

**GPESS**

**GESTÃO DE PESSOAS**

**A ROTATIVIDADE DE COLABORADORES: UMA CONSEQUÊNCIA DE FATORES TANTO INTERNOS COMO EXTERNOS À ORGANIZAÇÃO**

## RESUMO

Investigar a temática envolvendo a rotatividade no ambiente de trabalho, tem sido estudo de muitos pesquisadores e profissionais. Isto se deve ao fato das grandes mudanças no contexto organizacional nas últimas décadas, desta forma, o entendimento do que esperar do profissional em relação a organização, também mudou muito. Este estudo teve como objetivo investigar as principais causas dos índices de rotatividade de colaboradores em uma empresa de mineração. E essa rotatividade implica em custos e perdas de produção, lucros e até mesmo a saúde financeira da empresa. Primeiramente, foi fundamentada em autores que debatem o tema, posteriormente na pesquisa de campo, foi aplicado um questionário para 21 colaboradores do setor operacional de uma empresa de mineração. Os dados revelaram os principais motivos da rotatividade, a falta de benefícios oferecidos pela empresa, principalmente financeiros por ficarem muito tempo de longe de casa, visto que o local onde eles trabalham, é área de garimpo e afastado da sede da empresa.

**Palavras – Chave:** Rotatividade, satisfação, benefícios financeiros.

## ABSTRACT

*Investigating the theme involving turnover in the work environment has been a study of many researchers and professionals. This is due to the fact that the great changes in the organizational context in recent decades, thus, the understanding of what to expect from the professional in relation to the organization, has also changed a lot. This study aimed to investigate the main causes of turnover rates of employees in a mining company. And this turnover implies costs and losses of production, profits and even the financial health of the company. First, it was based on authors who discuss the theme, later in the field research, a questionnaire was applied to 21 employees in the operational sector of a mining company. The data revealed the main reasons for turnover, the lack of benefits offered by the company, mainly financial for staying long away from home, since the place where they work, is a mining area and away from the company's headquarters.*

**Keywords:** Turnover, customer satisfaction, financial benefits.

## INTRODUÇÃO

A rotatividade de pessoal, conhecida como *turnover*<sup>1</sup> pela gestão de pessoas no mundo empresarial, diz respeito ao processo de demissões e admissões ocorridos num certo período de tempo, em relação à quantidade de pessoas em atividade nesse mesmo período. O índice de *turnover* é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. Seu cálculo é feito por meio da relação percentual entre a média das admissões e dos desligamentos, em relação ao número total de participantes da empresa” (CHIAVENATO, 2002). Normalmente o *turnover* é levantado mensalmente para permitir comparações e decisões, já que tem caráter preditivo.

A rotatividade de colaboradores, é uma consequência de vários fatores que influenciam diretamente, tais como: insatisfação dos colaboradores, uma remuneração incompatível com a função e até mesmo a falta de recompensas financeiras, além da maneira como acontece o processo de seleção e recrutamento realizado pela empresa.

A pesquisa traçou um parâmetro fundamentado nos autores, destacando as principais causas de rotatividade que acontece num ambiente organizacional, identificando tanto os fatores internos como os externos que causam essa rotatividade.

A pesquisa de campo, foi realizada com colaboradores do setor operacional de uma empresa no ramo de mineração. Os principais resultados evidenciaram que essa rotatividade na empresa pesquisada acontece em razão da falta de benefícios financeiros oferecidos pela empresa.

### 1. A ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS

A rotatividade é usada para definir a passagem de pessoal entre uma organização e outra, ou seja, é o número de pessoas que entram e saem de uma empresa (CHIAVENATO, 2002).

A rotatividade pode ocorrer por motivos externos ou internos. Para obter informações sobre essas variáveis, os especialistas de recursos humanos realizam uma entrevista de desligamento com o funcionário que, conforme descreve Chiavenato (2009), abrangem os seguintes aspectos:

Motivo que determinou o desligamento (por iniciativa da organização ou do funcionário). • Opinião do funcionário a respeito da empresa, do gerente e dos colegas. • Opinião a respeito do cargo, horário de trabalho e condições de trabalho. • Opinião a respeito do salário, benefícios sociais e oportunidades e progresso. • Opinião a respeito do relacionamento humano, moral e atitude das pessoas. • Opinião a respeito das oportunidades existentes no mercado de trabalho (CHIAVENATO, 2009, p. 89).

---

<sup>1</sup>*Turnover* é um termo da língua inglesa que significa "**virada**"; "**renovação**"; "**reversão**" sendo utilizado em diferentes contextos. É um conceito frequentemente utilizado na área de Recursos Humanos (RH) para designar a rotatividade de pessoal em uma organização, ou seja, as entradas e saídas de funcionários em determinado período de tempo. Disponível em: <https://www.significados.com.br/turnover/>. Acesso em: 23. Julho. 2020.

Para a empresa controlar o número de rotatividade, ela deve se organizar através da pesquisa de desligamento, um índice que a leva ter o número exato de rotatividade, porém, nem toda empresa possui esse índice.

