



ConBRepro

X CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



EVENTO
ON-LINE

02 a 04
de dezembro 2020

Análise do índice de rotatividade em uma empresa de construção civil do estado de São Paulo

Artur Nunes Barbosa 1

Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara (UNIARA)

Resumo: Rotatividade é a condição do desligamento do funcionário de uma empresa, podendo partir do funcionário por motivos pessoais ou profissionais, ou da própria empresa para adequar o cargo a um novo funcionário. Economicamente a rotatividade onera a empresa quando da necessidade de reposição da vaga, pois gera a necessidade de custos com entrevistas, seleção e treinamentos, além da perda da capacidade produtiva. A intenção da rotatividade não é explícita, o que leva a dificuldade em determinar os fatores que levam o colaborador a deixar a empresa. Esse estudo tem como objetivo identificar o índice de rotatividade em uma empresa de pequeno porte do ramo da construção civil, localizada no interior do estado de São Paulo. Utiliza como metodologia a pesquisa exploratória e explicativa e, como método o estudo de caso, sendo a amostragem a coleta de dados em documentos do setor de RH da empresa estudada. Os resultados da pesquisa mostraram que o índice de rotatividade que a empresa atingiu, desde o início de sua atuação no mercado, ultrapassa o limite aceitável, requerendo urgência e necessidade em verificar sua gestão de recursos humanos, ferramentas de incentivo ao profissional e demais estratégias que possam minimizar ou mesmo eliminar o problema de rotatividade.

Palavras-chave: Rotatividade, Engajamento no trabalho, Estratégias de gestão de pessoas, Capital humano.

Index analysis of rotativity in a company civil construction from the state of São Paulo

Abstract: Rotativity is the employee resignation from a company, it can come from the employee for personal or professional reasons or from the own company to fit a position to a new employee. Economically the rotativity charges the company when there is a position necessity, because it generates costs with interviews, selection, trainament, beyond the loss of productive capacity. The intention of rotativity is not explicit, which takes to a difficulty to determine the fators that leads the colaborator to leave the company. This study have the objective indentify the index of rotativity in a small company of the branch of civil construction, located inside the state of São Paulo. Uses exploratory and explanatory research as a methodology and, as a case study method, sampling is

data collection in documents of the sector of the studied company. The results of the research show that the change index that the company reached since the beginning of its operation in the market, exceeds the acceptable limit, requiring urgency and need to verify their management of human resources, professional encouragement tools and other strategies that can minimize or even reduce the rotativity problems.

Keywords: Rotativity; Work engagement; People's strategies; Management; Human capital.

1. Introdução

São vários os métodos de contenção de despesas aplicados pelas organizações com o objetivo de reduzir os índices que geram prejuízos para a saúde financeira das empresas e atrapalham seu desenvolvimento. Dentre as causas geradoras do prejuízo está a rotatividade, isso porque o conhecimento é considerado um diferencial exigido e requerido pelas empresas, e o *turnover*, como também é denominado o movimento da rotatividade, resulta na perda do capital humano do quadro de funcionários (PINHEIRO; SOUZA, 2013).

Esta perda é ainda mais ampla, como referenciam Ready e Conger (2007) ao pontuarem que a empresa com alta rotatividade enfrenta diversos desafios, como: descontinuidade da atividade produtiva, qualificação e socialização do novo colaborador, perda de investimento já efetuado em treinamentos e capacitações, a competência desenvolvida que não estará mais a serviço da organização, gastos de tempo e recurso em recrutamento, além de tantos outros.

Para Sarsur et al. (2015), a rotatividade trata-se de um fenômeno relevante no ambiente organizacional competitivo, e com altos custos organizacionais, no caso da perda de um colaborador.

Chiavenato (2014) afirma que as organizações têm visão ampliada e atuação estratégica, e veem nos seus colaboradores parceiros, e neste aspecto precisam garantir seus talentos, surgindo a necessidade de mantê-los. Até porque, reforçando o que Ready e Conger (2007) apresentaram, a rotatividade gera encargos onerosos envolvendo novas contratações e a perda do capital intelectual. Assim, reafirmando a importância de conter a rotatividade, para Pinheiro e Souza (2013, p. 2), as “empresas têm necessidade de investir cada vez mais em recursos humanos, acrescentando conhecimento em seu capital, sendo que as pessoas com suas respectivas habilidades, competências e comportamento, exercem papel extremamente importante nas organizações.” Isso porque, a rotatividade exerce uma influência significativa nos processos e resultados das empresas, já que faz parte da dinâmica organizacional (CHIAVENATO, 2014).

