

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - EA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS – DCA**

Juliana Ruschel Mahfuz

***Turnover* no Setor de Varejo e Revenda de Combustíveis: o Caso da Alfa
Combustíveis e Serviços LTDA.**

**Porto Alegre
2008**

Juliana Ruschel Mahfuz

***Turnover* no Setor de Varejo e Revenda de Combustíveis: o Caso da Alfa
Combustíveis e Serviços LTDA.**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

Orientadora: Profa. Angela Beatriz Scheffer Garay

Porto Alegre

2008

Juliana Ruschel Mahfuz

***Turnover* no Setor de Varejo e Revenda de Combustíveis: o Caso da Alfa Combustíveis e Serviços LTDA.**

Material para consulta na homepage da Biblioteca da escola de Administração da universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponível em <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp> / Normas para apresentação de Trabalhos Acadêmicos.

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – UFRGS

Orientador – Profa. Dra. Angela Beatriz Scheffer Garay – UFRGS

AGRADECIMENTOS

À Professora Angela Beatriz Scheffer Garay pelo apoio, presteza e orientação.

À empresa Alfa Combustíveis e Serviços LTDA. e ao Sindicato dos Trabalhadores no Comércio de Minérios e Derivados de Petróleo no Estado do Rio Grande do Sul (SITRAMICO-RS) pela receptividade, suporte e oportunidade de realização deste trabalho.

RESUMO

Altos índices de rotatividade de pessoal podem comprometer significativamente os resultados organizacionais. Voltado para esta realidade, o presente estudo analisou o *turnover*, ou rotatividade de pessoal, no ramo varejista de revenda de combustíveis e, mais especificamente, na Alfa Combustíveis e Serviços LTDA., empresa do ramo situada na cidade de Porto Alegre. Teve como principal objetivo identificar e analisar os fatores responsáveis pelos atuais altos índices de rotatividade na Empresa, a fim de ajudar a mesma a melhor gerenciar e controlar o problema, otimizando a sua gestão de pessoas. Dentre os principais resultados destaca-se que a legislação trabalhista, através do FGTS e do seguro desemprego, parece estar exercendo forte influência na rotatividade do caso em questão. Além disso, fatores organizacionais como salários e benefícios, chefias e normas e políticas da empresa também apareceram como fatores de insatisfação por parte dos entrevistados. Já as chefias alegam o descomprometimento e desinteresse dos empregados como fator crucial nos desligamentos. Quanto às conseqüências da rotatividade, revelaram-se bastante prejudiciais à organização e aos empregados.

Palavras-chave: Rotatividade de pessoal. *Turnover*. Gestão de pessoas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Taxa de rotatividade anual no Brasil – 1997 – 2007-----	8
Quadro 1 - Exemplos de possíveis conseqüências positivas do <i>turnover</i> -----	24
Quadro 2 – Exemplos de possíveis conseqüências negativas do <i>turnover</i> -----	25
Figura 1 – Um modelo simplificado das causas e correlatos do <i>turnover</i> -----	26
Figura 2 - Modelo expandido do processo de <i>turnover</i> de Mobley <i>et al.</i> -----	27
Tabela 1 - Índices mensais e anuais de rotatividade na Alfa Combustíveis – 2004-----	48
Tabela 2 - Índices mensais e anuais de rotatividade na Alfa Combustíveis – 2005-----	48
Tabela 3 - Índices mensais e anuais de rotatividade na Alfa Combustíveis – 2006-----	49
Tabela 4 - Índices mensais e anuais de rotatividade na Alfa Combustíveis – 2007-----	49
Tabela 5 - Índices mensais e anuais de rotatividade na Alfa Combustíveis – 2008-----	49
Gráfico 2 – Variação da taxa de <i>turnover</i> na Empresa-----	50
Quadro 3 - Resumo das opiniões acerca dos temas da entrevista-----	64

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS.....	10
2.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
2.2	OBJETIVOS.....	13
2.2.1	Objetivo Geral.....	13
2.2.2	Objetivos Específicos.....	13
3	JUSTIFICATIVA.....	14
4	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
4.1	<i>TURNOVER</i> – DEFINIÇÕES E ASPECTOS GERAIS.....	16
4.1.1	Conseqüências do <i>turnover</i>.....	19
4.1.1.1	Potenciais conseqüências organizacionais negativas.....	20
4.1.1.2	Potenciais conseqüências organizacionais positivas.....	22
4.1.1.3	Potenciais conseqüências individuais positivas.....	23
4.1.1.4	Potenciais conseqüências individuais negativas.....	24
4.1.2	Causas do <i>turnover</i>.....	25
4.1.3	O Modelo expandido de Mobley <i>et al</i>.....	26
4.1.3.1	Satisfação-insatisfação no cargo.....	28
4.1.3.2	Utilidade expectada de papéis internos.....	28
4.1.3.3	Utilidade expectada de papéis profissionais externos alternativos.....	29
4.1.3.4	Valores e papéis não profissionais.....	29
4.1.4	O FGTS e a rotatividade.....	30
4.1.5	Mensuração das taxas de <i>turnover</i>.....	32
4.1.6	Controle do <i>turnover</i>.....	34
4.1.6.1	Recrutamento, seleção e socialização inicial.....	36
4.1.6.2	Conteúdo do cargo.....	38
4.1.6.3	Práticas de compensação.....	38
4.1.6.4	Liderança e supervisão.....	39
4.1.6.5	Outras oportunidades para um efetivo gerenciamento do <i>turnover</i>	41
4.1.7	Síntese.....	42
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44

6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	47
6.1	ÍNDICE DE <i>TURNOVER</i> NA ALFA COMBUSTÍVEIS.....	47
6.1.2	Análise dos índices.....	50
6.2	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM AS CHEFIAS.....	51
6.2.1	Perfil dos entrevistados.....	52
6.2.2	Temas abordados e análise das entrevistas.....	52
6.2.2.1	Rotatividade de pessoal.....	52
6.2.2.2	Práticas de recursos humanos.....	58
6.3	DADOS E ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS.....	64
6.3.1	Perfil dos respondentes.....	65
6.3.2	Perspectiva do Quadro Funcional sobre o <i>Turnover</i>.....	67
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
7.1	ÍNDICES DE <i>TURNOVER</i>	81
7.2	CAUSAS/ DETERMINANTES DO <i>TURNOVER</i>	82
7.3	CONSEQÜÊNCIAS DA ROTATIVIDADE.....	84
7.4	SUGESTÕES DE CONTROLE/GERENCIAMENTO DO <i>TURNOVER</i> ..	84
7.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	87
7.6	SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	88
	REFERÊNCIAS.....	90
	ANEXO A – CRONOGRAMA.....	92
	ANEXO B - ENTREVISTA APLICADA ÀS CHEFIAS.....	93
	ANEXO C – QUESTIONÁRIO.....	94

1 INTRODUÇÃO

Já foi o tempo em que as pessoas permaneciam nas organizações por anos e anos, muitas até mesmo tinham como objetivo se aposentar na organização em que um dia foram contratadas. A realidade hoje em dia aponta, cada vez mais, para uma mobilidade em busca de melhores oportunidades e chances de crescimento.

Com isso, identifica-se que a rotatividade de pessoal, ou *turnover*, vem aumentando no país. Segundo estudos do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE (publicados em 2007), um nível mínimo de rotatividade é aceitável em qualquer mercado de trabalho. No Brasil, contudo, as taxas de rotatividade de mão-de-obra nos últimos 10 anos se mantiveram em patamares elevados, acima de 40% praticamente em todo o período (Gráfico 1).