Os administradores devem buscar conhecer as atitudes de seus colaboradores, porque elas fornecem indicadores de problemas potenciais, além de influenciarem o comportamento. Colaboradores satisfeitos e comprometidos apresentam índices mais baixos de rotatividade (ROBBINS, 2002).

Pontes (2005), ressalta que a dinâmica de entrada e saída de pessoal em organização é chamada de:

Rotação de Recursos Humanos, flutuação ou *turnover*. Um número pequeno de rotação de pessoal é sadio. Os administradores devem, porém, preocupar-se quando a rotação aumenta, uma vez que há custo financeiro envolvido com as novas admissões de pessoal e com os desligamentos. (PONTES, 2005, p. 31).

A rotação de funcionários em uma organização torna-se prejudicial a partir do momento que fica frequente, pois alguma coisa de errado pode estar acontecendo no ambiente de trabalho. Quando existe demissão involuntária, também é preocupante, pois o problema pode estar no processo de recrutamento e seleção. Porém, quando a rotatividade existe com um índice menor não há problemas, é comum em alguma época, pessoas saírem das empresas (PONTES, 2005).

A fórmula mais utilizada é o número de pessoas que se desligaram durante um determinado período de tempo (um mês ou um ano) em relação ao número médio de funcionários existente. Essa fórmula funciona apenas em relação às saídas e não considera as entradas de pessoal na organização.

De acordo com Chiavenato (2002) *Turnover* é o termo para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. Com a rotatividade de pessoal a empresa não consegue firmar um trabalho sequencial, e sem contar que gera um custo tanto relacionado a queda na produtividade e na contratação e treinamento de outro colaborador.

Para Marras (2005, p. 66) é o termo “utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em determinado período”. Lembrando sempre que essa ruptura de colaboradores acaba sempre gerando custos.

Milione (2006, p. 165) acrescenta que a “rotatividade de pessoal é a modalidade de estudo de pessoal que deixa a organização e de quem a ingressa, assim como da movimentação interna de pessoal”.

O estudo sobre esse tema tem despertado um interesse de muitos estudiosos sobre ao assunto para compreender o comportamento das pessoas nesse ambiente, e os gestores dos recursos humanos, tem uma preocupação a mais em relação a essas constantes trocas, em virtude dos custos relativos com a rotatividade de pessoal, bem como o treinamento de outros contratados, visando maior competitividade empresarial.

Chiavenato (2002) esclarece que:

A rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número de médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo. Quase sempre, a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para

promover providências, seja ainda com caráter preditivo (CHIAVENATO, 2002, p, 178).

Sendo assim, existem variadas maneiras de fazer o cálculo do índice de rotatividade na organização, seja ela de modo geral ou calcular por setor, ou um departamento.

Contudo, existe um outro fator que influencia um colaborador, para que seja evitado esse percentual de rotatividade, que é a motivação, e nesse sentido, Sehn (2005), ressalta:

Um colaborador motivado, é, sobretudo, um entusiasta com que realiza. Desenvolve e aplica com mais facilidade as habilidades de relacionamento, negociação e criatividade. Enfim, é um profissional muito mais produtivo e feliz dentro da empresa, não somente fora dela. Além disso, pode influenciar outros, pois é um disseminador de energias positivas, mas a qualidade da influência que provocará a outra pessoa é uma escolha da pessoa influenciada. (SEHN, 2005, p. 17)

Em suma, é uma grande verdade que um colaborador motivado seja pela parte financeira, seja por gostar daquilo que faz, ela é influência para outras pessoas, mas se estiver desmotivado sua influência também gerará descontentamento, ou seja, o principal fator mesmo que leva um colaborador a deixar a organização é mesmo o nível de insatisfação com a função desempenhada.

No caso da rotatividade, esse fator é existente na organização e tem uma consequência. Para Chiavenato (2002), a intensa rotatividade de material humano, pode acabar saindo caro para a organização. Os aspectos negativos relacionados a essa situação, principalmente em um curto espaço de tempo, à primeira vista pode parecer vantagem o colaborador se desligar da organização, mas, essa redução sem um prévio planejamento provoca prejuízo.

Neste momento de rotatividade, a organização precisa analisar que algo não está funcionando bem e então melhorar nesse aspecto, pois essas mudanças, geram gastos com demissões; admissões; custos com seleção e treinamento desse indivíduo e juntamente com encargos que custeará com essa saída ou chegada, sem contar o acúmulo de serviços para os demais colaboradores, sendo assim uma situação que abalará a produtividade dessa organização.

Para Mobley (1992) essa constante troca de pessoal também possui aspectos positivos, como o afastamento de colaboradores com baixo desempenho profissional, que não possuem flexibilidade no ambiente de trabalho, é até mesmo na questão de estar sempre em conflitos com os demais.

## 1.1 CAUSAS DA ROTATIVIDADE

Existem algumas causas para a rotatividade de pessoal, sendo uma das primeiras, a concepção da forma como a organização trabalha e orienta seus colaboradores, seguida das condições oferecidas pela organização para desenvolver seu trabalho, da falta de motivação, ou da busca pela inovação em outras áreas de atuação (ALVES, 2009).