A empresa do estudo, caracterizada como microempresa, tem como problema a rotatividade de profissionais, e dando continuidade aos estudos apresentados, essa pesquisa tem o objetivo de identificar o índice de rotatividade em uma empresa de pequeno porte. Como objetivo específico, busca pontuar as consequências que dão origem a rotatividade no ambiente de trabalho, analisando os dados para uma melhor compreensão das razões que a desencadeia, além de buscar conhecer os efeitos que a rotatividade gera na vida pessoal e profissional.

O estudo se justifica para a empresa devido a necessidade de potencializar a retenção de funcionários, e para os funcionários, justifica por possibilitar a promoção de melhorias no ambiente de trabalho.

A metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória e explicativa, uma vez que procura relacionar as variáveis explicando o conceito, causa e consequência da rotatividade. Como método utiliza o estudo de caso e como amostragem a coleta de dados em documentos do setor de Recursos Humanos (RH), de uma empresa de pequeno porte do ramo de serviços ligados a construção civil, localizada no interior do estado de São Paulo.

2. Revisão bibliográfica

2.1 Gestão de pessoas

A área de gestão de pessoas é uma das que mais tem sofrido mudanças de configuração e de postura nos últimos tempos, e as funções da área se apresentam como fortes tendências do setor, pois, observa-se que a variável humana é o ponto crítico das empresas em todo programa de expansão, de melhoria da qualidade, de incremento da produtividade, de focalização no cliente, de competitividade, dentre outros (CHIAVENATO, 2014).

Considerando-se a área de gestão de pessoas como um sistema, Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 6) entendem que a mesma configura-se como "[...] uma série de elementos interdependentes em constante interação, com vistas à consecução de um ou mais objetivos". Neste contexto, um sistema é um conjunto de subsistemas que transformam um conjunto de entradas (*inputs*) em um conjunto de saídas (*outputs*) para atingir um determinado objetivo. Estas entradas enquadram-se na filosofia empresarial da organização; nos objetivos da empresa e dos Recursos Humanos; na atividade econômica; no mercado de trabalho; na tecnologia e na legislação vigente e, entram em vigor a partir de determinados procedimentos específicos da área. Estes procedimentos são a administração de cargos e salários; recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; administração participativa e negociações.

Chiavenato (2014, p. 14-5) relaciona que os principais processos de gestão de pessoas são: processos de agregar, de aplicar, de recompensar, de desenvolver, de manter, e de monitorar pessoas, e todos estão relacionados entre si, de tal forma que um pode influenciar o outro. "Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizado. Um processo rudimentar de agregar pessoas pode exigir um intenso processo de desenvolver pessoas para compensar as suas falhas."

Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), a consequência destes processos desencadeiam nos *outputs*, que são a interação da gestão de pessoas ao negócio; a força de trabalho motivada; o aumento na produtividade; maior interação e consecução dos objetivos de RH. Logo, as políticas de RH – principalmente, cargos e salários; treinamento; avaliação de desempenho e planejamento de carreira - estão subordinadas à filosofia empresarial e devem ser flexíveis, já que se adaptam aos objetivos organizacionais de cada instituição e dependem das reações do mercado, da influência do Estado e da estabilidade política, econômica e social do país.

Ainda sob essa perspectiva, ao mesmo tempo, as políticas de RH têm em vista os propósitos de estabelecer programas e incentivar a permanência do funcionário na empresa, o que leva a reduzir custos administrativos com os empregados, "[...] proporcionar maior e melhor flexibilização em matéria de recrutar, selecionar, treinar e avaliar o desempenho dos funcionários na empresa e; adequar a administração de cargos e salários à dinâmica do mercado de trabalho." (CARVALHO; NASCIMENTO, SERAFIM, 2012, p. 12).

Assim, cabe a gestão de pessoas proporcionar às mesmas condições ideais para que sejam devidamente selecionadas, integradas socialmente, treinadas, desenvolvidas, lideradas, motivadas, comunicadas, avaliadas, remuneradas, receberem retorno de seu desempenho, participarem nas decisões que as afetem direta ou indiretamente e possam externar seu ponto de vista (CHIAVENATO, 2014).