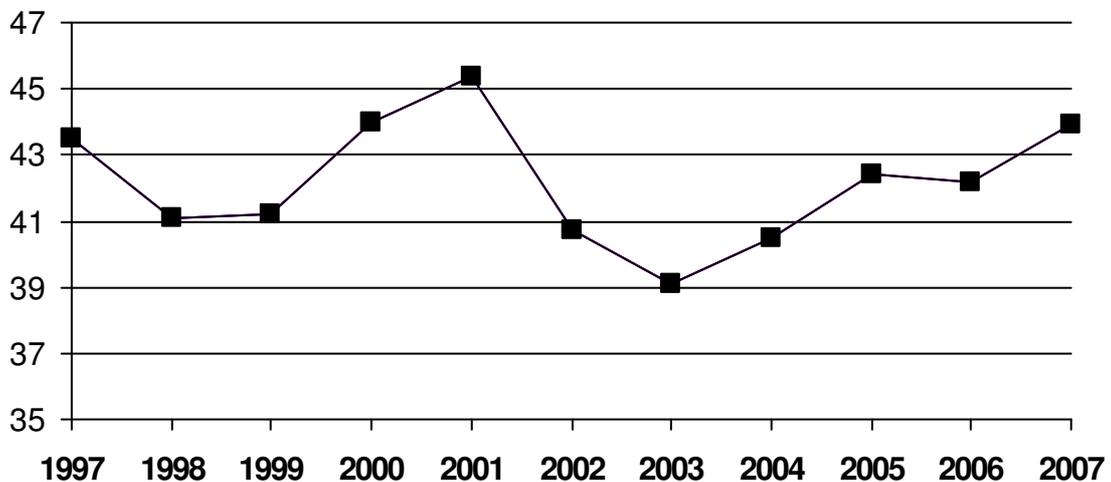


Gráfico 1 - Taxa de rotatividade anual no Brasil – 1997 - 2007
Fonte: DIEESE (2007).

A rotatividade de recursos humanos é um dos aspectos mais importantes da dinâmica organizacional. Não é à toa, portanto, que uma das preocupações dos gestores de Recursos Humanos é reter os talentos das organizações. O adequado seria fazer contratações corretas e reter os funcionários mais talentosos e afinados

com as metas da empresa, já que a demissão tem seus custos. Por outro lado, deve-se também considerar que uma certa rotatividade pode propiciar uma oxigenação da equipe. Este trabalho irá centrar-se, especificamente, sobre a rotatividade em seus aspectos negativos quando experienciada em altos índices na organização.

A rotatividade alta reflete na produção, no clima organizacional, no relacionamento interpessoal, entre tantas outras coisas. Para reduzir o índice de rotatividade de pessoal é preciso, em primeiro lugar, detectar as principais causas e determinantes que estão influenciando nos desligamentos para, então, diagnosticar cada uma e finalmente atribuir uma solução.

O estudo versa sobre um setor que experimenta uma alta rotatividade entre os trabalhadores, o setor de revenda e varejo de combustíveis e, mais especificamente, a empresa Alfa Combustíveis e Serviços LTDA., possuidora de um Posto de Gasolina na cidade de Porto Alegre e onde a troca de pessoal tem sido uma constante desde a sua abertura. Tem como público-alvo os trabalhadores que exercem a função de frentista e buscou analisar todo o processo do *turnover*, suas taxas, causas, conseqüências e possível controle. Pode, assim, contribuir para o apontamento dos principais fatores que estão determinando esta alta rotatividade, a fim de ajudar a Empresa a melhor entender e gerenciar o *turnover*.

O trabalho está subdividido em sete partes principais. No capítulo 1, apresenta-se uma introdução ao assunto. O capítulo 2 define qual o problema a ser tratado e apresenta os objetivos principais da pesquisa. A justificativa para a realização do presente estudo encontra-se no capítulo 3. O referencial teórico que serviu para embasar este trabalho compõe o capítulo 4. O capítulo 5 descreve a metodologia de trabalho utilizada para a pesquisa do tema proposto. A apresentação e análise dos dados coletados na pesquisa compõem a sexta parte deste trabalho. Por fim, no capítulo 7, são apresentadas as considerações finais deste estudo, que procuram responder aos objetivos propostos, além de propor sugestões para futuras pesquisas sobre o tema. A bibliografia utilizada na consecução deste trabalho, bem como alguns anexos, encontra-se nas páginas finais do trabalho.

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS

2.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Em todo o Brasil, o setor de varejo e revenda de combustíveis gera em torno de 300 mil empregos diretos e 720 mil indiretos, com faturamento total de R\$ 110 bilhões. Atualmente, são 35 mil postos de serviço em funcionamento em todo o Brasil. O Estado do Rio Grande do Sul conta, hoje, com 2,9 mil postos de combustíveis. Mantendo-se a média nacional de dez empregados por posto, o setor emprega em torno de 29.000 pessoas somente no Estado (REVISTA POSTO AVANÇADO, 2008).

Um problema recorrente nas empresas que operam postos de combustíveis é a rotatividade de pessoal. Estatisticamente, o rodízio de mão-de-obra no setor é de 8% a 9% ao ano, segundo dados do Sindicato do Comércio Varejista de Derivados de Petróleo no Estado do Rio de Janeiro, em 2005. A troca constante de empregados representa para os postos, além de custos monetários, perdas de relacionamento com os clientes, visto que são os frentistas que têm contato diário com os mesmos. A qualidade do serviço prestado é de fundamental importância nesse ramo.

O *turnover* é algo que preocupa todo o setor de revenda de combustíveis, afirma Rosalvino Souza Gama, Diretor de Organização de Postos do Sindicato dos Trabalhadores no Comércio de Minérios e Derivados de Petróleo no Estado do Rio Grande do Sul (SITRAMICO-RS). Esta informação é ratificada por Luis Antônio Steglich Costa, Diretor Executivo do Sindicato Intermunicipal do Comércio Varejista de Combustíveis e Lubrificantes no Estado do RS (SULPETRO-RS).

É inserida nesse contexto que a empresa Alfa Combustíveis e Serviços LTDA.¹, fundada em dezembro de 2002, se desenvolveu, tendo como objetivo principal o comércio de combustíveis e produtos derivados de petróleo. Ela é, desde

¹ A fim de preservar a identidade da empresa e dos sócios – proprietários, os nomes aqui citados são fictícios.

então, possuidora de uma franquia para operação de postos de combustíveis e serviços Shell na cidade de Porto Alegre.

A Empresa é de médio porte e alcança um faturamento aproximado de R\$500.000,00 por mês. A estrutura organizacional é constituída por quatro níveis hierárquicos: sócios-proprietários, gerente, auxiliar administrativo e promotores de loja/frentistas. Conta, em média, com 18 empregados.

As atividades de Recursos Humanos são compartilhadas pelos dois sócios-proprietários do posto. A seleção é feita através de currículos entregues na Empresa e por indicação de terceiros, predominando, contudo, esta última. Este ano, a Alfa firmou parceria com uma empresa especializada em recrutamento, a fim de otimizar o processo. O treinamento, por sua vez, é feito em serviço, tão logo o empregado dá início as suas atividades na empresa. As atividades de desenvolvimento são realizadas através da franqueadora (Shell) e, também, pelos próprios sócios - proprietários. A satisfação dos empregados é avaliada permanentemente por meio de entrevistas individuais e reuniões coletivas.

Os benefícios oferecidos pela Alfa são idênticos aos de outras empresas do ramo: vale-transporte, cesta básica, convênio saúde, seguro de vida em grupo e remuneração variável por desempenho, no intuito de premiar os empregados que se destacam no atingimento de suas metas. O salário atual é de R\$620,00, já integralizado o adicional de periculosidade.

A Empresa atua em um mercado de extrema concorrência, fato que se torna visível na guerra de preços existente entre os postos de combustíveis. De acordo com Roberto de Souza, um dos sócios – proprietários, a Alfa Combustíveis sempre agiu no sentido de assegurar a sua imagem frente a seus clientes, ou seja, a de uma Empresa que vende combustíveis de qualidade a preços competitivos. A Empresa também possui uma loja de conveniências no âmbito do Posto, oferecendo uma linha diversificada de produtos e outros serviços, como estacionamento, lavagem e troca de óleo. A Alfa também está sempre atenta à aparência e ao visual das instalações e dos empregados, assegurando um ambiente limpo e vinculado a um atendimento diferenciado e de qualidade. Por tratar-se de um posto localizado em um bairro residencial da cidade de Porto Alegre, e não em corredores (avenidas de grande

circulação), a clientela quase sempre é a mesma e o cuidado com a fidelização dos clientes é constante.

De acordo com Roberto de Souza, o quadro de pessoal da Alfa caracteriza-se por profissionais em sua maioria jovens, com idades entre 19 e 35 anos, todos do sexo masculino e nível de instrução predominantemente baixo, na maior parte das vezes, apenas com o primeiro grau completo.

Desde a sua abertura, o Posto trabalha em regime de 24 horas e o maior problema enfrentado pela empresa é a alta rotatividade do seu quadro de pessoal. Somente até o mês de abril do presente ano, a empresa já havia trocado quase 40% da sua equipe de trabalho, sendo que em abril último, o índice de rotatividade atingiu 22,22%, com a demissão de 4 empregados de um total de 18. Esta situação é agravada, ainda mais, pela falta de mão-de-obra qualificada, como também de parcerias capazes de provê-la a tempo e no ritmo das necessidades da Empresa. Como visto, a Empresa espera minimizar um pouco este problema, através da parceria firmada com empresa especializada em recrutar os candidatos.

