isso fazia com que o desempenho dos colaboradores não fosse tão satisfatório a empresa trabalhando assim desmotivados. Considerando-se então um alto nível de rotatividade dentro empresa além de gerar um custo muito alto.

Na busca de fazer com que a rotatividade de pessoas possa ser diminuída, faz-se como sugestão que a referida empresa possa estar investindo em qualificação profissional e pessoal, tanto para os líderes de equipe, como para os setores de recrutamento e seleção tentando encontrar o melhor perfil para o desenvolvimento de suas atividades.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: O passo decisivo para a administração participativa. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1992. p. 80; 89.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. O passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Book, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 179.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações: São Paulo, Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. **O Capital Humano das Organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro; Elsevier, 2009.

CARVALHO E NASCIMENTO. **Administração de recursos humanos**. Pioneira, São Paulo: 1993.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução a administração**. 5.ed. São Paulo; Atlas, 1995.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3 edição; São Paulo: futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, **Introdução a Administração**. 4 ed. São Paulo; Atlas, 1995.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, **Introdução a Administração**. 6 ed. São Paulo; Atlas, 2004.

MIKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, Atlas 2000.

PASTORE, José. As causas da Rotatividade. 2001. Disponível em: [www.josepastore.com.br/artigos/rt/rt\\_169.htm](http://www.josepastore.com.br/artigos/rt/rt_169.htm). Acesso em 19. Out. 2021.

ROSÁRIO, Cecília Camargo. **Rotatividade de pessoal – Turno ver. 2011**, Disponível em: [http:// www.atituderh.com/artigo.aspx?codigo=21777](http://www.atituderh.com/artigo.aspx?codigo=21777). Acesso em: 19. Out. 2021.