Para Chiavenato (2006), realmente não existe uma causa em específico, mas alguns efeitos e consequências de fatores externos e internos que levam os colaboradores a terem esse comportamento.

Podem ser diversas as causas de rotatividade de pessoal, entre elas: a insatisfação quanto à política salarial da organização; ofertas mais atraente dadas

por outras empresas; descontentamento quanto ao local de trabalho (distância, estrutura física, ambiente em geral); insatisfação quanto à política de benefícios; problemas de relacionamento com os colegas; insatisfação quanto à função exercida pelo colaborador; política inadequada de desenvolvimento e crescimento profissional; critérios de avaliação de desempenho, entre outros.

Mobley (1992) acrescenta outras causas da rotatividade:

Níveis salariais, integração, comunicação instrumental, comunicação formal e centralização do poder, os quatro primeiros determinantes são considerados como positivamente relacionado ao Turnover, o quinto, a centralização, como negativamente relacionado (MOBLEY, 1992, p. 144)

Portanto, a primeira causa estudada até o momento, está relacionada mesmo aos níveis salariais para as taxas de rotatividade no mercado de trabalho, aliada em grande parte da oferta de vagas que existe em algumas regiões.

Segundo os autores Milkovich e Boudreau (2008), faz uma ressalva em relação a decisão do funcionário para deixar a empresa, essa influência acontece por diversos fatores, que muitos casos é complicado para a organização controlar; como taxa de desemprego; responsabilidade familiar e atração por outras empresas.

Já em outros casos essa influência vem da própria organização, e Rosário (2006), argumenta que as causas mais frequentes, são elas: uma oferta mais atraente por outra empresa; instabilidade econômica; ambiente organizacional; insatisfação quanto à política salarial; política de benefícios insuficientes. Uma supervisão superficial; falta de políticas e estratégias de crescimento profissional; relações interpessoais no ambiente organizacional; falta de condições de trabalho na organização; uma rotina sem ter uma definição precisa das metas; cultura organizacional; uma política de recrutamento e seleção de recursos humanos sem uma definição que tipo de profissional a organização precisa; falta de reconhecimento nesse ambiente.

## 1.2 CAUSAS DA ROTATIVIDADE

As causas da rotatividade, para Mobley (1992), pode ter início no momento do recrutamento e seleção. Tendo em vista que, o recrutador pode acreditar que a pessoa selecionada possui boa qualificação profissional técnica, no entanto, acaba por não possuir competência necessária exigida para o cargo, dessa forma, não consegue desenvolver um bom trabalho. Sendo assim, após a seleção, fica evidente que o selecionado não possui um perfil adequado para exercer a função para qual foi selecionado.

Ainda complementando o pensamento de Mobley (1992), Rosário (2006, p. 45), destaca que: informações relativas às causas da rotatividade de pessoal são obtidas através de uma avaliação, e acontece através de mapeamento de entrevista de desligamento: Esse mapeamento tem como função obter informações e opinião do ex-funcionário em relação à conduta da empresa; políticas de remuneração para saber onde é possível melhorar, se o funcionário está saindo da empresa satisfeito e que imagem ele está levando da empresa.

Tem também a pesquisa de clima: Essa informação é importante, pois, é uma ferramenta que tem como finalidade identificar a percepção coletiva dos seus colaboradores, ou seja, que fatores afetam o nível de sua motivação, juntamente com o grau de satisfação existente na empresa.

Processo de recrutamento e seleção: Fonte de informações importante, pois elenca os fatores que atraem ou não as pessoas em trabalhar nessa empresa, que imagem é transmitida da organização para o recrutado, como é fornecida a oportunidade de crescimento profissional ao candidato. Procurar integrar o colaborador a cultura da empresa. Procurar sempre monitorar os colaboradores no período de admissão recente, para avaliar como estão as expectativas, se estão sendo satisfeitas no processo de integração com a cultura da empresa, com a estrutura e seus pares e até mesmo a liderança.

### 1.3 CUSTOS COM A ROTATIVIDADE

De acordo com Chiavenato (2009, p. 182), os custos relacionados à rotatividade estão divididos em secundários e terciários, “primário, são aqueles que diretamente relacionados com o desligamento de cada colaborador e sua substituição”, ou seja, as despesas com processo de desligamento e seleção para quem irá substituir o que foi desligado; despesa com pessoal para realizar cadastramento e pagamento de demissão e contratação de outro; terá despesa com treinamento e integração; custeio do tempo com a pessoa que irá repassar as funções ao novo contratado, além dos custos legais que são inerentes quando um colaborador é desligado de uma empresa.

Os custos secundários, “envolvem aspectos intangíveis e de características predominantes qualitativas, referem-se aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade”. Neste custo secundário, envolvem-se as perdas na produtividade, ou seja, até um novo colaborador não substituir o que foi desligado, terá uma produção inferior, tendo em vista, até o novo colaborador se ambientar com as novas funções, até mesmo a influência do desligamento perante aos demais colaboradores.

