

ROTATIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO ODONTOLÓGICO DA CIDADE DE PATO BRANCO - PR

Tatiane A. Ronchi Simioni & Liliane Canopf

tatianeronchi@hotmail.com

Resumo - a área de recursos humanos e gestão de pessoas têm recebido atualmente um maior investimento por parte das organizações, as avaliações das principais causas que levam os funcionários a saírem da empresa tornaram-se mais frequentes e também os fatores que levam as demissões são mais observados. Com isso, o tema rotatividade de pessoal vem sendo muito focalizado dentro das organizações. Este estudo tem o objetivo de identificar os fatores causadores da rotatividade de pessoal, em uma empresa do ramo odontológico na cidade de Pato Branco – PR. O profissional de recursos humanos necessita estar atento às mudanças constantes do mercado e também a realidade das pessoas que integram a organização. Promovendo ações para manter baixo o índice de rotatividade de pessoal por meio de ferramentas eficazes. Neste estudo pode-se observar a dificuldade de manter os níveis de turnover baixos, sendo assim apresentou-se ações para que a situação atual seja transformada e que a empresa estudada consiga mudar a situação presente.

Palavras-Chave: Rotatividade, Turn over, Administração de Recursos Humanos.

ROTATE: A CASE STUDY IN THE COMPANY OF DENTAL BRANCH OF THE CITY OF PATO BRANCO - PR

Abstract- the human resources and the personnel management received the biggest investment from the organizations. The evaluation of the main reasons that cause a manager to leave the company and the monitoring of the factors that cause the resignations is today made more frequently. The organizations put today more focus on turnover problem. The present survey has the objective to identify the factors that cause the turnover, in a odontologic company in the city of PatoBranco – PR. The Human Resources Department has to pay attention to the constant market changes and the characteristics of the people part of an organization and they have to promote actions to keep low the turnover index through effective tools. In this survey it is possible to understand the difficulty to reach such target and we will present hereby tools to grant the Company the possibility to change the present situation.

KeyWord: Turnover, Human Resources Management.

1. INTRODUÇÃO

As organizações modernas têm dado ênfase à área de gestão, assunto que tem ganhado espaço nas discussões organizacionais. Sabendo que as estruturas organizacionais estão cada vez mais enxutas, todas as pesquisas voltadas a auxiliar o aumento do investimento em capital humano são importantes.

Segundo Drucker (1998), o sucesso da administração envolve aspectos tais como: estratégia, cultura organizacional e pessoas, pois são elas que compõem a organização. Na busca da excelência as organizações precisam de um suporte intelectual bem treinado, motivado e com condições para prestar um bom serviço ao cliente, é neste pensamento que em alguns momentos a

rotatividade pode representar prejuízo para as empresas.

A Administração de Recursos Humanos (ARH) com o passar dos anos transformou-se muito, colocando em foco o capital humano, bem intangível de grande relevância e inegável participação no andamento do negócio. Ela pode ser transformada em uma ferramenta inovadora para promover grandes mudanças nas organizações.

Ainda que a ARH tenha deixado de ser apenas uma ferramenta de contabilizar os registros dos trabalhadores, enfatizando as faltas e atrasos dos funcionários (MARRAS, 2000), há limitadores à sua plena atuação. Isto é percebido, por exemplo, ao tratar do tema rotatividade de pessoal, também conhecido por turn over, que tem colaborado para

que o investimento no capital humano seja tratado com cautela pelos gestores. Esta cautela vem motivada pelo alto custo dos treinamentos disponibilizados no mercado e também pelo temor aparente no meio empresarial de contratar estes serviços.

A importância de um estudo focalizado na rotatividade de pessoal dentro da empresa estudada se deu, não somente pela dificuldade de treinar pessoal para este ramo, mas também por ser um assunto que já vem preocupando há algum tempo os gestores da empresa, bem como todo o ramo da ARH. Assim, o mesmo foi estruturado de forma a apresentar possíveis sugestões para o planejamento de recursos humanos na empresa estudada.