O tema *turnover* é da maior importância para a administração de recursos humanos. Já que o *turnover* representa um sintoma, seu controle se faz muito importante e requer uma revisão das políticas de RH existentes na empresa, a fim de torná-la mais eficiente.

Mesmo contando com uma ampla gama de pesquisas sobre o *turnover* já desenvolvidas, apenas um número relativamente pequeno de generalizações é possível. A gerência ou o pesquisador de recursos humanos deve, portanto, estimar cuidadosamente as causas e correlatos do *turnover* na organização. Uma síntese de pesquisas já realizadas sobre o tema encontra-se no modelo conceitual que Mobley (1992) desenvolveu juntamente com outros autores. Segundo esse modelo as categorias gerais dos determinantes do *turnover* são: o contexto econômico; as variáveis organizacionais e as variáveis individuais (MOBLEY, 1992). Cabe ressaltar, ainda, que como principais necessidades na área de pesquisa, temos a busca por outras conseqüências do *turnover* e seus custos, além do que o *turnover* é, com demasiada freqüência, ainda analisado em termos de uma única causa, numa análise simplista do fenômeno.

Sendo assim, o estudo buscou responder à seguinte **questão de pesquisa**: Que fatores seriam, hoje, responsáveis pela alta rotatividade de pessoal na Alfa Combustíveis, considerando-se o ramo varejista de revenda de combustíveis?

2.2 OBJETIVOS

Com este trabalho, pretende-se alcançar os seguintes objetivos:

2.2.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar os fatores responsáveis pela alta taxa de rotatividade de pessoal na Alfa Combustíveis, considerando-se o ramo varejista de revenda de combustíveis.

2.2.2 Objetivos Específicos

- a) calcular historicamente os índices de rotatividade da Alfa Combustíveis;
- b) identificar os fatores responsáveis pela rotatividade de pessoal na Alfa Combustíveis, bem como no setor em análise de um modo geral, sob o ponto de vista dos gestores e dos frentistas,
- c) apontar os impactos da rotatividade de pessoal na empresa e no setor em análise;
- d) apresentar, face aos índices encontrados, sugestões para redução dos índices de rotatividade na empresa em análise.

3 JUSTIFICATIVA

Turnover é um termo, do idioma inglês, utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma mesma empresa, em um determinado período. Quanto aos desligamentos, podem ser espontâneos ou provocados pelas empresas.

A gestão do *turnover* é fundamental para todas as empresas, que atuam em um cenário cada vez mais competitivo e exigente. A rotatividade faz parte da vida e do mundo dos negócios. Pessoas vêm e vão, num movimento natural de mudança, de oxigenação e de transformação das empresas. O elevado índice de perda de pessoas revela problemas e desafios a serem superados. A troca constante de pessoas significa a perda de conhecimento, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos internos e externos à organização, de relacionamento com clientes, negócios e mercado – perdas muitas vezes intangíveis. Tem, ainda, impactos não negligenciáveis na motivação e no comprometimento de quem permanece no quadro funcional da empresa.

O presente trabalho é oportuno na medida em que identifique os fatores que influenciam a rotatividade de pessoal nos postos de combustíveis. Com isso as empresas do ramo e, mais especificamente, a Alfa Combustíveis, poderão obter informações que as ajudem no sentido de intervir, de forma apropriada, nas condições de motivação e nos fatores de satisfação e insatisfação no trabalho, identificando meios capazes de conduzir a uma sensível redução da rotatividade no seu quadro de pessoal. Além disso, os prejuízos da rotatividade para os postos também serão explicitados nesse trabalho.

Na Alfa Combustíveis, conforme referido anteriormente, o maior problema enfrentado tem sido a alta rotatividade do seu quadro de pessoal, sendo que até o mês de abril deste ano, já havia acontecido a troca de quase 40% da sua equipe de trabalho. Esta situação está agravada, ainda mais, pela falta de mão-de-obra qualificada, como também de parcerias capazes de provê-la a tempo e no ritmo das necessidades da Empresa.

Dessa forma, esse estudo deu-se tanto na empresa Alfa Combustíveis (caso estudado mais profundamente), quanto no SITRAMICO-RS (Sindicato dos Trabalhadores no Comércio de Minérios e Derivados de Petróleo no Estado do Rio Grande do Sul), a fim de obter uma abrangência maior do pessoal empregado em postos de combustíveis, dando mais crédito e consistência ao trabalho.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

O embasamento teórico deste trabalho conta com um número relativamente limitado de obras, em função das poucas traduções para a língua portuguesa do assunto *turnover*. Nesse sentido, procurou-se dar especial atenção à obra de William H. Mobley, no que tange aos diferentes aspectos relativos ao *turnover*, por ser sua obra uma síntese de pesquisas e discussões de diversos autores sobre o assunto. Seu modelo conceitual é considerado, na literatura especializada, como um dos mais completos na explicação do *turnover*.

O capítulo abordará diversos aspectos relevantes ao *turnover*, tais como causas, conseqüências, mensuração e formas de controle.

4.1 *TURNOVER* – DEFINIÇÕES E ASPECTOS GERAIS

A rotatividade de pessoal, também conhecida por *turnover*, está relacionada com a saída de funcionários de uma organização. De acordo com Chiavenato (1998, p. 176): “Ao fluxo de entradas e saídas de pessoal, dá-se o nome rotatividade de pessoal ou *turnover*”. As razões para o desligamento podem ser diversas; os indivíduos podem solicitar a sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional. Assim como, a empresa também se coloca neste direito e busca por profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional. Segundo Pastore (1987), a rotatividade, dentre outros fatores, é afetada pelo nível de atividade econômica. Numa conjuntura recessiva, ela tende a diminuir porque, ao despedir, a empresa não contrata outro empregado no lugar. Nesse tipo de conjuntura, os próprios empregados evitam pedir demissão, por medo de não encontrarem melhores oportunidades no mercado de trabalho. Numa situação de "boom" dá-se o inverso, ou seja, a rotatividade aumenta por iniciativa da empresa e dos empregados.

Atualmente, com o maior investimento das organizações em áreas de recursos humanos e gestão de pessoas, têm sido freqüente a avaliação das principais causas que levam os funcionários a saírem de uma empresa, e também quais são os fatores que levam a instituição a demiti-lo. Além de ser oneroso para a instituição empresarial, o elevado índice de *turnover*, aponta que algo não está indo bem e precisa ser melhorado.

Segundo Silva (2001, p.45): “Tão importante quanto contratar talentos profissionais (com racionalidade de custos, qualidade e eficiência), integrá-los à empresa e desenvolvê-los permanentemente, é mantê-los na organização”. A falta de habilidade de uma organização em desenvolver e reter sua mão-de-obra pode provocar o desperdício de todo o investimento da administração de Recursos Humanos.

Mobley (1992, p. 30) define o *turnover* como: “A suspensão da condição de membro de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta”. O autor defende que compreender e gerenciar efetivamente o *turnover* requer:

- a) a integração das perspectivas individual, organizacional e ambiental;
- b) o reconhecimento de suas potenciais conseqüências, tanto positivas quanto negativas;
- c) que as estratégias de tratamento baseiem-se em dados econômicos e de custos, nas percepções dos empregados, em dados sobre comportamentos e atitudes, e dados de avaliação do indivíduo e da organização;
- d) o reconhecimento de que o *turnover* é, com suas múltiplas causas e conseqüências, um processo contínuo, e não um fato estático; e, por fim,
- e) a adoção de uma postura pró-ativa, mais do que de reação.

Também cabe destacar os pontos fundamentais do *turnover*:

- a) o *turnover* pode ter implicações positivas e negativas para os indivíduos, sua carreira e seu autoconceito. Ele afeta “os que ficam”, bem como “os que saem”;

- b) o *turnover* é potencialmente oneroso e as organizações precisam registrar cuidadosamente esses custos;
- c) o turnover pode ter implicações positivas para a organização. Ele é capaz, por exemplo, de criar oportunidades de promoções, infusão de novas idéias e tecnologia e afastar empregados de baixo desempenho;
- d) a carência de *turnover* pode criar seu próprio grupo de problemas, como bloquear o desenvolvimento de estágios de carreira, petrificar métodos ultrapassados e acumular empregados de baixo desempenho;
- e) o *turnover* é importante para o planejamento estratégico da empresas.