Contudo, os custos terciários “estão relacionados com os efeitos colaterais mediatos da rotatividade”, que é visível a médio e longo prazo, que reflete diretamente na imagem e nos negócios da empresa, e pode provocar queda na qualidade dos produtos, com serviços executados por colaboradores inexperientes na função. Visto que, as demissões são bastante onerosas, principalmente quando envolvem entrevistas, consultoria para recolocação e acordos de indenização, além dos apoios do pessoal administrativo e funcional. Os programas de redução de rotatividade são frequentemente utilizados em razão da economia que esses programas proporcionam.

## 2. MEDIDAS PARA REDUZIR A ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Existem várias abordagens criativas para reduzir demissões voluntárias, especialmente nas áreas de atuação, onde as empresas precisam realizar investimento pesado em treinamento, com isso, quando esses colaboradores vão embora prematuramente, a empresa perde esse investimento.

Para corroborar com esse assunto, Milkovich e Boudreau (2008), ressaltam que, as empresas que pretendem diminuir os índices de rotatividades, podem considerar a ideia de aumento de salários, esclarecer qual é a exigência para a função, assim, o ambiente de trabalho torna-se mais gratificante. Até mesmo na hora da seleção as informações bibliográficas do candidato podem contribuir para evitar a rotatividade (p. 269).

Ainda segundo Oliveira (2006), a gestão precisa encontrar quais as melhores ferramentas que auxilia a manutenção de pequeno índice de *Turnover*, que pode

estar relacionado a improdutividade, salário, motivação, tédio para executar as tarefas, melhorar o reconhecimento profissional, causando assim, essa rotatividade de pessoal. O pessoal da área da gestão, tem como objetivo principal reduzir esse índice, começar por analisar todo o processo de recrutamento, a seleção, o próprio treinamento, a motivação, analisar também como esse colaborador está se desenvolvendo dentro do ambiente organizacional.

Nesse contexto, Oliveira (2006, p. 1) faz uma importante ressalva, os problemas advindos da rotação de pessoa, podem ter início já no processo de recrutamento e seleção, podem também ocorrer do colaborador não receber uma capacitação adequada, até mesmo desmotivar, se perceber que foi atraído para executar uma função divergente da que foi proposto inicialmente.

Colaborando com esse princípio para redução de rotatividade, Hauck (2009), salienta que, é necessária uma cultura de transição e recrutamento interno, nesse sentido, ocorrerá uma ação eficiente, irá dar prioridade aos colaboradores, aumentando assim, a motivação dos mesmos.

## 2.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A produtividade e satisfação dos colaboradores é um grande aliado no ambiente de trabalho, já tem sido evidenciado como fator diferenciador da competitividade empresarial (HUNTER, 2006).

Segundo Robbins (1999), a satisfação no trabalho é a atitude geral de um indivíduo em relação as suas atividades, muito mais do que um comportamento (ROBBINS, 1999). Portanto, trata-se de uma resposta emocional às tarefas de trabalho, bem como às condições físicas e sociais deste local (SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 1999).

As consequências da insatisfação no trabalho podem representar altos custos para a organização. Esses podem refletir-se, tanto em aspectos financeiros, quanto morais ou até mesmo emocionais.

As consequências mais comuns em empresas que têm dificuldade com a satisfação de sua mão-de-obra são o turnover (a rotatividade), o absenteísmo, conflitos no ambiente de trabalho, baixo comprometimento com os objetivos organizacionais, baixa qualidade nos produtos e serviços e desperdício de materiais ou matéria-prima (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

Outro aspecto a ser ressaltado é o cenário de trabalho em que estão inseridos os profissionais relacionados a promover a saúde. No seu cotidiano de trabalho, os profissionais que trabalham nesse ambiente defrontam-se com questões relativas à vida e à morte do paciente, além das relações de poder/saber, entre os sujeitos com diferentes papéis, que se expressam em formas de controle e resistência.

A prática evidencia o confronto diário, com dificuldades características desse setor e geradoras de estresse em todos os profissionais envolvidos no processo. O manejo das situações-problema, contudo, varia entre os sujeitos e o enfrentamento do estresse manifesta-se de várias formas (CHIAVENATO, 2006).

## 2.2 QUALIDADES DE VIDA NO TRABALHO

Quando um ambiente de trabalho tem um clima agradável pode melhorar os relacionamento e aumentar a produtividade, apresenta até redução de acidentes, absenteísmo e o melhor: reduz a rotatividade de pessoal. Logo, tornar o ambiente

trabalho um local agradável, é essencial para melhorar a qualidade de vida neste ambiente. Além do mais, as empresas não devem somente oferecer bons salários aos colaboradores, mas, sim oferecer condições adequadas para um bom desenvolvimento das atividades (CHIAVENATO, 2009).

Ainda segundo Luz (2003), se a empresa oferece boas condições de trabalho, o colaborador não irá mudar suas preferências por outras propostas de trabalho, tendo em vista que, ter qualidade de vida no trabalho, é uma tendência natural do ser humano, ou seja, o desejo do bem estar é inerente do ser humano.