2. METODOLOGIA

O objetivo do presente estudo foi identificar os fatores causadores da rotatividade de pessoal no período de janeiro de 2006 a abril de 2007, em uma empresa do ramo odontológico na cidade de Pato Branco – PR. Para isto foram verificados os índices de rotatividade de cada mês do período, bem como as causas dos desligamentos ocorridos.

O estudo foi realizado em uma empresa do ramo odontológico que conta hoje com 22 (vinte e dois) colaboradores, sendo 11 vendedores externos e 11 funcionários internos, distribuídos nas seguintes funções, financeiro, compras, administrativo, venda interna, faturamento, estoque e despacho de mercadorias.

O período de estudo foi escolhido em função de reformulação administrativa ocorrida na empresa, durante a qual houve mudança de proprietários e possíveis mudanças na cultura organizacional, além da solicitação da sócia-gerente da empresa para a realização do mesmo. O interesse da organização, bem como da pesquisadora, foi verificar os aspectos positivos e negativos ocorridos com a mudança na administração de pessoas e possíveis reflexos na rotatividade de pessoal.

A escolha de apenas uma empresa para ser estudada dá a esta pesquisa uma perspectiva de estudo de caso. Pois, existe a vantagem da flexibilização na execução do estudo permitindo a ampliação de objetivos através da utilização dos dados que serão coletados e assim estimulando novas descobertas. Optou-se então pela pesquisa exploratória, que segundo GIL (1991) tem o objetivo de proporcionar maior intimidade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aperfeiçoamento de idéias ou o descobrimento de intuições.

Várias fontes de conhecimento auxiliaram para a construção do estudo proposto, como a pesquisa bibliográfica. A pesquisa utilizada foi de cunho

exploratório, através de levantamento de dados primários e observação *in loco*. Por meio de pesquisa de campo juntamente com a documental, se obteve informações relevantes para o estudo de caso. A coleta de dados inicial foi feita através de livros de registro de empregados. Na pesquisa de campo, foi aplicado um questionário semi estruturado aos funcionários internos que solicitaram demissão no período e uma entrevista semi-estruturada com o administrador.

3. A INTERAÇÃO ENTRE PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

A administração vem sendo estudada ao longo dos anos com o intuito de planejar, organizar, dirigir e controlar as organizações para que estas consigam com mais facilidade crescer e se fortalecer no mercado competitivo. Neste sentido,

...a administração está sendo considerada a principal chave para a solução dos mais graves problemas que atualmente afligem o mundo moderno (CHIAVENATO, 2000, p.5).

A administração é necessária para alcançar os objetivos com economia de recursos e ação, e ainda com maior eficiência. O advento das relações humanas trouxe para o ambiente da administração preocupações relacionadas com a motivação dos indivíduos nas empresas. E ainda segundo Carvalho e Serafim (2001) a empresa deve ser considerada um sistema vivo, móvel e adaptável, na qual cada um dos indivíduos presentes respondem de uma maneira particular aos processos administrativos existentes.

A ênfase nas pessoas dada pelas relações humanas tem grande relevância, pois como comenta Leonard-Barton (apud DALL'INHA, 2006) os conhecimentos acumulados nas cabeças dos empregados se agrupam às máquinas, aos softwares e aos métodos organizacionais rotineiros. É importante ressaltar que, embora as pessoas possam ser vistas dentro da organização como um recurso, que carregam capacidades, habilidades e conhecimentos importantes para o bom andamento da organização, elas também possuem características específicas de personalidade, assim como expectativas e objetivos pessoais (CHIAVENATO, 1999).

Dentro deste contexto a ARH, tendo como base as organizações e as pessoas, tem a difícil missão de conciliar os objetivos de empregados e empregadores (CHIAVENATO, 2000). Para que estes objetivos sejam alcançados a empresa precisa desenvolver atividades como recrutamento, seleção de pessoal, remuneração, avaliação de cargos, benefícios, treinamentos, motivação, dentre outros.

3.1 As relações da administração de recursos humanos nas organizações

A administração de recursos humanos tem sido estudada e ganhou um espaço considerável recentemente, por ser uma área sensível à cultura predominante na organização. Costuma-se encontrar profissionais da área em grandes e médias organizações, contudo, a ARH deve ser aplicada em qualquer empresa independente de tamanho ou ramo.