Ainda segundo Mobley (1992), de acordo com a perspectiva gerencial do processo do *turnover*, o administrador deve ser capaz de:

- a) **diagnosticar** a natureza e os prováveis determinantes do *turnover* em sua organização;
- b) **estimar** as prováveis conseqüências organizacionais positivas e negativas dos vários tipos de *turnover*;
- c) **desenhar** e **implementar** políticas, práticas e programas para um tratamento efetivo do fenômeno;
- d) **avaliar** a efetividade das mudanças; e, por fim,
- e) **antecipar** futuras mudanças exigidas para o gerenciamento efetivo do *turnover* em um mundo dinâmico.

Cabe ressaltar, aqui, que controlar e gerenciar o *turnover* **não** implica eliminá-lo, até porque uma rotatividade saudável é de fundamental importância para a oxigenação da equipe de trabalho. Assim, um diagnóstico regular e sistemático na organização se faz necessário (MOBLEY, 1992).

Dada a relevância do *turnover*, é importante que o administrador seja capaz de analisá-lo, compreendê-lo e efetivamente gerenciá-lo.

Roesch (1991, p. 207) também destaca o problema que representa o *turnover* para a gerência: “Para a administração, alto *turnover* é um problema de retenção de mão-de-obra a qualquer nível – as pessoas vêm, mas não permanecem”. A

preocupação é quanto ao *turnover* voluntário, ou evitável (ligado à recompensa inadequada, más condições de trabalho, insatisfação, falta de perspectiva ou problemas pessoais) e não propriamente quanto a casos de desligamentos devidos à iniciativa da empresa (ROESCH, 1991).

Chiavenato (1998, p. 176) também salienta a importância do gerenciamento do *turnover*: “O termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente”. O intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. Um dos problemas que muito preocupam executivos da área de recursos humanos é a intensificação das saídas ou perdas de recursos humanos. Os desligamentos de pessoal precisam ser compensados através de novas admissões, com o intuito de se manter o nível de recursos humanos em proporções adequadas para a operação do sistema.

4.1.1 Conseqüências do *turnover*

De acordo com Pastore (1987), a rotatividade pode ter várias conseqüências para as empresas e empregados. Rotatividade excessiva desfalca a empresa de bons funcionários. Rotatividade zero impede a renovação e adaptação do pessoal à dinâmica da empresa. Do lado dos empregados, igualmente, rotatividade em excesso, que redunde em rebaixamento de salários, prejudica os trabalhadores. Mas, mudanças de empregos, em função de melhor remuneração, promovem a ascensão social. Portanto, há muitas coisas misturadas dentro da mesma taxa de rotatividade. É impossível dizer que ela é só um bem ou um mal.

Segundo Mobley (1992), são várias as conseqüências individuais e organizacionais do *turnover*. Estas conseqüências podem ser individuais positivas ou negativas e organizacionais positivas ou negativas, conforme veremos a seguir.

4.1.1.1 Potenciais conseqüências organizacionais negativas

As principais conseqüências organizacionais negativas são: custos, queda no nível de desempenho, queda nos padrões sociais e de comunicação, queda no moral, estratégias indiferenciadas de controle e custos de oportunidades estratégicas. Essas conseqüências serão explicitadas a seguir.

Custos: a conseqüência organizacional mais freqüentemente estudada é o custo financeiro. Estudos deixam claro que o *turnover* é dispendioso. Cabral (2006) afirma que o custo da rotatividade é um desafio dos que atuam na gestão de recursos humanos. Há experiências que caminham na direção de que tal valor pode ser resultado de uma combinação de variáveis, entre as quais custo de demissão, reposição, dos exames para demissão e admissão; tempo médio de reposição de vagas; treinamento introdutório; ambientação de novos empregados; perda de produtividade; qualificação ou adaptação, entre outras variáveis. O custo de rotatividade varia conforme o impacto da posição na estrutura da empresa.

Chiavenato (1998) classifica os custos em primários, secundários e terciários:

a) custos primários da rotatividade de pessoal: são os custos diretamente relacionados com o desligamento de cada empregado e sua substituição por outro. Incluem: custo de recrutamento e seleção, custo de registro e documentação, custo de integração de novos empregados e custo de desligamento do empregado que inclui, entre outros, o custo das entrevistas de desligamento;

b) custos secundários da rotatividade de pessoal: estão indiretamente relacionados com o desligamento e conseqüente substituição do empregado. Referem-se aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade. Incluem: reflexos na produção, reflexos na atitude do pessoal e custo extralaboral (despesas de pessoal extra ou horas extras);

c) custos terciários da rotatividade de pessoal: estão relacionados com os efeitos colaterais da rotatividade, que se fazem sentir a médio e longo prazos.

Enquanto os custos primários são quantificáveis e os custos secundários são qualitativos, os custos terciários são apenas estimáveis. Incluem as perdas nos negócios, ou seja, os reflexos na imagem e nos negócios da empresa, provocados pela qualidade dos produtos ou serviços executados por empregados inexperientes em fase de ambientação.

Queda no nível de desempenho: identificam-se dois custos indiretos relativos ao desempenho associados aos custos de desligamento: diminuição do nível de eficiência do empregado que se desliga, antes de sua saída, e o custo de ter um cargo vago durante a procura de um substituto. Além disso, dependendo da qualidade dos substitutos, comparativamente aos demissionários, a perda de indivíduos de alto nível de desempenho ou de grande potencial pode ter um efeito mais demorado na organização.

Queda nos padrões sociais e de comunicação: padrões sociais e de comunicação formais e informais são característicos a toda organização. Se os que saem são trabalhadores valiosos, se estão no centro dos esquemas de comunicação, e/ou se o grupo de trabalho é coeso, o *turnover* pode ter efeitos negativos sobre os que permanecem, os quais vão além de uma carga de trabalho adicional e possíveis declínios no desempenho. O *turnover* pode ter um efeito negativo sobre a coesão e interação do grupo, além disso, pode haver prejuízo no desenvolvimento de coesão em grupos que experenciam alto *turnover*.

Queda no moral: o *turnover* pode afetar negativamente as atitudes dos empregados que ficam. Ele pode, por si só, estimular um *turnover* adicional ao perturbar os outros em suas atitudes e ao dar ênfase ao fato de haver outros cargos disponíveis. Dessa forma, empregados que, antes, não estavam procurando outros empregos alternativos, podem começar a fazê-lo.

Estratégias indiferenciadas de controle: aumentos generalizados de salários, treinamento “intensivo” de relações humanas para supervisores, metas de “x” por cento de *turnover* para toda a organização, etc., pertencem ao tipo de estratégias indiferenciadas que podem ser inadequadas.

Custos de oportunidades estratégicas: o *turnover* pode ter um sério efeito organizacional negativo ao levar organizações a adiarem ou cancelarem projetos potencialmente lucrativos. Mesmo que seja difícil estimar os custos de oportunidades, esses custos são reais.

4.1.1.2 Potenciais conseqüências organizacionais positivas

A organização também pode sofrer conseqüências positivas do *turnover*. São elas: afastamento de empregados de baixo desempenho; inovação, flexibilidade e adaptabilidade; diminuição de outros comportamentos de afastamento e redução de conflitos, conforme veremos a seguir.

Afastamento de empregados de baixo desempenho: trata-se da substituição por empregados de melhor desempenho. Deve-se fazer a análise de custos-benefícios que considerem a utilidade esperada de investir na tentativa de desenvolver e motivar maus funcionários versus encorajar o *turnover* e investir em substituições.

Inovação, flexibilidade e adaptabilidade: o *turnover* cria oportunidades de substituições, e estas podem trazer consigo novos conhecimentos, idéias, abordagens, tecnologias e estilos. Ao avaliar as causas e conseqüências do *turnover*, uma organização pode muito bem avaliar e implementar políticas práticas e processos que resultem em um melhor gerenciamento do fenômeno e uma maior eficácia organizacional geral.

Diminuição de outros comportamentos de afastamento: foi sugerido que quando os indivíduos querem deixar seu emprego, mas não são capazes de fazê-lo (por falta de oportunidades, problemas familiares, etc.), podem engajar-se em outras formas de afastamento, como o absenteísmo, apatia, sabotagem ou queda na qualidade do trabalho. Quando isso ocorre, pode ser benéfico para a organização, o desligamento desses indivíduos, mais do que suportar os custos dessas formas alternativas de afastamento.