2.2 Rotatividade

De acordo com Siqueira e Alves (2016), o aumento da competitividade e globalização faz com que as empresas passem a disputar os trabalhadores mais talentosos, buscando melhorar seu capital intelectual. Esse cenário, juntamente com a facilidade de acesso às informações e a entrada de pessoas desqualificadas no mercado de trabalho, resulta no

fenômeno da rotatividade, que representa justamente o fluxo de entrada e saída de pessoas no mercado de trabalho (RIBEIRO, 2010).

Segundo Ribeiro (2010), o fluxo de trabalhadores e postos de trabalho brasileiros são altos, sendo esse mercado classificado por alguns estudiosos como hiperativo e, conseqüentemente, as taxas de rotatividade e realocação encontram-se entre as maiores do mundo. A este respeito, pesquisa realizada por Moura (2019) mostrou que 48,3% dos trabalhadores se desligam da função antes de terminar o contrato inicial de três meses.

A rotatividade pode ser definida como a substituição de um empregado da empresa, podendo ser de maneira voluntária (vontade do trabalhador), involuntária (partindo da empresa) ou inevitável, como o caso de aposentadoria ou morte (CASCIIO; BOUDREAU, 2011). Com esse mesmo entendimento, Chiavenato (2014) diz que a rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, que subentende, que às entradas ocorrem para compensar as saídas de pessoas das organizações.

Segundo Soltis et al. (2013), quando os membros da organização pretendem deixar uma organização, eles tendem a planejar com antecedência, em vez de decidir sair às pressas. E, cada desligamento de um funcionário corresponde, quase sempre, a admissão de um novo substituto para repor a vaga, ou seja, os fluxos de saída, seja por desligamento, demissão ou aposentadoria, requer a compensação por um fluxo de entrada (admissão) de pessoas. Sendo que desligamentos correspondem ao ato de uma pessoa deixar de ser parte do corpo de funcionários da empresa, e esse ato pode ser por iniciativa do funcionário ou da organização (CHIAVENATO, 2014), como já abordado por Cascio e Boudreau (2011).

Quando o desligamento é iniciativa do funcionário, pode ser por razões pessoais ou profissionais, podendo esse deliberar pela rescisão do contrato, pedindo demissão, na rescisão indireta ou por aposentadoria. O desligamento depende de duas percepções, sendo pelo nível de insatisfação com o trabalho, ou por alternativas visualizadas no mercado de trabalho fora da empresa. Observa-se que a causa do desligamento pode ser pelo funcionário estar insatisfeito com o trabalho ou, com o ambiente de trabalho ou ainda com ambos (ALMEIDA, 2009).

Para Mueller e Price (1990), os determinantes da rotatividade voluntária são de natureza psicológica, sociológica e econômica, integrando diferentes tipos de determinantes, como condições de trabalho, condições ambientais e características dos funcionários e, se as expectativas dos funcionários em relação à organização não forem atendidas, as conseqüências para a satisfação no trabalho e o comprometimento com o trabalho resultam na saída dos funcionários da organização.

A intenção do funcionário se desligar da empresa é definida como o nível em que um membro contempla deixar o relacionamento com a comunidade atual ou empregador, e acordo com a teoria do comportamento planejado a intenção comportamental geralmente corresponde a um preditor de uma ação real, sendo que a intenção de sair refere-se ao "consciente deliberando a determinação dos funcionários de deixar a organização." (HALAWI, 2014, p. 184).

O desligamento também pode partir como uma iniciativa da empresa (demissão) e nesse caso poderá substituí-lo por outro mais adequado as necessidades, para corrigir uma seleção inadequada ou mesmo para reduzir a força de trabalho (ALMEIDA, 2009).

Segundo Arnoux-Nicolas et al. (2016), as condições de trabalho podem ter vários impactos positivos e negativos nos resultados dos funcionários, como por exemplo intenções de rotatividade. Diferentes pesquisas, em várias segmentos apontaram que as condições de trabalho podem afetar as intenções de rotatividade. Dentre as pesquisas, as de Podsakoff, Lepine e Lepine (2007) demonstraram relações estressantes com critérios relacionados à retenção de funcionários. Seus estudos indicaram que elementos estressores impeditivos

tinham relacionamentos disfuncionais com esses critérios (relacionamentos negativos com satisfação no trabalho e comprometimento organizacional e relacionamentos positivos com intenção de rotatividade, *turnover* e comportamento de abstinência), as relações com os estressores desafiadores eram geralmente opostas (relações positivas com a satisfação no trabalho e compromisso organizacional e relações negativas com as intenções de rotatividade e *turnover*).