Marras (2000) acrescenta que:

Enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitivas, produzindo mais e melhor a custos menores, os empregados buscam no interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados (MARRAS, 2000, p. 31).

O autor defende ainda que as empresas procuram atingir resultados satisfatórios para viabilizar seu crescimento, contudo os maiores responsáveis por esses resultados são os colaboradores que necessitam de um ambiente e qualidade de vida no trabalho favorável para desenvolver seu potencial, a função da empresa é fazer com que esse meio seja sadio para os mesmos.

### 2.3 SEGURANÇA NO TRABALHO

A segurança do trabalho é a área que responde pela segurança industrial, pela higiene e medicina do trabalho perante os colaboradores da empresa, atua tanto na área de prevenção quanto na correção de acidentes de trabalho.

Marras (2000) ressalta que:

Um modelo de segurança industrial prevê em primeiro lugar uma política clara que reflita a preocupação da cúpula da empresa com relação ao assunto; um sistema de procedimentos que regulamente em detalhes as diretrizes dessa política; uma equipe formada por profissionais competentes e recursos suficientes para levar avante os programas necessários (MARRAS, 2000, p. 208).

Cada empresa possui uma política para diminuir ou reduzir os acidentes de trabalho, porém podem ocorrer acidentes sem que os mesmos sejam provocados. Desta forma, as empresas se preocupam em deixar os colaboradores sempre bem informados referentes ao uso de equipamento de proteção individual, algumas também contratam técnicos de segurança do trabalho buscando melhorias para as causas de higiene e segurança (RIBEIRO, 2005).

A Norma Regulamentadora 18 “Estabelece diretrizes de ordem administrativa, de planejamento de organização, que objetivam a implementação de medidas de controle e sistemas preventivos de segurança nos processos, nas condições e no meio ambiente de trabalho na Indústria da Construção”. É de extrema importância que a empresa ofereça boas condições de trabalho, higiene e proteção, assegurando o funcionário de qualquer incidente, a fim de adquirir maior confiabilidade dos mesmos, e evite maiores prejuízos futuros.

Efetuada a busca teórica para o tema, é o momento de realizar a pesquisa documental, no qual serão apresentados dados da empresa em estudo e os resultados encontrados, bem como, a conclusão obtida.

## 2.4 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Um colaborador motivado, sempre seu pensamento será o de ajudar a empresa, desse modo, não dará margem para a concorrência, além de desenvolver sua função com mais praticidade e qualidade.

De acordo com Chiavenato (1999), uma pessoa motivada, tende a executar sua tarefa de modo mais impulsionado. Todavia, para motivar um colaborador, faz-se necessário conhecer o que lhe torna satisfeito, pois assim executará sua tarefa com ótimo resultado. Compreende-se pela análise do autor, que à motivação está relacionado um estímulo externo, ou até mesmo nos processos mentais do indivíduo, ou seja, é preciso saber o que motivo em específico elenca a satisfação do colaborador.

Nesse sentido, também existe o salário, e segundo Pontes (2005, p. 31), pode ser um bom estímulo, contudo, não é o fator principal, existem outras razões que promovem a motivação, sendo que o salário é apenas uma demonstração objetiva do quanto a empresa valoriza o trabalho executado pelo colaborador. Claro, que associado ao plano de carreira, que aliás, se for bem administrado pelo Departamento de Recursos Humanos, tem grandes chances de ser um fator motivacional. Contudo, um fator motivacional que está ligado diretamente ao cargo ocupado, é a perspectiva de crescimento profissional no trabalho executado.

No entanto, é preciso, ponderar essa situação, pois, muitos colaboradores recebem salários muito bons, nem por isso se sentem motivados, para eles é questão de sobrevivência. Desta forma, é preciso existir um ciclo motivacional desenvolvido pelo departamento de recursos humanos, em relação a plano de cargos e salários, para que possa ser administrada melhor a função de cada colaborador.

Uma detalhe defendido por vários autores na área da administração é que a motivação é um dos fatores que mais contribuem para que aconteça o sucesso de uma empresa, o colaborador precisa ser parte da empresa para que ele fique comprometido, pois, assim, produzirá e participará mais de toda a produção ou serviço que a empresa oferece.

## 3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada por meio de procedimento técnico, através de um levantamento bibliográfico, pois assim, visou – se de um lado caracterizar, ilustrar e problematizar o tema na atualidade e formar uma base conceitual sobre o assunto em debate, partindo do princípio de que o domínio da bibliografia é fundamental para produzir conceitos para um melhor entendimento aos dados levantados que serão questionados na pesquisa de campo. Usando o procedimento descritivo com abordagem qualitativa e quantitativa, que desse modo, permite a mensuração de opiniões, hábitos e atitudes em um universo por meio de amostra que o represente estaticamente. Para Gil, (2002, p. 42) o procedimento descritivo “visa à descrição das características de determinada população ou fenômeno”. Desse modo, se consegue ter uma visão clara dessa população pesquisada.