Redução de conflitos: na medida em que um conflito profundamente enraizado perturba o funcionamento organizacional, o *turnover*, como o último recurso para sua resolução, pode ser, sim, positivo, sob ambas as perspectivas organizacional e individual.

4.1.1.3 Potenciais conseqüências individuais positivas

Os indivíduos, assim como as organizações, também sofrem as conseqüências do *turnover*. A seguir são relacionadas algumas conseqüências positivas para os indivíduos.

O indivíduo que se desliga de um emprego pode ser motivado por expectativas de uma maior gama de conseqüências positivas em um novo cargo. Isso pode acontecer por forma de uma espera de uma melhor remuneração, mais desafio no trabalho, desenvolvimento de carreira, clima organizacional de maior apoio, etc. Alternativamente, a saída do indivíduo pode ser uma maneira de escapar de uma situação de trabalho estressante e/ou em que não há uma adequada compatibilização organização-pessoa.

A pessoa que começa a procurar outro emprego e tem sucesso em encontrá-lo, ou aquela recrutada por outra organização, pode experimentar maior autoconfiança e eficiência. Além disso, o desafio, a diversificação e o estímulo associados ao fato de assumir um novo cargo pode ser um catalisador pessoal para os indivíduos que acham que essas coisas estão faltando em seu emprego atual.

O *turnover* também pode ter conseqüências positivas para os que ficam na organização, já que pode criar oportunidades de mobilidade interna. Na medida em que os indivíduos que permanecem têm bom desempenho e são dotados de potencial, eles podem ser promovidos. Na medida em que os que saíram não eram valiosos, ou tratava-se de causadores de distúrbios, pode haver mais coesão e satisfação entre os que ficaram (MOBLEY,1992).

4.1.1.4 Potenciais conseqüências individuais negativas

Segundo Mobley (1992), na medida em que o empregado que se desliga tem expectativas irreais, o encontro com a realidade da nova organização pode levar à desilusão e a atitudes negativas. O desligamento pode envolver a perda de benefícios extra-oficiais, o *status* de empregado antigo e gratificações correlatas. Mudar-se e trocar de emprego pode ser estressante. Na medida em que não se considera esse estresse e/ou não se está preparado para lidar com ele, a conseqüência final pode ser negativa.

As conseqüências para os indivíduos que permanecem na organização incluem a perda de colegas de trabalho valorizados, por razões instrumentais ligadas ao trabalho e/ou por motivos de interrelacionamento pessoal; por um aumento da carga de trabalho e por ter de aprender a se relacionar com o substituto.

Uma síntese das possíveis conseqüências positivas e negativas do *turnover*, encontra-se nos Quadros 1 e 2 a seguir.

ORGANIZAÇÃO <i>Possíveis conseqüências positivas</i>	INDIVÍDUO (QUE SAI)	INDIVÍDUO (QUE FICA)
+ Afastamento de empregados de baixo desempenho	+ Aumento de salários	+ Maiores oportunidades de mobilidade interna
+ Infusão de novas tecnologias/novos conhecimentos via substituição	+ Progresso profissional	+ Estimulação e fertilização em cadeia pela presença de novos colegas de trabalho
+Estímulo para mudanças em práticas e políticas	+ Melhor “compatibilização pessoa-organização”, e portanto menos estresse, melhor uso de habilidades, interesses	+ Maior satisfação
+ Maiores oportunidades de mobilidade interna	+ Renovação de estímulos no novo ambiente	+ Maior coesão
+ Maior flexibilidade estrutural	+Satisfação em relação a valores não ligados ao trabalho	+ Maior comprometimento
+Diminuição de outros comportamentos de “afastamento”	+ Maior percepção da própria eficiência	
+ Oportunidades de redução de custos, estabilização		
+ Redução de conflitos enraizados		

Quadro 1 – Exemplos de possíveis conseqüências positivas do turnover

Fonte: Mobley (1992, p. 51).

ORGANIZAÇÃO <i>Possíveis conseqüências negativas</i>	INDIVÍDUO (QUE SAI)	INDIVÍDUO (QUE FICA)
- Custos (recrutamento, admissão, ajustamento, treinamento)	- Perda da condição de empregado antigo e gratificações correlatas	- Abalo nos padrões social e comunicacional
- Custos de substituição	- Perda de benefícios extra-oficiais	- Evasão de colegas de trabalho funcionalmente valorizados
- Custos do processo de demissão	- Abalo nos sistemas de suporte social e familiar	- Menor satisfação
- Abalo nas estruturas social e comunicacional	- “Fenômeno da grama mais verde” e subseqüente desilusão	- Aumento da carga de trabalho durante e imediatamente após a procura do substituto
- Menor produtividade (durante a procura do substituto e o re-treinamento)	- Custos referentes à inflação (hipoteca, por exemplo)	- Menor coesão
- Evasão de empregados de alto desempenho	- Estresse relacionado à transição	- Menor comprometimento
- Menor satisfação entre os que ficam	- Interferência no curso da carreira do cônjuge	
- Estímulo para uso de estratégias indiferenciadas de controle do <i>turnover</i>	- Regressão no curso da carreira	

Quadro 2 – Exemplos de possíveis conseqüências negativas do *turnover*

Fonte: Mobley (1992, p. 52).

4.1.2 Causas do *turnover*

Segundo Mobley (1992), as categorias gerais dos determinantes do *turnover* são: o contexto econômico (por exemplo, a disponibilidade de cargos alternativos, níveis de desemprego, inflação); as variáveis organizacionais, como liderança, sistema de compensação, desenho de cargos, centralização, níveis salariais, etc.; e, por fim, as variáveis individuais. Estas relacionam-se ao *turnover* de dois modos. Primeiro os fatores externos, ou seja, as variáveis individuais não ligadas ao trabalho, como a carreira do cônjuge, considerações sobre a família e responsabilidades podem influenciar um indivíduo em seu comportamento de *turnover*. Segundo, os valores, expectativas e habilidades do indivíduo ligados ao trabalho, satisfação com o conteúdo do cargo e suas percepções e avaliações da situação econômica, fatores externos relativos a empregos e fatores organizacionais podem relacionar-se diretamente ao *turnover*. Apresenta-se na figura 1 este modelo simplificado dos determinantes do *turnover*.

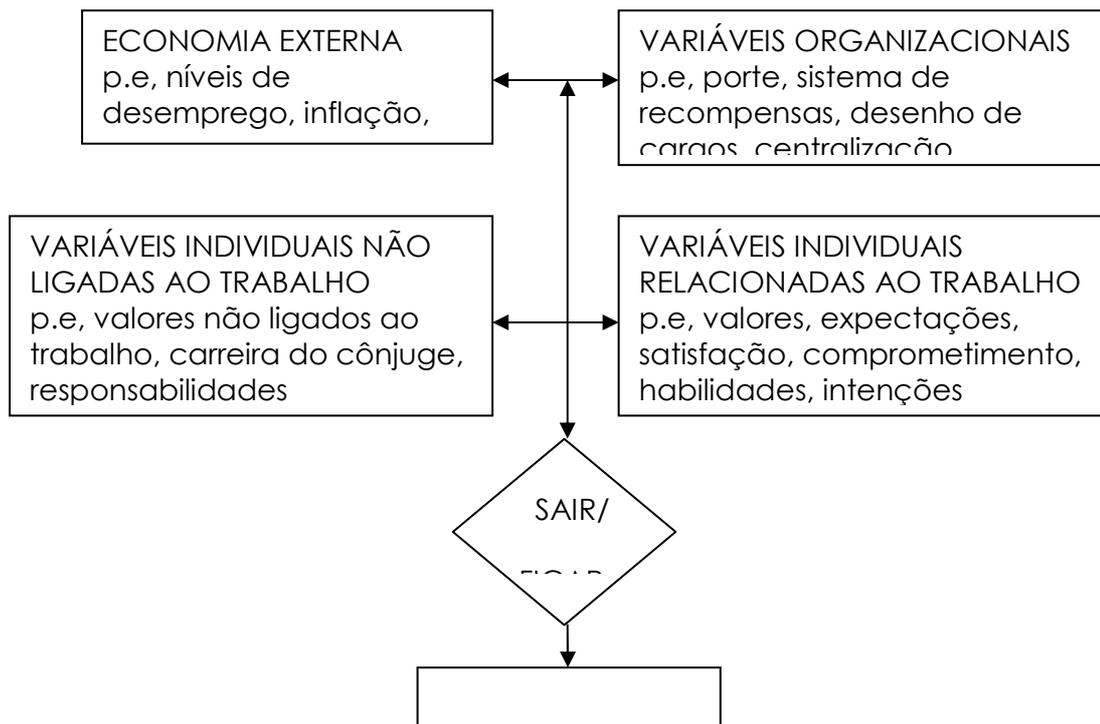


Figura 1 – Um modelo simplificado das causas e correlatos do *turnover*
 Fonte: Mobley (1992, p. 102).