Burakova et al. (2014) identificaram os fatores de primeira e segunda ordem de intenção de deixar o trabalho do departamento de bombeiros da França. Relacionaram que a satisfação no trabalho, ou comprometimento organizacional, ou ambos, são considerados o principal motivo e, os resultados confirmam essa hipótese parcialmente, segundo o qual a satisfação no trabalho medeia os efeitos do comprometimento organizacional, envolvimento no trabalho, apoio organizacional percebido e motivação. Também observaram duas variáveis – a satisfação com supervisores e tempo de serviço – como preditores principais da intenção de desligamento da empresa. O envolvimento no trabalho e o apoio organizacional percebido foram confirmados como mediadores de segunda ordem dos efeitos exercidos sobre a intenção de rotatividade por comprometimento afetivo e normativo, satisfação com colegas de trabalho, bem como motivação intrínseca e extrínseca. Analisando as dimensões separadamente, observaram como a mais evidenciada o relacionamento com os supervisores. A única variável individual com efeito significativo sobre a intenção de sair foi o tempo de serviço do bombeiro voluntário.

Ikatinasari, Prayogo e Ariyanti (2018) buscaram identificar os diferentes aspectos da intenção de rotatividade de funcionários em empresas da Indonésia. O resultado mostrou que a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional mantiveram um efeito adverso e significativo sobre a intenção de rotatividade, enquanto os níveis salariais tiveram um efeito adverso, mas não significativo, na intenção de rotatividade. Colegas de trabalho e relações no local de trabalho também tiveram um efeito adverso e significativo, mas não tiveram efeito direto sobre a intenção de rotatividade.

Belete (2019) verificou, em estudo de revisão, sobre a intenção de rotatividade identificando os diferentes fatores: satisfação no trabalho, estresse no trabalho, cultura organizacional, comprometimento organizacional, salário, justiça organizacional, promoção e oportunidade, variáveis demográficas, estilos de liderança e clima organizacional, considerados comum a qualquer tipo de organização, que possam afetar a intenção dos funcionários em se desligar da empresa. Alguns desses fatores podem permanecer como preditores e outros podem atuar como mediadores ou moderadores para os principais relacionamentos.

Considerando a importância da retenção de funcionários proativos com potencial, ou seja, que toma iniciativa, que se interessa, que veste a camisa da empresa e torce por ela, que a ajuda a crescer, para um alto desempenho organizacional, sendo essa uma das condições para sobrevivência e prosperidade de uma empresa, Shin e Jeung (2019) estudaram a ligação entre a personalidade proativa e a intenção de rotatividade de prever o comportamento real da rotatividade em funcionários de empresas de manufatura de médio porte na Coreia. Constataram que os funcionários proativos são primeiramente envolvidos em seu trabalho e, em seguida, exibem baixos níveis de intenção de rotatividade. Além disso, quando trabalham em condições autônomas de trabalho, seus níveis de engajamento no trabalho são maiores e seus níveis de intenção de rotatividade são menores.

Em estudos nacionais, Oliveira (2006) observou que os fatores preditivos para a rotatividade, baixo comprometimento organizacional; problemas com clima organizacional; suporte organizacional com problemas; política interna de pessoal com falhas em alguns ajustes; remuneração inadequada; benefícios insuficientes ou mal empregados; e mercado

de trabalho aquecido, tem como o mais importante ser consequência da falta de planejamento no processo de recrutamento e seleção.

Corroborando com esta relação de causas, as razões que podem levar a solicitação de demissão podem estar relacionadas ao descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, busca de uma melhor colocação profissional, “improdutividade, salário, motivação, tédio na execução das tarefas e melhor reconhecimento profissional são as principais causas que atingem o indicador de rotatividade de pessoal.” (MANSILHA, 2012, p. 30).