### 3.1 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa compõem-se de 21 colaboradores do setor operacional de uma empresa que atua no ramo de mineração com sua sede principal situada na cidade de Ariquemes-Rondônia, no entanto, os colaboradores realizam suas atividades laborais na extensão em uma área de garimpo na cidade de Itapuã-do-Oeste-Rondônia. Para aplicação do estudo foi considerada a amostra referente aos colaboradores da área operacional da empresa.

### 3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados aconteceu através da aplicação de questionário, contendo questões que abordassem o tema em forma de dimensão, fechadas. Segundo Parasuraman (1991), questionário é um conjunto de questões feito com o fim de gerar os dados necessários para se atingirem os objetivos de um assunto. Sendo assim, o questionário precisa ser formulado de modo a atender ao objetivo do trabalho.

## 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A média de idade dos participantes é de 32 anos, dos 25 participantes, 23 são homens, apenas 2 são mulheres, o estado civil é de 38,09% solteiro, 61,90% são casados.

O tempo de experiência na área que atuam é de 23,81% 1 ano, 54,14% 3 anos, 4,76% 5 anos, 9,52% 7 anos, 4,76% mais de 7 anos.

Os níveis salariais variam 19,04% 1 salário, 52,36% 2 salários, 23,81% 4 salários, 7,76% mais de 7 salários.

O nível de escolaridade 9,52% tem ensino fundamental I, 38,08% Ensino Fundamental II, 52,36% Ensino Médio, nenhum possuem nível Superior.

**Tabela 1:** Reconhecimento e promoção

	<b>Reconhecimento e promoção</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Mais ou menos</b>
1	Há pouca oportunidade de promoção na empresa	42,85%	23,81%	33,32%
2	Salário desproporcional ao esforço realizado	23,81%	28,57%	47,61%
3	Falta de benefícios oferecidos pela empresa	4,76%	80,94%	14,28%
4	Ausência de formas de recompensa pelo trabalho realizado	33,32%	33,32%	33,32%

**Fonte:** Dados dos sujeitos - 2020

Na tabela 1, foi perguntado sobre o reconhecimento e promoção na empresa, 42,85% responderam que há poucas sim oportunidades de promoção, 23,81% responderam que não, e 33,32% mais menos, ou seja, em muitos casos os colaboradores se sentem até desmotivados em razão dessa poucas chances de promoção.

No questionamento do número 2, se o salário é desproporcional ao esforço realizado 23,81% responderam que sim, 28,57% que não, mas 47,61% que mais ou menos, ficando assim exposto que o trabalho que os colaboradores realizam é desproporcional ao que recebem. No item 3 se há falta de benefícios oferecidos pela empresa, 4,76% responderam que não sim, 80,94% não, e mais ou menos 14,28%, ficando claro que a empresa tem oferecido benefícios a seus colaboradores.

Quando questionado se há ausência de formas de recompensa pelo trabalho realizado, 33,32% disseram que não, 33,32% que não, e 33,32% que mais ou menos, ficando assim uma própria divergência entre os participantes da pesquisa.

**Tabela 2:** Dimensão da carreira

	<b>Dimensão da carreira</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Mais ou menos</b>
5	Falta de identificação com o trabalho realizado	42,85%	28,57%	47,52%

**Fonte:** Dados dos sujeitos - 2020

No questionamento sobre falta de identificação com o trabalho realizado, 42,85% responderam que sim, 28,57% responderam que não, mas, 47,52% responderam que mais ou menos, ficando um pouco mais claro que não estão totalmente satisfeito com o trabalho desenvolvido em virtude da falta de identificação com o mesmo.

Chiavenato (2006) faz uma importante ressalva: as pessoas estão cada vez mais assumindo a responsabilidade de gerenciar suas carreiras e as empresas apenas precisam oferecer oportunidades e incentivos para que elas sigam a diante e façam seu próprio futuro profissional. Desta forma, percebe-se pela dados apresentados na tabela 2, concordando com o autor que a não identificação e a insatisfação com a carreira, tem influência direta do colaborador na decisão de deixar a empresa.

**Tabela 3:** Dimensão do envolvimento com o trabalho

	<b>Dimensão do envolvimento com o trabalho</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Mais ou menos</b>
6	Há falta de envolvimento com o trabalho realizado	38,09%	57,13%	4,76%
7	Está insatisfeito com o trabalho realizado	14,28%	71,42%	14,28%
8	Há falta de necessidade de permanecer na empresa	33,32%	42,85%	23,80%

**Fonte:** Dados dos sujeitos - 2020

No questionamento da tabela 3, foi perguntando se há falta de envolvimento com o trabalho realizado, 38,02% responderam que sim, 57,13% responderam que não, 4,76% disseram que mais ou menos, ou seja, pelos dados apresentados eles

estão envolvidos com o trabalho realizado, porém, há a divergência porque mesmo eles estando envolvidos com o trabalho, tem acontecido tantas rotatividades entre os colaboradores dessa empresa.