4.1.3 O Modelo expandido de Mobley *et al.*

É reconhecido que o *turnover* possui múltiplos determinantes e que se fazem necessários modelos conceituais integrativos para uma melhor compreensão desse processo. O mais detalhado modelo é o de Mobley *et al.*, que está representado na Figura 2. Ele incorpora elementos dos modelos anteriores e tenta captar a complexidade geral do processo do *turnover*. Ele sugere a existência de quatro determinantes básicos das intenções de sair e do subsequente *turnover*:

- a) satisfação-insatisfação no cargo;
- b) utilidade expectada de papéis profissionais internos (à organização) alternativos;
- c) utilidade expectada de papéis profissionais externos (à organização); e
- d) valores e contingências não ligados ao trabalho (MOBLEY, 1992).

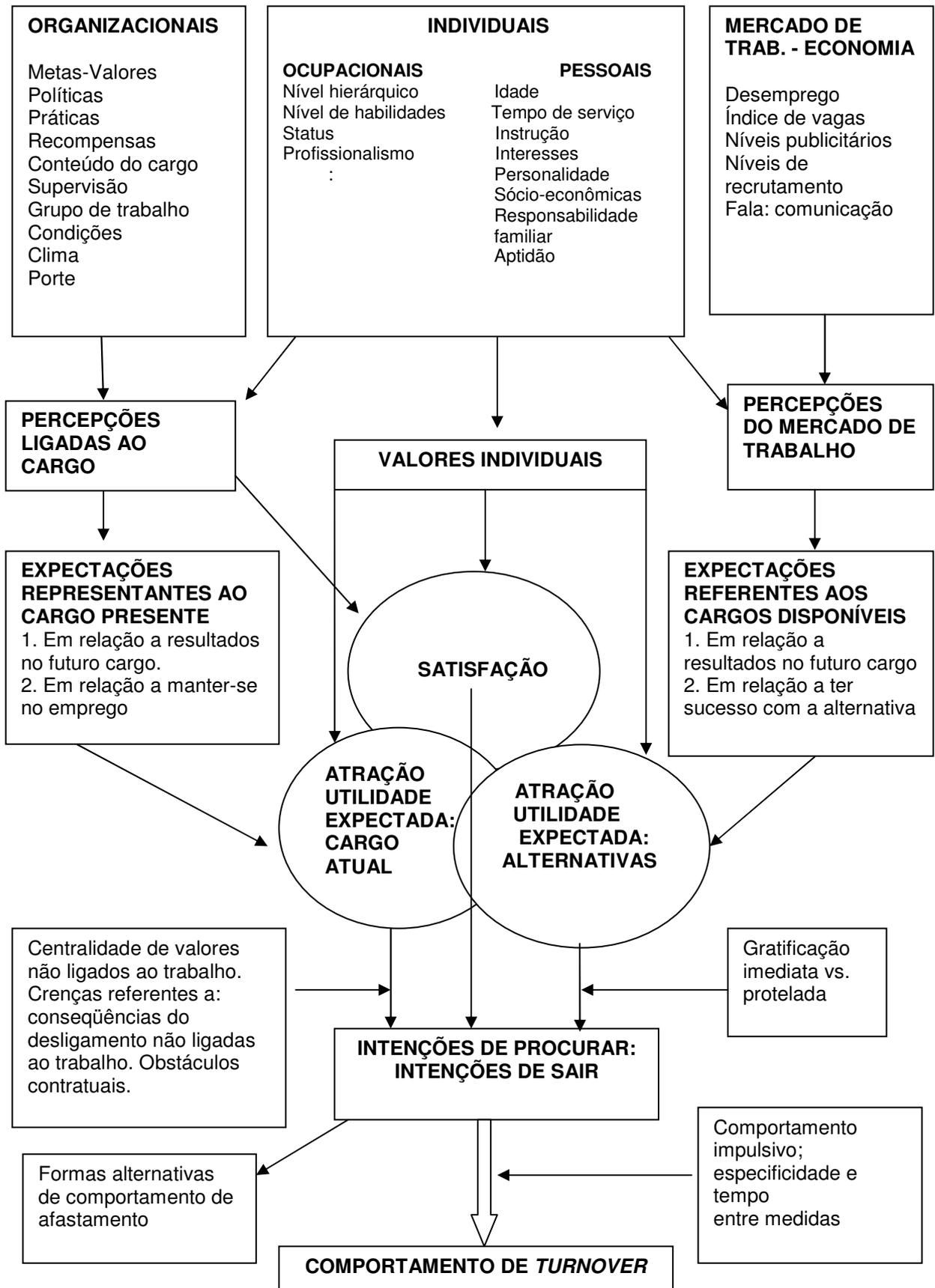


Figura 2 - Modelo expandido do processo de *turnover* de Mobley *et al.*
 Fonte: Mobley (1992, p. 150)

4.1.3.1 Satisfação-insatisfação no cargo

A satisfação no cargo é uma avaliação do cargo orientada pelo momento presente. Na medida em que o cargo é percebido como provendo o que é de alto valor para a pessoa, a satisfação aumenta. Conforme ele é percebido como não provendo aquilo que a pessoa valoriza, a satisfação diminui. Empregados insatisfeitos estão mais propensos a sair do que os satisfeitos. A satisfação constitui uma avaliação altamente individualizada, que depende das diferenças individuais quanto a valores. A diversidade cada vez maior de valores profissionais é uma característica da força de trabalho a ser reconhecida e encarada pelos administradores.

A satisfação não é uma função de políticas formais ou percepções da gerência, mas sim das percepções do empregado. É necessária uma estimativa regular das percepções e valores do empregado, se o que se deseja é compreender e gerenciar efetivamente o *turnover*.

Cabe lembrar que a satisfação não capta as expectativas e avaliação de condições futuras na organização. Esta é uma das muitas razões pelas quais a satisfação não é um forte fator de previsão do *turnover*. As expectativas e avaliações com orientação no futuro são encobertas pelo segundo maior determinante do comportamento e intenções de *turnover* – a utilidade expectada de cargos alternativos dentro da organização.

4.1.3.2 Utilidade expectada de papéis internos

As expectativas e avaliações orientadas no futuro podem basear-se em: mudanças expectadas no cargo atual; possibilidades expectadas de transferência; promoções expectadas; mudanças expectadas em políticas, práticas ou condições organizacionais; e/ou transferências, promoção ou *turnover* expectados entre outros indivíduos.

Ao diagnosticar o *turnover* é necessário, portanto, estimar não só a satisfação momentânea do empregado, mas também suas expectativas sobre futuros papéis dentro da organização, com base nos valores profissionais mais importantes para o indivíduo.

4.1.3.3 Utilidade esperada de papéis profissionais externos alternativos

Esta variável, o terceiro maior determinante do *turnover*, procura captar as expectativas de um indivíduo de encontrar um atraente cargo alternativo externo à organização atual. O empregado satisfeito e/ou que possui expectativas positivas em relação a alternativas internas pode se desligar por perceber a existência de um cargo externo altamente atraente.

A utilidade esperada de cargos externos baseia-se em: valores profissionais importantes para o indivíduo; alcance esperado desses valores no cargo(s) externo(s); e expectativa de ser capaz de alcançar esse(s) cargo(s) alternativo(s). Portanto, um diagnóstico e uma compreensão mais completos do *turnover* exigem a estimativa dessa variável.

4.1.3.4 Valores e papéis não profissionais

Assim como acontece com os valores profissionais, as diferenças individuais devem ser reconhecidas. Para a maioria dos indivíduos, haverá, provavelmente, um *mix* de valores profissionais e não profissionais envolvido na decisão de *turnover*. A orientação familiar, o estilo de vida e preferências geográficas, assim como valores religiosos, culturais, altruístas, atléticos e sociais se interrelacionarão com valores profissionais.

Políticas de transferências, turnos rotativos, exigências de viagens, horário de trabalho fixo e políticas de licenças são exemplos de políticas, práticas e condições que podem influenciar valores e papéis não profissionais potencialmente importantes.