A rotatividade pode ser benéfica para empresa, pois ela ajuda a identificar falha no processo de recrutamento e seleção, ou mesmo ressalta a importância desses processos quando não existente na empresa; auxilia a verificar as habilidades de liderança dos gestores; ajuda a formular ou atualizar as políticas de contratação, remuneração e estratégias de comunicação, corrobora em reformulação em planos de carreira; incentiva a melhoria de *performance* nos ambientes. Essas ações decorrentes desses fatores podem deixar a empresa mais atrativa para novos profissionais. No entanto, Pontes (2001) afirma que uma empresa saudável realiza a rotatividade apenas para manutenção do sistema.

Por outro lado, a rotatividade provoca impactos negativos na empresa, quando atinge altos índices, indicando a perda de talentos ou capital intelectual e de interesse dos profissionais em permanecerem na empresa, traz prejuízos com despesas de pagamentos de encargos com demissão e novas contratações, tendo em vista que “[...] toda perda ocorrida na empresa gera custos”, sejam humanos ou materiais (MOBLEY, 1992 apud ROLT; CAREGNATTO, 2012, p. 13); sobrecarrega o departamento de recursos humanos ou exige novos contratos com empresas de terceirização que fazem o trabalho de recrutamento e seleção, requer gastos financeiros e de tempo com treinamento que precisam ser refeitos a cada nova contratação. A respeito do treinamento, Chiavenato (2009, p. 69) pontua que: “sempre que modificações totais ou parciais nas rotinas de trabalho sejam introduzidas, torna-se necessário o treinamento prévio dos empregados nos novos métodos e processos de trabalho;” dentre outros.

3. Metodologia da pesquisa

3.1 Características metodológicas

A pesquisa exploratória proporciona melhor familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito. Quanto a pesquisa explicativa, possibilita identificar fatores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, auxiliando aprofundar o conhecimento, já que explica a razão e o porquê das coisas (GIL, 2008).

O estudo de caso, segundo Gil (2008), consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira que permite seu amplo e detalhado conhecimento.

Quanto a natureza do estudo, trata-se de um pesquisa qualitativa, que “usa o texto como material empírico (não apenas de números), está interessada nas perspectivas dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano em relação ao estudo” (FLICK, 2009, p. 16). Assim, o estudo em questão foi aplicado em uma empresa de construção civil do interior do estado de São Paulo que se preocupa com a temática de retenção de pessoas.

3.2 Procedimentos operacionais

Com base no relatório fornecido pelo setor de RH relacionando as admissões e demissões de funcionários do período de outubro de 2011 à julho de 2019, constando cinquenta e cinco (55) nomes de funcionários, entrada e saída dos mesmos na empresa e, idade quando da saída da empresa, foi possível analisar o tempo em média em que os funcionários permaneceram na empresa, a faixa etária que se encontravam no período do

desligamento da mesma, e o índice de rotatividade. No entanto, pelo relatório não foi possível verificar qual o tipo de rotatividade ocorreu, se voluntária ou por iniciativa da empresa, o que impediu de averiguar este indicativo.

A empresa do estudo atua no segmento da construção civil, está no mercado desde 2011. O quadro de funcionários é composto pelo sócio proprietário, duas secretarias, três funcionários no setor de produção (dobradores, soldadores, e preparação de peças em geral) e cinco funcionários na instalação de equipamentos. Sendo portanto, uma microempresa (ME), de acordo com classificação de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013).

A empresa deste estudo sofre muitos problemas com a alta rotatividade de funcionários e não conta com um profissional de gestão de pessoas em seu quadro. Um plano de saúde é oferecido aos funcionários somente quando completam dois meses de trabalho. Tem baixo investimento em inovação tecnológica, centralização do poder decisório e contratação direta de mão de obra.

4. Análise dos dados e resultados

Com base no relatório fornecido pelo setor de Recursos Humanos da empresa, foi possível verificar o gênero dos funcionários e a idade e dos mesmos no momento de seu desligamento da empresa.

Quanto a faixa etária que os colaboradores tinham ao se desligarem da empresa, ressaltando que 54 funcionários (98,18%) são do sexo masculino, observou-se que 63,63% (n. 35) corresponde a desligamentos enquanto na faixa etária entre os 21 aos 30 anos de idade; 18,20% (n. 10) desligamentos ocorreram na faixa etária entre os 31 aos 40 anos de idade; 14,54% (n. 8) corresponde a saídas enquanto os funcionários estavam entre os 17 e 20 anos de idade; e 3,63% (n. 2) funcionários se desligaram enquanto estavam na faixa etária entre 41 aos 50 anos de idade.