A administração visa estabelecer e dirigir as políticas e procedimentos, mediante os quais se pode utilizar mais corretamente os recursos humanos, material e financeiros da organização em função de seus objetivos. (CARVALHO e NASCIMENTO, 1997, p. 6)

Com esta visão estabelecida na organização, os recursos humanos tornam-se uma área complexa com atividades abrangentes tendo a necessidade de dedicação intensa e um estudo aprofundado por parte dos profissionais da área.

Dentre os objetivos que a ARH possui destacam-se três, que são:

1. Criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades, motivações e satisfação para realizar os objetivos da organização.

2. Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas, e alcance dos objetivos individuais.

3. Alcançar eficiência e eficácia através das pessoas. (CHIAVENATO, 2004, p. 138).

Para que estes objetivos sejam plenamente alcançados há algumas atividades que a ARH deve desenvolver, entre elas estão: Recrutamento, Seleção, Benefícios aos talentos organizacionais, Avaliação de desempenho, Treinamento e desenvolvimento pessoal, Qualidade de Vida no Trabalho, Higiene no trabalho, Segurança do Trabalho, Motivação e com estes itens bem preparados os níveis de rotatividade podem ser reduzidos.

3.2 Rotatividade – turn over

Mesmo com todos os esforços dispensados por parte dos gestores de capital humano, dentro das atribuições da ARH, um assunto que tem tido uma abordagem ampla no momento é a rotatividade (turn over). No planejamento de recursos humanos este é

um dos aspectos mais importantes.

O termo rotação de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. (CHIAVENATO, 1985, p.110).

Em toda organização saudável a entrada e saída de funcionários é um fator normal, se for a pequeno volume que gere uma rotatividade vegetativa de simples manutenção. A rotatividade vegetativa é quando a entrada e saída de recursos humanos são baixas (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Oliveira (2006) o profissional de recursos humanos deve estar sempre atendo as flexíveis mudanças do mercado externo e a realidade das pessoas que compõem a organização. Movendo ações que possam auxiliar a manter índices de rotatividade pequenos.

Calcula-se o índice de rotatividade de pessoal baseando-se no

volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis na organização, dentro de certo período de tempo (CHIAVENATO, 2004, p.153).

Utiliza-se a seguinte equação:

$$\frac{A+D}{2} \times 100$$

EM

A = admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas)

D = desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas)

EM = efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

Considerando os objetivos deste trabalho, foi considerado o índice de rotatividade que analisa as perdas de pessoal e suas causas, desconsiderando as admissões e utilizando para medida de rotatividade a seguinte fórmula: (Dx100)/EM

Como todos os sistemas abertos às organizações estão vulneráveis a este entra e sai de recursos, o *turn over* pode não somente significar investimentos perdidos, como pode também afetar a produtividade, continuidade e os resultados da empresa. Além dos custos elevados do processo de demissão e de novas admissões. (LUCENA, 1995).

Ainda segundo Lucena (1995) a rotatividade pode

ser considerada uma forma de entrada de “sangue novo” na empresa, uma renovação e vista por outro aspecto, pode tornar-se um forma de evitar a obsolescência de pessoal.

Controlar o *turn over* não significa apenas ter as informações sobre ele, mas significa proteger e reter a mão-de-obra que é importante para a empresa (LUCENA, 1995, p.199).

A rotatividade envolve custos primários, secundários e terciários como Chiavenato (2004) mesmo nos traz. Custos de recrutamento e seleção; de registro e documentação; de integração e de desligamento são considerados primários. Já os secundários são os reflexos que esta rotatividade traz para a produção; as atitudes do pessoal e extralaboral devido às horas extras utilizadas para cobrir o baixo índice de funcionários ativos e ainda os custos extra-operacionais. Os custos terciários são custos que a empresa sente a médio e longo prazo, os chamados efeitos colaterais.