4.1.4 O FGTS e a rotatividade

Cabe comentar aqui a influência e os possíveis impactos do FGTS sobre a rotatividade de mão-de-obra, pois, de acordo com Pastore (2001), o FGTS estimula a rotatividade da mão-de-obra. O trabalhador muitas vezes "força" sua demissão, ou acerta com o empregador uma demissão "negociada", com o objetivo de levantar recursos para outras destinações. Nos últimos anos, praticou-se abertamente um conluio entre empregados e empregadores, simulando dispensas sem justa causa, para viabilizar a indenização e recebimento do saldo do FGTS.

A respeito desse assunto Macedo (1985, p.51) comenta:

É inegável que a instituição FGTS, por se tratar de matéria regulando as relações de trabalho entre empregados e empregadores, deve ter originado impactos sobre o mercado de trabalho, de uma maneira geral e sobre a rotatividade do trabalho, em particular.

Em relação ao estímulo que o FGTS traz à quebra do vínculo empregatício por parte dos empregadores, Macedo (1985) diz que isto se deve ao fato da extinção, praticamente, do problema do "passivo trabalhista", ou seja, o recolhimento que o empregador sistematicamente faz ao Fundo, durante a permanência do empregado em sua firma, e que constitui-se, a partir da instituição do FGTS, na "indenização" a que este tem direito. Assim sendo, o FGTS facilita às empresas, através de maior facilidade de dispensar seus empregados, recompor seus custos de mão-de-obra, adequando-os às necessidades conjunturais. Ou seja, em decorrência dos dispositivos criados pelo FGTS, desaparece o problema de um dispêndio brusco de recursos financeiros para despedir um empregado, permitindo ao empregador proceder mais livremente a recomposição do seu quadro de pessoal.

Já o argumento do estímulo à rotatividade por parte do trabalhador, repousa no fato de que agora o tempo de serviço trabalhado é "independente" do empregador, constituindo-se num patrimônio seu. Assim, poderá sentir-se atraído pela possibilidade de retirar o fundo, o que serviria para, momentaneamente, elevar sua renda. A legislação trabalhista permite ganhos extras de renda na mudança de

emprego (recebimento do saldo e da multa do FGTS, seguro-desemprego e perspectiva de recebimento de, ao menos, uma parcela dos benefícios trabalhistas não pagos por ocasião do período de trabalho). Isso acaba gerando mais rotatividade, já que o lado ruim relacionado à perda do emprego é atenuado por uma imediata compensação de renda, que pode ser vital num país com tanta restrição de liquidez. Tal aspecto configuraria, assim, uma rotatividade da mão-de-obra, fora dos mecanismos usuais de mercado e decorrente, primordialmente, do mecanismo do Fundo de Garantia (MACEDO, 1985).

Macedo (1985, p.58) também ressalta que tal comportamento tende a variar de acordo com a qualificação do trabalhador:

Sob a ótica do trabalhador não qualificado com pequenas ou nulas poupanças, sem alternativa para obter crédito, o saldo existente no Fundo de Garantia é, praticamente, a única alternativa, para enfrentar um problema financeiro urgente. Enfim, o FGTS estimularia a rotatividade porque oferece uma disponibilidade financeira imediata aos empregados optantes.

Cabe destacar que, mesmo o estímulo à rotatividade provocada pelo empregado, deve passar pela anuência do próprio empregador, através de um acordo informal que o empregado firma com a empresa, visando que esta artificialmente demita o trabalhador sem justa causa, pois este é o caminho mais rápido para sacar o dinheiro existente na conta do FGTS. Este acordo se transforma, assim, numa demissão “sem justa causa” do empregado por parte da empresa, mesmo que esta não deseje, em princípio, o desligamento do empregado. Nota-se que nesse acordo o trabalhador às vezes cede parte de seus direitos ao abrir mão da multa de 10% a que tem direito (MACEDO, 1985).

Como considerações finais, o autor afirma que:

- a) com a instituição do FGTS, o volume de rescisões de contrato de trabalho sofreu um significativo e permanente acréscimo. Nesse sentido, ainda que a rotatividade seja um fenômeno complexo que possui inúmeras causas explicativas, pode-se concluir que há indícios que o FGTS seja um dos importantes fatores que existem para explicá-la;

- b) existem evidências que o saldo acumulado na conta vinculada do empregado acaba por se constituir em estímulo para que muitos deles procurem entrar em acordo com a empresa e, desta forma, obter recursos para fazer frente as suas necessidades, difíceis de serem atendidas apenas com seu próprio salário.

Cabe ressaltar que as disposições contidas no FGTS fornecem ao empregador um instrumento capaz de levar a rescisão contratual no momento que lhe for conveniente. Esse expediente pode ser considerado, em si, um estímulo à rotatividade. Sobre as conseqüências do FGTS sobre a rotatividade e as relações de trabalho, De Paulo (2003) comenta:

Apesar da busca constante do trabalhador por melhoria do seu salário, a rotatividade não é boa para o país, porque as relações tendem a ficar cada vez mais deterioradas. Há um aumento da desconfiança de parte tanto do empregador, que pode demitir sem causa quando lhe convier, como do empregado, que pode desfazer o contrato de trabalho quando encontra alternativa ocupacional com melhor remuneração. Por decorrência, os investimentos em treinamento são contidos, pois a empresa teme fortalecer a qualificação de seu trabalhador sob pena de acabar perdendo-o para outra empresa, muitas vezes concorrente, assim como o trabalhador desconfia de que a maior qualificação profissional possa limitar o raio de procura por novas formas de trabalho impostas pela recorrente rotatividade imposta pelo empregador.

Por fim, Macedo (1985, p. 124) conclui que: “O FGTS tem agido como um elemento catalizador da rotatividade de mão-de-obra e a ele não pode ser atribuído o papel de único determinante.”

4.1.5 Mensuração das taxas de *turnover*

Cabral (2006) afirma que inúmeros são os itens possíveis de se medir e quantificar na condução dos trabalhos dentro de uma empresa, com abordagens relacionadas a diversos pontos da organização. Algumas dessas medições podem ser efetuadas com relação a aspectos no campo da gestão de recursos humanos, no sentido de dar maior visibilidade aos indicadores que auxiliam a entender como a

empresa organiza e movimenta sua força de trabalho, investe e obtém retorno deste investimento. Dessa forma, são obtidas informações criteriosamente organizadas que podem ser usadas como subsídio nas tomadas de decisão. O uso consciente do indicador pode sensibilizar as empresas para a necessidade de amadurecer os processos de contratações, capacitação e treinamento da mão-de-obra, além de exercitar uma forma de gestão mais profissionalizada e estratégica.

Um dos mais famosos indicadores aplicados à gestão de RH é o que chamamos de Índice de Rotatividade, ou *turnover* (CABRAL, 2006). Segundo Pastore (1987), as taxas de rotatividade indicam a permanência média no emprego. Indicam, ainda, o número de reposições realizadas pelas empresas. Quanto menor é a taxa de rotatividade, menor é a reposição e maior é o tempo médio de permanência dos trabalhadores nos seus empregos. Além disso, a taxa final de rotatividade engloba substituições e outros movimentos no mercado de trabalho decorrentes de: morte dos trabalhadores; aposentadoria; pedido de demissão dos empregados; migração e mudança de domicílio; transferência de um estabelecimento para outro dentro da mesma empresa; pedido dos trabalhadores para serem demitidos com vistas a levantar o FGTS; despedida promovida pela empresa; fechamento da empresa, dentre outros fatores (PASTORE, 1987).

De acordo com Mobley (1992), as taxas de *turnover* são geralmente expressas em uma dada percentagem para um período de tempo específico. Acompanhar e comparar taxas de *turnover* determinadas de forma apropriada pode ser útil para o gerenciamento. Talvez o mais freqüentemente indexador do *turnover* (desligamento) utilizado seja:

$$TTT = D/N \times 100$$

Onde:

TTT = taxa do *turnover* total

D = Número de desligamentos e dado período de tempo, por exemplo um mês ou um ano.

N = Número médio de empregados na folha de pagamento da empresa em estudo.

Cabe ressaltar aqui que existem outras fórmulas para se calcular a taxa de *turnover*. O IBGE, por exemplo, mede a taxa de rotatividade por uma relação na qual o numerador é o mínimo entre as admissões e desligamentos ocorridos no mês e o denominador é o total de pessoal ocupado assalariado no mês imediatamente anterior, sendo o resultado dessa razão multiplicado por 100. Portanto, representa o número de substituídos em relação ao total de trabalhadores. Dessa forma, a menor das taxas (admissão ou desligamento) representa a taxa de rotatividade (IBGE, 2008).