A esse respeito, similar ao nosso resultado, estudo desenvolvido por Luques (2011) pontuou que quanto maior a faixa etária, menor a rotatividade, e ressaltou que o índice elevado de rotatividade de jovens se dá por estarem no início de carreira. Alves e Ozaki (2009) também obtiveram os mesmos resultados, ao pontuarem um índice de 44% de desligamentos nesta mesma faixa etária.

Quanto ao período de permanência / desligamento dos funcionários da empresa, os dados do relatório permitiram observar que 49,1% dos funcionários permaneceram na empresa num período de até seis meses; 30,9% dos funcionários permaneceram na empresa no período de até 12 meses; 7,3% dos funcionários permaneceram na empresa por um período de até 18 meses; 3,6% dos funcionários permaneceram na empresa por um período de até 24 meses, e igualmente outros 3,6% fizeram parte do corpo de funcionários por um período de 30 meses, e por fim, dessa contratação, apenas 5,5% continuam fazendo parte do corpo de trabalhadores da empresa nesses nove anos. Portanto, constata-se que 71% dos contratados deixaram a empresa no período de um ano. Esse percentual leva a necessidade de reavaliar mais profundamente a forma de contratação que a empresa vem adotando, dentre outros fatores apontados como possíveis causas desses desligamentos.

Segundo Furtado (2020), o índice de rotatividade aceitável pode variar de empresa para empresas, mas, no geral não deve ultrapassar 10% ao ano (1 ao mês).

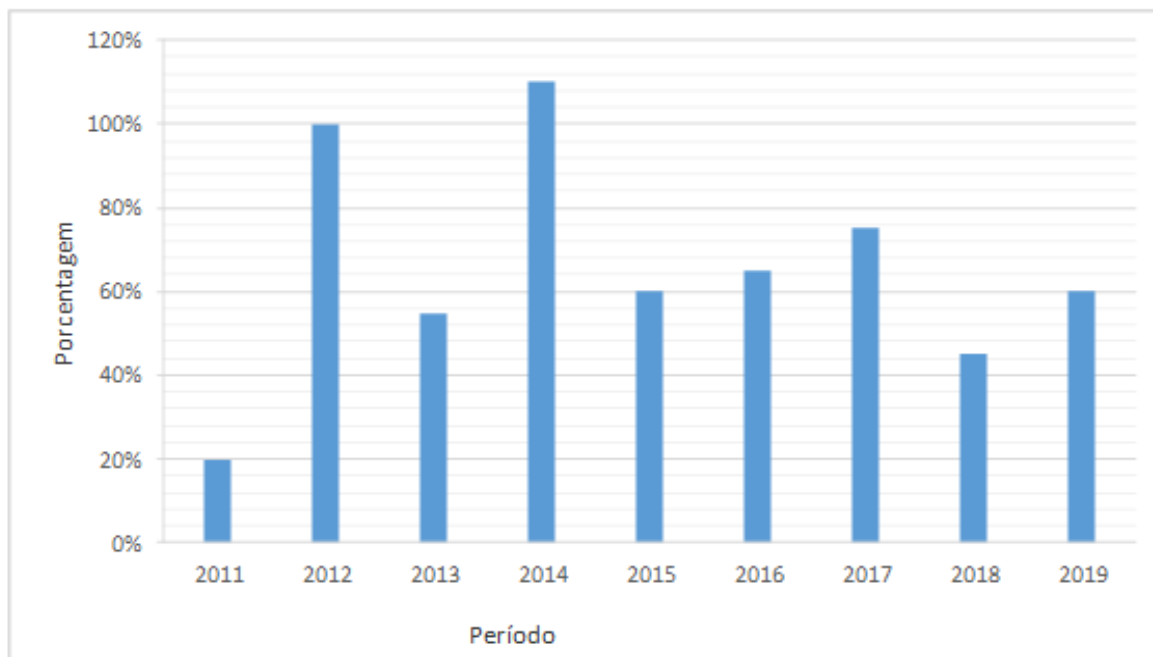
Segundo Chiavenato (2002), o índice de rotatividade de pessoal demonstra um valor percentual de empregados, que circulam na organização em relação ao número médio de empregados. Para o cálculo do índice de rotatividade de pessoal, Chiavenato (2002, p. 180) sugere a fórmula que tem como base “o volume de entradas e saídas de pessoal em relação

aos recursos humanos disponíveis na organização, dentro de certo período de tempo, e em termos percentuais.” Ou seja: Índice de rotatividade = $([admissões mensais + desligamentos mensais] \div 2) \div \text{total de funcionários}$.