Algumas causas da rotatividade de pessoal são motivos alheios a ARH, que seriam os fenômenos externos citados por Chivaneto (2004), como a situação da oferta e procura de RH no mercado, as oportunidades que florescem a todo instante para talentos bem desenvolvidos, até mesmo as circunstâncias econômicas.

Já os fenômenos internos causam rotatividade com mais frequência nas organizações, pode-se citar alguns como a política salarial, de benefícios, as oportunidades de crescimento dentro da organização, os relacionamentos inter-pessoais, as condições ambientais de trabalho, a cultura organizacional, critérios de avaliação de desempenho, entre outros. (CHIAVENATO, 2004). As entrevistas de desligamento são “armas” muito utilizadas pelas empresas para diagnosticar, medir e controlar, as possíveis causas de rotatividade e também os resultados de políticas de RH que são desenvolvidas pelas empresas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Quadro 01: Desligamentos ocorridos na empresa no período de fevereiro/06 a abril/07

Período	Fev'06	Mar'06	Mar'06	Jul'06	Nov'06	Dez'06	Mar'07	Total
Por solicitação do empregado		01	01	01		01	02	06
Por iniciativa da empresa	01				02			03
Total	01	01	01	01	02	01	02	09

Fonte: Livros de registro de empregados.

Em um primeiro momento foram coletados junto aos livros de registro de empregados a saída de 09 (nove) funcionários no período estudado, sendo que nos meses de janeiro, abril, junho, agosto, setembro, outubro de 2006 e janeiro, fevereiro e abril de 2007, não houve demissões nem por

solicitação do empregado, nem por iniciativa do empregador.

Conforme mostra o quadro abaixo se pode observar que dos desligamentos ocorridos na empresa, 06 (seis) foram por solicitação do empregado, sendo que destes, duas pessoas ocupavam o cargo de compras, uma ocupava o cargo de *office boy*, uma de auxiliar de serviços gerais e duas de faturista. E 03 (três) por iniciativa da empresa, que ocupavam respectivamente os cargos de auxiliar administrativo, *office boy* e auxiliar de serviços gerais.

Para que fosse alcançado o objetivo de identificar as causas dos desligamentos, tanto por iniciativa do funcionário quanto da empresa, foi aplicado um questionário aos que solicitaram a demissão. Destes questionários, 04 (quatro) pessoas, de um universo de 06 (seis) que solicitaram demissão, dispuseram-se a respondê-lo.

Por meio da fórmula $(Dx100)/EM$, chegou-se ao índice do período de 85,7%.

Quando a questão rotatividade se mostra assunto de interesse de pesquisa em uma empresa, já é um indicativo que serão encontrados índices altos, muitas vezes decorrentes de alguma falha no processo administrativo. Tomando por base o estudo da empresa, o índice obtido de 85,7% é um índice que pode ser considerado alto, tendo em vista que a empresa trocou praticamente todos os seus funcionários internos durante o período pesquisado.

4.1 Condições ambientais de trabalho

Segundo Chiavenato (apud DALL'INHA, 2006), as condições ambientais de trabalho são as instalações, o ambiente físico e o ambiente de trabalho onde o colaborador desempenha suas atividades. E estas condições são iluminação, ruído e condições atmosféricas.

Ao serem questionados sobre como era o local onde trabalhavam, os pesquisados responderam ser um ambiente limpo, nas opções seguintes, 50% consideraram o ambiente bem iluminado, com temperatura normal, tendo ar puro e ser um ambiente silencioso. Contudo, duas pessoas da amostra citaram ser o ambiente muito quente e mal iluminado.

Tal percepção pode ser resultado da reformulação das instalações, realizadas na empresa durante o período da pesquisa, mudando a parte do estoque para uma sala maior, instalando ar condicionado nos ambientes de maior fluxo de pessoas, entre outros. Isto é algo importante para o bom desenvolvimento das atividades diárias, pois, segundo Vasconcelos (2001), tendo um bom ambiente de trabalho e qualidade de vida, as atividades diárias se tornam mais agradáveis e prazerosas, levando os funcionários a terem melhor

desempenho.