No item 7, perguntado sobre a insatisfação com o trabalho realizado, 14,28% responderam que sim, ou seja, que estão insatisfeito com o trabalho realizado, 71,42%, responderam que não estão insatisfeitos com o trabalho que realizam, 14,28% disseram que mais ou menos, em relação a insatisfação com o trabalho que desenvolvem.

Perguntado se há falta de necessidade de permanecer na empresa, 33,32% responderam que sim, 42,85% responderam que não, e 23,80% responderam que mais ou menos. Contribuindo com essa análise, Robbins (1999), elenca que a satisfação com o trabalho executado, vai além do que realizar atividades que causem alguma recompensa pessoal, ou seja, percebe-se que a satisfação profissional é o resultado de vários fatores juntos que somados, influenciam diretamente, como uma boa convivência com os colegas, a forma como desempenha o trabalho, até mesmo a forma como se é avaliado pelo trabalho executado.

Todavia, pelos resultados apresentados pelos colaboradores sujeitos da pesquisa, está em divergência com o pensamento de Robbins (1999), ou seja, para os colaboradores pesquisados, o não envolvimento com o trabalho, a falta de compromisso, e da própria identificação, e necessidade de permanecer na empresa, pouca influência na decisão do colaborador sair da empresa, eles deixam a empresa por outros motivos que não foram objetos de perguntas na pesquisa aplicada.

**Tabela 4:** Dimensão do trabalho e vida pessoal

	<b>Dimensão do trabalho e vida pessoal</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Mais ou menos</b>
9	Há conflito entre trabalho e vida pessoal	4,76%	90,47%	4,76%
10	Tempo insuficiente para a família	23,81%	57,14%	19,04%

**Fonte:** Dados dos sujeitos - 2020

Na tabela 4, está apresentado os dados sobre a dimensão do trabalho e vida pessoal, no item 9, perguntado sobre se há conflitos entre trabalho e vida pessoal, 4,76% responderam que sim, 90,47% que não, e 19,04% que mais ou menos acontece esse conflito.

Percebe-se que, para os colaboradores, os fatores ligados ao trabalho e vida pessoal, ou seja, os conflitos com esses fatores (trabalho e vida pessoal), pouco têm influência na decisão de deixar a empresa, tempo insuficiente para a família também demonstrou-se pouca influência.

Para os autores Greenhaus e Sing (2004, *apud*, Lindo et, al. (2004), tanto a vida profissional influencia positivamente ou negativamente na vida familiar, como a vida familiar pode representar influências boas e até mesmos ruins.

Pelos dados demonstrados estatisticamente na tabela 4, não houve concordância dos autores em relação a opinião dos sujeitos pesquisados, ou seja, para eles, trabalho e vida pessoal não tem influência direta desses colaboradores em se desligar da empresa.

**Tabela 5:** Dimensão de políticas da empresa

	<b>Dimensão de políticas da empresa</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Mais ou menos</b>
<b>11</b>	Cumprimento de promessas pela empresa	38,08%	52,37%	9,5%
<b>12</b>	Estilo inadequado de liderança dos gestores	33,32%	38,09%	28,57%
<b>13</b>	Está insatisfeito com a empresa	4,76%	85,7%	9,52%

**Fonte:** Dados dos sujeitos - 2020

Na dimensão de políticas da empresa, representando pela tabela 5 em relação ao item do não cumprimento de promessa pela empresa, 38,08% responderam que sim que a empresa cumpre suas promessas, e 52,37% responderam que não, ou seja, a empresa não tem cumprido suas promessas com os colaboradores, e 9,5% diz que cumprem mais ou menos. Quanto ao estilo inadequado de liderança dos gestores, 33,32% que responderam que sim, ou seja, existe um estilo inadequado de liderança dos gestores nessa empresa, mas, 38,09% responderam que não, verifica-se que para a maioria dos colaboradores não são influenciados quanto ao estilo inadequado dos gestores, e 28,57%, responderam que mais ou menos.

Nesse tópico identifica-se fatores relacionados às políticas da empresa que podem na perspectiva dos colaboradores, mostrar sim ou não, ou mais ou menos na influência da decisão de deixar a empresa.

No item 13 quanto à insatisfação dos colaboradores com a empresa, 4,76% responderam que sim, mas, 85,7% responderam que não, ou seja, uma porcentagem elevada de colaboradores está satisfeito com a política da empresa, e 9,52% mais ou menos.

A pesquisa mostrou que a insatisfação com a empresa, na opinião dos colaboradores, não é um fator de influência significativa na decisão de sair desta empresa, mas, sim a questão da falta de benefícios oferecidos pela organização, tem forte influência nessa decisão.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As empresas há alguns anos vêm sofrendo com as exigências de mercado, devido à globalização que possibilitou expansão dos negócios em todo o mundo. Diante disso, elas precisam acompanhar as tendências e inovações, planejando e projetando resultados em prol às perspectivas da organização. Existem inúmeras ferramentas capazes de auxiliarem nestas funções, mas nada substituí o maior ativo das empresas: As pessoas.