No entanto, por se tratar de uma empresa caracterizada como microempresa, utilizaremos a média anual. Tendo em vista a empresa ter poucos funcionários dificultando acompanhar a evolução do indicador de desempenho, o que levou a analisar o período de 9 anos, a fim de poder captar os efeitos da gestão de pessoas.

Mediante dados do Relatório de admissão e demissões, foi possível construir o gráfico 1, referente ao índice de rotatividade anual da empresa.

Gráfico 1 – Índice de rotatividade anual da Empresa – 2011 a 2019



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que o menor índice atingido de 20% no primeiro ano de funcionamento da empresa ultrapassa o limite aceitável de rotatividade. O índice máximo pode ser verificado no ano de 2014 (110%), e, quando esse índice de rotatividade mostra-se elevado, como registrado neste estudo, pode levar a efeitos negativos para a organização, requerendo dessa a identificação do que levou a essa rotatividade, afim de traçar estratégias de redução. Cabe citar que quando a rotatividade se mostra em índices elevados, como no caso deste estudo, e ainda que sua ocorrência possa ser positiva ou negativa, como Silva (2001) pontuou ao afirmar que no primeiro caso a empresa perde seus recursos humanos de pouco desempenho, mas também e negativa, pois, perde os bons funcionários.

Ainda que se trate de uma microempresa, é preciso que algum investimento seja direcionado para ações corretivas, sempre tendo em mente a melhoria contínua, principalmente quando o objetivo é evitar perdas de capital intelectual para a concorrência. Ao evitar custos decorrentes da rotatividade, haverá maiores oportunidades de investimentos nas pessoas, e conseqüentemente benéficos a todos os envolvidos. Esses benefícios poderão ser direcionados a melhoria do ambiente de trabalho, propondo uma relação mais informal em alguns momentos; à qualidade de vida, entendendo as necessidades de cada profissional; para o reconhecimento e valorização, alinhando-o de acordo com o perfil de cada um; ao crescimento profissional, propondo atividades de desenvolvimento profissional; voltados ao relacionamento interpessoal, com oferecimento

de cursos; para incentivo à participação, por meio de reuniões periódicas antes das tomadas de decisão; em *feedbacks* criando uma rotina mensal; e para o alinhamento de perfil quando da contratação de um novo funcionário.

5. Conclusões

Diante do que foi verificado, sobre as consequências da rotatividade em uma empresa, é fato a necessidade da mesma, quando de um alto índice, rever desde o processo de recrutamento e seleção que a empresa tem tomado, até suas políticas de gestão. A perda de um funcionário treinado e qualificado para exercer a uma atividade é perda de capital para a empresa.

É necessário que a empresa passe a detectar suas falhas quanto as causas dos desligamentos, pois só será possível minimizar o problema da rotatividade quando tiver ciência de suas limitações, possibilitando implantar ferramentas estratégicas na gestão de pessoas. A esse respeito fica a sugestão para um novo estudo onde se possa averiguar as causas desta alta rotatividade.

Referências

ALMEIDA, M. L. S. **Rotatividade de pessoal**: causas e controles. 2009. Disponível em: <https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/MARIALUZIASOUZAALMEIDA.pdf>

Acesso em: 25 jun. 2019.

ALVES, L. F.; OZAKI, Y. Em busca da gestão estratégica da rotatividade de pessoal: estudo realizado na empresa a. Rel. S.A. **Revista de Ciências Gerenciais**, Valinhos, SP, v. 13, n.18, p. 163-173, 2009.

Arnoux-Nicolas, C. et al. Perceived work conditions and turnover intentions: the mediating role of meaning of work. **Frontiers in Psychology**, Bruxelas, v. 7, n. 704, p. 1-9. 2016.

BELETE, A. k. Turnover intention influencing factors of employees: An empirical work review. **Journal of Entrepreneurship & Organization Management**, Ethiopia, v.7, n.3, p. 1-7, 2019.

BURAKOVA, M. et al. Pronostic de l'intention de départ chez les sapeurs-pompiers volontaires en France [Prediction intention to leave among volunteer fire-fighters in France]. **Psychologie française**, Provence, v. 59, p. 273–299, 2014.