Quanto às ferramentas dispostas pela empresa para o bom andamento das atividades, 75% dos pesquisados disseram que possuíam acesso ao material necessário e as ferramentas para trabalhar bem. Este dado indica que o motivo dos desligamentos não provém da insatisfação por falta de um ambiente saudável e de ferramentas para o bom fluxo das atividades de trabalho. A pequena parcela de pessoas que responderam com certo nível de insatisfação, analisando por meio da interpretação das repostas, poderiam estar num momento de desprazer com a empresa.

Quando questionados se gostavam do trabalho que desempenhavam 50% dos que responderam à entrevista disseram gostar do trabalho que exerciam, contudo, 50% responderam que apesar de gostar, o trabalho era cansativo e pouco agradável.

Pode-se perceber que apesar do ambiente ser favorável e ter as ferramentas necessárias para seu bom desempenho, a diferença nas respostas deve ser decorrente das diferentes funções exercidas pelos pesquisados, por exemplo, uma das pessoas que foram pesquisadas fazia serviços de office boy e entregador, que exigiam sua constante saída da empresa para serviços na rua, sujeito a todos os tipos de intempéries, sendo este uma das pessoas que solicitou o e desligamento no período estudado.

Existem diferentes visões dentro das funções nas empresas, como já vimos é importante que haja cuidado ao contratar novos funcionários, pois ao se recrutar alguém com um perfil inadequado ao cargo incorre-se ao risco de insatisfação e frustração. A necessidade de uma maior atenção ao recrutamento e seleção dentro da empresa é algo que parece inegável, vistas as respostas obtidas através da pesquisa.

4.2 Condições salariais de trabalho

Como já foi exposta, a administração salarial é uma questão muito importante, conforme Lacombe e Heilborn (2003), ela é um fator preponderante quando se trata de atrair e reter bons profissionais, motivá-los a trabalhar em equipe, podendo ser ainda um fator desmotivador quando o funcionário considera-se injustiçado salarialmente.

Com relação à questão salarial houve opiniões diferenciadas, 25% consideraram bom, 25% baixo e 50% muito baixo. Quando questionados por que consideravam muito baixo citaram que o trabalho era cansativo e que o serviço que desempenhavam valia mais.

Nas empresas a questão salarial é tratada na hora da contratação, contudo os funcionários costumam criar expectativas como crescimento de cargo, aumento de salário e reconhecimento pelos serviços prestados à empresa. Para o empregador é

esperado que o funcionário tenha uma produtividade superior ao salário que recebe, contudo o empregado não é um motor, pois tem emoções que influenciam no seu desempenho (SENAC, 2005).

O responsável pelo planejamento de cargos e salários deve conhecer as funções da empresa, realizando a administração salarial através de um conjugado de métodos com a finalidade de atribuir uma remuneração adequada aos funcionários, assegurando coesão entre os valores pagos e coerência com o mercado externo, proporcionando um nível de motivação e controlando os custos (LACOMBE e HEILBORN 2003).

As atividades realizadas na empresa foram apontadas como cansativas em dois momentos e o salário apontado como baixo ou muito baixo para 75% dos respondentes, estas respostas podem demonstrar certa frustração entre os pesquisados com a forma como vem sendo realizada a administração de cargos e salários e também a distribuição das atividades dentro da empresa. A possibilidade apontada, analisando as respostas obtidas através do questionário aplicado, seria de que pode haver uma sobrecarga de atividades laborais, talvez inexistindo equidade entre os cargos e salários da empresa, configurando assim um nível de descontentamento entre os funcionários.

4.3 Ambiente de trabalho coletivo

Segundo Rodrigues citado por Vasconcelos(2001) a qualidade de vida mesmo tendo outros contextos sempre foi abordada com a intenção de oportunizar ao trabalhador, satisfação e prazer na execução das tarefas. A execução de tarefas pelos funcionários poderá ter mais agilidade se entre eles existir coleguismo e companheirismo. Fazendo com que o fluxo de trabalho seja suportado com mais facilidade.