A essencialidade da mão-de-obra já é reconhecida em todo o mundo, porém, nos últimos anos, todos os setores de serviço atravessam dificuldades em contratar pessoas qualificadas para o mercado de trabalho.

O Brasil passou por um crescimento econômico significativo nestes últimos governos, gerando muitos empregos e aumentando o poder aquisitivo das pessoas de menor renda, explicando assim, esta carência no setor. Por outro lado, essa abertura de mercado foi excessiva, necessitando cada vez mais de mão-de-obra.

A rotatividade de pessoal é uma deficiência muito expressiva dentro das empresas, e acontece por diversos motivos, como salários, satisfação quanto à empresa, benefícios concedidos ou não, desvalorização do funcionário, desqualificação profissional. A empresa não consegue mais escolher suas contratações, ela precisa contentar-se com as pessoas disponíveis, que na maioria das vezes não é qualificada.

A pesquisa documental levantou os principais motivos de desligamentos por parte dos colaboradores, sendo eles: salários, mudança de emprego, distância entre a residência e a empresa. Visto isso, pode-se afirmar o que predomina na empresa pesquisada a rotatividade e a falta de benefícios oferecidos por ela.

Esta alta rotatividade de colaboradores gera resultados negativos à empresa, tanto financeiros quanto operacionais. Financeiros quanto ao custo na contratação e demissão e baixa produtividade e, operacionais, por empregar mão de obra desqualificada, acaba agregando isso ao produto, refletindo ainda nos clientes, mercado e sociedade em geral.

Não existe uma solução exata para o problema de rotatividade, o segredo está no relacionamento entre empresa e colaboradores na principalmente na empresa pesquisada em relação à falta de benefícios oferecidos aos seus colaboradores.

O presente estudo contribuiu teoricamente com uma abordagem sobre um dos assuntos mais polêmicos, enfrentado pelo país inteiro. Para ciência contábil, por tratar da gestão de pessoas, contribuindo com a apresentação da importância deste setor para as atividades operacionais e continuidade da empresa.

Na prática, fazendo um levantamento dos dados e problemas enfrentados hoje pela empresa objeto de estudo, para que esta busque soluções para o mesmo. Por fim, socialmente por não tratar-se de uma deficiência apenas da organização pesquisada, mas do mercado em geral, visando direcionar os profissionais para amenizar ou eliminar o problema.

Atualmente, face ao processo de globalização, acirrada disputa por novos mercados e clientes, o diferencial competitivo das organizações passa a ser as pessoas que lá trabalham. Basta à empresa desenvolver estratégias que visem o comprometimento e não o controle das pessoas. E gerar comprometimento somente será possível, se as empresas entenderem e identificarem quais são as expectativas e os objetivos que os colaboradores possuem.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Lilian Fernanda. Em busca da gestão estratégica da rotatividade de pessoal: Estudo realizado na empresa A. Relat. S/A. **Revista de Ciências Gerenciais vol. XIII, n.18**. São Paulo, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. Como agregar talentos à Empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

GIL, Antônio Carlos, **Como elaborar projetos e pesquisas**. 4.ed.-São Paulo: Atlas, 2002.

HAUCK, Mônica. **Turnover**. 2009. Disponível em: [http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=bn3ituz4o](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=bn3ituz4o). Acesso em: 22. Julho. 2020.

HUNTER, C. J. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LINDO, Maíra Riscado. *et. al.* **Conflito vida pessoal versus vida profissional**: Os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação de Pesquisa em Administração. 28. 2004. Curitiba. ANPAD. 2004.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico: São Paulo: Futura 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MILIONE, Benedito. **Dicionário de termos de recursos humanos**. São Paulo: Fenix central de negócios, 2006.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2008.

MOBLEY, Willian H. **Turnover**: causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

NORMAS **REGULAMENTADORAS** **18**. Disponível em: <http://www.normaregulamentadora.com.br/legislacao/lei-6514-1977/>. Acesso em: 24. Julho. 2020.

OLIVEIRA, Thais Fátima L. **Rotatividade de Pessoal – Turnover**. 12 nov. 2006. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/rotatividade-de-pessoal-turnover/12932/>. Acesso em: 24. Julho. 2020.

PARASURAMAN, A. **Pesquisa de Marketing**. 2ª ed. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1991.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. São Paulo: LTr, 2005.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen, Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

\_\_\_\_\_. Stephen, Paul. **Comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSÁRIO, Cecília Camargo. **Rotatividade de Pessoal (turnover)**. 2006. Disponível em: <http://www.atituderh.com/artigo.aspx?codigo=2177>. Acesso em: 23. Julho. 2020.

SCHERMERHORN JR. J. R; HUNT, J. G; OSBORN, R. N. **Fundamentos do Comportamento organizacional**. 2. ed. Bookman, Porto Alegre; 1999.

SEHN, Caroline. **A motivação dentro da motivação do grupo Accor: ferramenta de comunicação interna como meio motivacional nas organizações**. 2005. 136 f. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica, Comunicação Organizacional e Relações Públicas) - Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, 2005.