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CASCIO, W.; BOUDREAU, J. **Investing in people**: financial impact of human resource initiatives. 2. ed. New Jersey: Pearson Education, 2011.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 7 ed. Barueri, SP: Manole, 2009. (Serie Recursos Humanos).

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Artmed, 2009.

FURTADO, M. **Turnover**: O que é, como medir e calcular. 23 fev. 2020. <https://blog.convenia.com.br/como-calcular-turnover/>. Acesso em: 2 jun. 2020.

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

- HALAWI, A. H. Stimuli and effect of the intention to leave the organization. **European Scientific Journal**, Oxford, v. 1, n. special, p. 184-197, Jun. 2014.
- IKATRINASARI, Z. F.; PRAYOGO, L.; ARIYANTI, S. Analysis of turnover intention power factors: A case study of retail company in Jakarta. **Management Science Letters**, Canada, v. 8, p. 1097–1102, 2018.
- LUQUES, I. **Rotatividade no emprego é maior entre os jovens**. 10 set. 2011 Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/emprego/rotatividade-no-emprego-maior-entre-os-jovens-2701756> Acesso em: 4 jun. 2020.
- MANSILHA, S. Instituição empresarial e seus turnover. In: **Comunicação corporativa: textos básicos**. São Paulo: Agbook, 2012. p. 29-31
- MOURA, T. **Primeiro emprego: pesquisa diz que 43% não passam do período de experiência**. 8 set. 2019. Disponível em: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2019/07/08/internas_economia.768973/primeiro-emprego-pesquisa-diz-que-43-nao-passam-do-periodo-de-experi.shtml Acesso em: 5 jun. 2020.
- MUELLER, C. W.; PRICE, J. L. Economic, psychological, and sociological determinants of voluntary turnover. **Journal of Behavioral Economics**, Amsterdam, v. 19, n. 3, p. 321-335, Aut. 1990.
- OLIVEIRA, T. F. 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: 1 maio 2012.
- PINHEIRO, A, P.; SOUZA, D. A. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal / turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO EM EXCELÊNCIA E TECNOLOGIA - SEGET, Gestão e Tecnologia para a competitividade. Resende, RJ. 2013. **Anais...** Resende: AEDB, 2013. 13 p.
- PODSAKOFF, N. P.; LEPINE, J. A., LEPINE, M. A. Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. **The Journal of applied psychology**, Washington, v. 92, n. 2, p. 438–454, 2007.
- PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTr, 2001.
- READY, D. A.; CONGER, J. A. Make your company a talent factory. **Harvard Business Review**, Canada, v. 85, n. 6, p. 68-77, 141, jun. 2007.
- RIBEIRO, E. P. Fluxo de empregos, fluxo de trabalhadores e fluxo de postos de trabalho no Brasil. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 401-419, set. 2010.
- ROLT, G. A. CAREGNATTO, M. I. M. **Fatores que impactam na rotatividade de funcionários da escola de educação infantil criança cristal**. 2012. Disponível em: <http://ojs.fsg.br/index.php/globalacademica/article/viewFile/61/56> Acesso em 10 Mai 2015.
- SARSUR, A. et al. Do departamento pessoal à gestão de pessoas: a trajetória da função Recursos Humanos sob a perspectiva do processo de retenção de profissionais. In: ENCONTRO DA ANPAD, 39., Belo Horizonte, 2015. **Anais...** Belo Horizonte, Anpad, 2015.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (org.). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 6. ed. Brasília, DF; DIEESE, 2013.
- SHIN, I. JEUNG, C-W. Uncovering the turnover intention of proactive employees: The mediating role of work engagement and the moderated mediating role of job autonomy.

International Journal of Environmental Research and Public Health, Switzerland, v. 16, n. 5, p. 843-859, 2019.

SILVA, G. L. R. **Controle do turnover: como prevenir e demitir com responsabilidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SIQUEIRA, W. R.; ALVES, L. C. F. Rotatividade de professores universitários: o caso de um campus fora da sede. **Revista RACEF Pesquisa**, Goiás, v. 7, n. 2, 94-107, 2016.

SOLTIS, S. M. et al. A social network perspective on turnover intentions: The role of distributive justice and social support. **Human Resource Management**, Chicago, v. 52, n. 4, p. 561–584, Jul./Aug. 2013.