Na pesquisa aplicada aos funcionários que solicitaram demissão, quando questionados se no setor de trabalho havia coleguismo e bom entendimento entre as pessoas, metade da amostra respondeu que todos se davam bem, porém os outros 50% dos pesquisados disseram que alguns se davam bem e outros não, e complementaram que uns queriam crescer mais que os outros.

Pode-se perceber que o ambiente de coleguismo foi visto por diferentes ângulos, também a forma como cada um é tratado por seus colegas mais próximos interfere na qualidade de seu trabalho e na motivação.

Quando questionados como era o relacionamento com o líder da empresa, a resposta foi unânime, todos responderam ter um bom relacionamento com o líder, cabe aqui um novo questionamento, será que os problemas de relacionamento não foram percebidos pela gerência da empresa a tempo de evitar os pedidos de demissão?

Percebeu-se que apesar de haver um bom relacionamento entre empregado e empregador, o relacionamento entre os próprios empregados em certos níveis estaria desgastado. A visão da administração de pessoal necessitaria dar um apoio para que os empregados tivessem maior satisfação no trabalho.

Relacionando-se uns com os outros no trabalho, desde o início dos tempos, os homens se deram conta de que o esforço conjunto, cooperativo, é essencial à maioria das atividades que realizam (SENAC, 2005, p. 6).

Portanto é função da empresa proporcionar ao empregado um ambiente de trabalho favorável ao bom andamento das atividades diárias, e o ambiente de coleguismo precisa ser incentivado aos funcionários.

4.4 Valorização do Desempenho

O desempenho nas funções é medido por vários motivos, quase sempre para saber se o que está sendo investido está tendo retorno, nos cargos dentro da empresa costuma ser igual, quem desempenha melhor suas funções melhor será recompensado.

Para Chiavenato (2004, p. 259)

...o desempenho no cargo é extremamente contingencial. Varia de pessoa para pessoa. (...) o esforço individual depende das habilidades e capacidades da pessoa e de sua percepção do papel a ser desempenhado.

Quando questionados sobre o progresso em outras funções dentro da empresa, 50% dos pesquisados responderam não saber se teriam mais progresso em outras funções, 25% responderam que não. Entretanto, 25% dos pesquisados responderam que sim, que teriam progredido em outro setor, pois poderiam ter maior adaptação com outro cargo.

Pode-se perceber que novamente a questão cargos e salários se faz presente, pois mesmo sendo discutido na hora da contratação o cargo que a pessoa vai desempenhar e o salário que esta irá receber, a ambição de novos desafios e de crescimento dentro da empresa é clara. O que pode se colocar em destaque é se a empresa tem o hábito de ouvir os funcionários, suas sugestões ou até mesmo críticas ao modelo de ARH existente.

Considerando que as pessoas são motivadas por recompensas e que estas estão dispostas a assumirem maiores responsabilidades, um canal aberto dentro da empresa para ouvir os funcionários é uma ótima oportunidade de saber o que ocorre no ambiente interno da empresa.

Ao serem perguntados se tiveram seus esforços

reconhecidos pelo seu superior, 25% dos pesquisados responderam que sim, 25% que mais ou menos porque incidiam em erros esporádicos, e nestes momentos todo o reconhecimento era retirado. E 50% responderam que não tinham seus esforços reconhecidos e ainda complementaram dizendo que não havia feedback e nem aumento de salário.

Novamente os funcionários que deixaram a empresa, aproveitaram a oportunidade que tiveram de se expressar para reclamar da falta de aumento salarial, levando ao questionamento de ter sido esta uma expectativa fomentada pela gerência, que eles seriam reconhecidos em seus esforços e resultados através de aumento salarial. A frustração das expectativas dos funcionários pode levá-los a baixar a produtividade e qualidade de seus serviços, gerando descontentamento que, em última instância, causa o pedido de desligamento. Também voltam a ser apontadas falhas na comunicação entre gerência e funcionários, pois esta não teve conhecimento das expectativas de seus funcionários, tampouco ofereceu reconhecimento dos esforços empreendidos por estes no cumprimento de suas tarefas. O que não precisaria ser exatamente através de aumento salarial, conforme estudo das necessidades humanas empreendido por Maslow, já que o salário praticado pela empresa está de acordo com os salários praticados no mercado para funções equivalentes.

Os pesquisados puderam ainda expor suas opiniões através de uma questão aberta na qual se perguntava o que poderia ser feito para que eles não tivessem saído da empresa. Dentre as respostas houve um pesquisado que explicou ter saído da empresa para trabalhar em seu próprio negócio, os demais citaram que a questão salarial, maior reconhecimento profissional e pessoal e até mesmo palavras de ânimo, para que os funcionários conseguissem motivar-se, seriam atitudes que os levariam a não solicitar demissão.

Nesta questão aberta os ex-funcionários puderam reforçar o que foi registrado por meio das questões objetivas, apresentando forte indício de que o relacionamento, ou o canal para apresentar sugestões e críticas para a gerência, estava desgastado, somado a falta de reconhecimento pelos esforços empreendidos na execução das tarefas e a questão salarial foram os principais fatores na decisão de desligamento da empresa.

4.5 Visão da direção da empresa

Foi aplicada uma entrevista semi-estruturada à sócia-gerente, que demonstrou ter ampla visão do que está ocorrendo dentro da empresa, assumindo que vê como alto o índice de rotatividade que esta apresenta. Explanou que como toda a empresa a empresa em questão procura manter seus funcionários por vários anos, pois uma equipe

integrada, unida e em total sintonia sempre acarreta bons resultados à empresa. Porém como decorrência do índice alto de rotatividade, não há como conseguir atingir excelência nos resultados e muito menos implantar metas, assim deixando de passar uma imagem segura aos clientes.

A entrevistada esclarece que percebe ser um motivo da solicitação de demissão o encontro de novas oportunidades de salário, a falta de adaptação à rotina do trabalho ou talvez motivos que não são esclarecidos no processo da saída do funcionário. Admite também que para mudar esta realidade, os investimentos com treinamento, cursos e benefícios devem ocorrer como também melhoria nos salários e ter maior rigor no recrutamento e seleção.

Recrutamento e seleção mostram-se relevantes por se tratar de um ramo de atividade no qual não se encontram pessoas que possuam experiências anteriores, principalmente quando se trata de mão-de-obra para suprir o setor do estoque, vendas (balcão) e compras, tendo que despender um funcionário, que nem sempre está totalmente treinado, para ensinar os primeiros passos ao novo contratado. Para a contratação é avaliada a pessoa por meio de conversas e do currículo, alguma experiência relacionada ao setor, pretensão salarial e informações obtidas no emprego anterior. Sendo que a seleção é realizada pela própria sócia gerente que seleciona pessoas encaminhadas por agências de recrutamento como SINE.

Quanto ao treinamento dos novos contratados pela empresa, a sócia gerente admite que este precisa ser melhorado, pois muitas vezes não há tempo hábil nem suporte de pessoal para deixar uma pessoa exclusivamente dando apoio ao novo contratado. Conforme a entrevistada tanto funcionários que continuam no quadro de pessoal da empresa quanto os que foram demitidos ou solicitaram demissão, não tem ou tiveram o resultado esperado por falhas no treinamento.

Quando questionada sobre o processo demissional a entrevistada relatou que para a empresa é importante saber o motivo pelo qual existe este índice de rotatividade para avaliar as falhas da empresa e da gestora e assim melhorar. Esta acredita que existe democracia no relacionamento com os funcionários e que estes têm liberdade para negociar quanto à mudança de cargos, o que ocorre, contudo, é que as vezes a função desejada pode estar ocupada ou então a empresa, após avaliação, não tenha interesse em manter o funcionário.

Ainda durante a entrevista, a sócia gerente comentou sobre algumas solicitações de demissão ocorridas dentro do período estudado, que alguns dos que saíram eram coniventes com colegas em acontecimentos prejudiciais à empresa e no momento que foram solicitados a dar explicações, ficaram insatisfeitos e preferiram a demissão.

Também foi comentado que a partir do momento que a empresa foi comprada por ela e pelo seu sócio, a mudança foi relevante no sentido de cobrança por resultados e acompanhamento. Antes a empresa era gerida por uma funcionária, a qual tomava todas as decisões de contratar, demitir e demais atividades necessárias ao andamento da empresa, pois o antigo proprietário não acompanhava diariamente a empresa. Após a transição de proprietários a entrevistada, enquanto sócia gerente, passou a ter sua participação diária ativa na empresa. E esta percebeu que foi após esta transição que a renovação do pessoal ocorreu.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou principalmente a busca de dados que apresentassem o motivo da rotatividade de pessoal na empresa estudada. Dall'inha (2006), citando McDonald e Shaves, apresenta como fatores da rotatividade, que cabem neste momento, a falta de canais de comunicação com a administração, a ausência de treinamento e orientação adequados. Por meio dos questionários aplicados, pode-se dizer que, apesar da gerência acreditar que o relacionamento entre ela e os funcionários é livre, durante o período da pesquisa os funcionários que solicitaram demissão estavam descontentes com este relacionamento, com a falta de reconhecimento e também frustrados por acreditarem que a questão salarial poderia ser revista.

A empresa esclarece, através da entrevista realizada com a sócia gerente, que o motivo da saída de 9 dos 11 funcionários que iniciaram a nova gestão da empresa foi justamente a presença constante da proprietária fazendo com que os que não se adaptaram aos novos rumos impostos saíssem. Com a saída destes funcionários a renovação funcional da empresa foi grande e assim o quadro existente no período atual está muito integrado, contudo ainda algumas ações com relação à motivação podem ser implantadas. No quadro 02, algumas sugestões são apresentadas.

Quadro 02: Sugestão para o planejamento de recursos humanos

Situação Atual	Indicador de Controle	Ação Proposta
Não existe um responsável para desenvolver as atividades relacionadas à integração do RH	Gerência	Aperfeiçoar as ações para um setor de recursos humanos
Não existem práticas formais de recursos humanos	Recursos humanos e Gerência	Trabalhar as práticas de RH como a implantação de benefícios, um método de seleção, recrutamento e treinamento mais intencional para valorização do funcionário
Não existe uma política formal de cargos e salários	Recursos Humanos	Implantar uma política de cargos e salários

Fonte: Adaptado de Dall'inha, 2006.

Este trabalho proporcionou ainda à pesquisadora, após o término da coleta e análise dos dados, o interesse por estudar outras áreas desta mesma empresa, como por exemplo, o clima organizacional. Pois, após a troca de praticamente todos os funcionários, seria uma ótima oportunidade para verificar a adaptação dos novos integrantes do quadro funcional da empresa. E ainda, poder analisar as mudanças ocorridas após a apresentação deste trabalho aos proprietários da empresa.

REFERÊNCIAS

- CARVALHO, A. V., NASCIMENTO, L.P. Administração de Recursos Humanos. v.1. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CARVALHO, A. V., NASCIMENTO, L.P.; SERAFIM, O. C. G. . Administração de Recursos Humanos. Volume II. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- CHIAVENATO, I. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, I. Recursos Humanos, Ed. Compacta São Paulo: Atlas, 1985.
- CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: o capital humano. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- DALL'INHA, G.R. A Influência das práticas e das políticas de recursos humanos sobre o absenteísmo e a rotatividade: um estudo de caso. Florianópolis, 2006. <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/14604.pdf> acesso em 15/04/2007.
- DRUCKER, P. Inovação e Espírito Empreendedor: prática e princípios. São Paulo. Ed. Pioneira. 1998.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LACOMBE, F. J. M., HEILBORN, G. L. J., Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LUCENA, M.D. S. Planejamento de Recursos Humanos. São Paulo. Editora Atlas S.A. 1995.
- MARRAS, J.P. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- SENAC. DN. Recursos humanos, administração e qualidade./ Neise Freitas da Silva; Cláudio Ulysses Ferreira Coelho; Renato Barraca. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2005.
- VASCONCELOS, A.F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. Caderno de pesquisa em administração. São Paulo, v.8, n.1, janeiro/março 2001. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08-1art03.pdf> , acesso em 25/07/2007.