Segundo Silva (2001), a taxa de *turnover* ideal seria aquela que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquele que apresenta distorções de desempenho difíceis de serem corrigidas dentro de um programa exeqüível e econômico. Desta forma, cada organização teria seu *turnover* ideal no sentido de que este permitisse a potenciação máxima da qualidade de seus recursos humanos, sem afetar a quantidade dos recursos disponíveis. Na verdade, não há um número que defina o índice ideal de *turnover*, mas uma situação específica para cada organização em função de seus problemas e da própria situação externa de mercado.

4.1.6 Controle do *turnover*

Sobre o controle do *turnover*, Silva (2001, p. 2) afirma:

O *turnover* não é nada mais nada menos do que um sintoma, uma conseqüência. Seu controle requer uma revisão das políticas de Recursos Humanos existentes na empresa e recomenda uma revisão dos estilos de liderança e das formas de organizar o trabalho.

Ainda segundo o autor, seria uma atitude simplista encarar o *turnover* sob a perspectiva da organização, unicamente. Ele também constitui um comportamento sob as perspectivas individual e social. Além disto, é importante considerar suas conseqüências sobre os indivíduos que permanecem na organização – uma perspectiva freqüentemente negligenciada.

Além disso, em nosso país, poucas empresas preocupam-se em avaliar a questão e, por outro lado, o tema praticamente não tem sido objeto de pesquisas (SILVA, 2001).

Entretanto, segundo Silva (2001), um adequado **controle** do *turnover*, aliado a uma política de demissões bem estruturada pode trazer benefícios para a organização:

- a) redução do nível de insegurança dos empregados;
- b) desligamentos bem fundamentados; levando em conta as necessidades da empresa;
- c) mudança da insatisfação gerada nos ex-empregados por desligamentos mal conduzidos;
- d) aumento da responsabilidade dos gestores nos desligamentos e, conseqüentemente, nas contratações e no treinamento de pessoal;
- e) preservação do nome da empresa;
- f) diminuição dos custos do *turnover*.

Mobley (1992) indica algumas maneiras pelas quais a administração pode controlar efetivamente o *turnover*. O termo “controle” não significa tentativas indiferenciadas de minimização do fenômeno. Em vários casos, o *turnover* pode ter conseqüências organizacionais e individuais positivas.

Segundo Mobley (1992, p. 75), controle quer dizer: “Gerenciar efetivamente o *turnover*; encorajá-lo, quando tiver conseqüências líquidas positivas; e procurar minimizá-lo, quando suas conseqüências líquidas forem negativas”. Um ponto fundamental, já ressaltado inúmeras vezes, é que as respostas gerenciais ao *turnover* devem ser baseadas no diagnóstico e avaliação de suas causas e conseqüências no contexto da organização.

A seguir são apresentadas algumas áreas que talvez precisem de um gerenciamento mais efetivo: recrutamento, seleção e socialização inicial; conteúdo do cargo; práticas de compensação e liderança e supervisão.

4.1.6.1 Recrutamento, seleção e socialização inicial

Os processos pelos quais os indivíduos escolhem empregos e são escolhidos para eles oferecem uma gama de importantes oportunidades para um gerenciamento mais efetivo do *turnover*. O processo de ingresso em uma organização constitui uma compatibilização entre esta e o indivíduo. Essa compatibilização baseia-se em: atitudes e habilidades do indivíduo em relação aos requisitos do cargo; valores, preferências e expectativas individuais em relação às normas, políticas, práticas, condições e compensações organizacionais.

Para o processo de compatibilização ser efetivo, tanto o indivíduo como a organização devem envolver-se ativamente. Futuros e novos empregados têm, com muita freqüência, informações imprecisas e expectativas irreais. Fica claro, portanto, a importância de um recrutamento e uma seleção realista, a fim de aprimorar o processo de compatibilização, aumentar a satisfação e reduzir o *turnover* voluntário.

Segundo Refkalefsky *et al.* (2008), gerenciar os empregados de um Posto é estratégico e fundamental para a empresa. E o processo de seleção e o perfil do profissional contratado devem ser condizentes com a capacidade empreendedora do proprietário ou gestor.

Um bom programa de seleção para a área apresenta uma série de vantagens para a empresa:

- a) **a boa seleção trata do problema do recrutamento do pessoal qualificado.** O varejo não tem o prestígio social de outras áreas, por isso, é mais difícil encontrar profissionais qualificados;
- b) **a boa seleção aprimora o desempenho das vendas.** O processo de recrutamento tem um forte impacto nos lucros;
- c) **a boa seleção favorece economia de custos.** Entre outros, há os custos de rotatividade da mão-de-obra, encargos, impostos, treinamento, salários e até problemas na justiça do trabalho;

- d) a boa seleção facilita outras tarefas no Posto.** Se a empresa selecionar a pessoa certa, os processos de treinamento, remuneração, controle e motivação, entre outros, são facilitados;
- e) os gerentes não são melhores que os subordinados.** É muito mais difícil superar um concorrente com um grupo de funcionários excelente e um gerente mediano, do que o contrário (um gerente excelente com funcionários desqualificados).

Além de uma boa seleção, a ambientação e a assimilação dos novos empregados também é de grande importância. Para conservar os bons empregados, eles devem ser socialmente integrados na empresa. O desejo de aceitação social na equipe de trabalho é tão forte que o novato que não consegue obtê-la provavelmente desistirá do emprego (REFKALEFSKY *et al.*, 2008).

Ainda segundo Mobley (1992), o período imediato que sucede o ingresso na organização é importante para modelar as atitudes e o comportamento do empregado. O novo funcionário deve ser provido com: expectativas acuradas sobre o que o cargo requer e a organização expecta; uma clara compreensão dos aspectos de que depende a remuneração; e, por fim, assistência no estabelecimento de um sistema de suporte social entre colegas, o supervisor e outros.

Muitas organizações têm períodos de experiência, em função de sua política ou contrato de trabalho. Para que o período de experiência seja eficiente, deve haver uma avaliação sistemática do novo empregado. O funcionário deve ter um “guia”, deve ser instruído e aconselhado, e também deve existir uma avaliação conjunta, das duas partes, das probabilidades de sucesso de uma relação empregatícia definitiva. Quando a organização e/ou o indivíduo conclui que não há compatibilização, um desenvolvimento e treinamento individual, transferência ou desligamento podem ser apropriados. De acordo com Pastore (2001), o treinamento é usado para adaptar os trabalhadores às empresas. Os aprovados ficam. Os reprovados saem. Por isso, a maior parte da rotatividade ocorre no início das carreiras e entre os mais jovens.

4.1.6.2 Conteúdo do cargo

Mobley (1992) sugere que as percepções e avaliação do empregado a respeito do conteúdo do cargo são um dos mais consistentes correlatos do *turnover*. Na medida em que os empregados valorizam tarefas com significado, identidade, relevância, *feedback* e variações, desenhar cargos com essas qualidades pode aumentar a satisfação com o conteúdo do cargo e diminuir o *turnover*. Em contrapartida, a partir do momento em que: não há metas claras; o *feedback* é indireto ou protelado; a diversificação diminui com uma alta especialização ou rotinização; e a capacidade de contabilizar e o autocontrole são minimizados, muitos cargos tornam-se entediantes ou frustrantes para os indivíduos que buscam significado e identidade em suas tarefas.

Nem todos os indivíduos valorizam um cargo “enriquecido” e não é factível redesenhar todos os cargos. Trata-se, portanto, de efetivamente compatibilizar as habilidades, interesses e valores do indivíduo com os requisitos organizacionais e do cargo. Isso pode acontecer de dois modos que não se excluem mutuamente: estratégias baseadas na seleção – e colocação – (exames, entrevistas, previsões realistas do cargo testes práticos); ou estratégias de desenho de cargos.

4.1.6.3 Práticas de compensação

Se a remuneração é uma compensação valorizada e se o desempenho individual é mensurável e controlável pelo empregador, então o estabelecimento de um forte elo entre desempenho e aumentos na remuneração pode ser uma estratégia motivacional útil. Muitos indivíduos ficarão insatisfeitos com seus aumentos salariais, em termos absolutos, isto é, não comparados com outros. Entretanto, a remuneração pode ter, ainda, uma influência positiva, se o aumento salarial relativo, isto é, comparado com outros, é associado ao desempenho.

O argumento não é o de que a remuneração é a única recompensa importante, mas que ela é a mais tangível recompensa controlada pela organização, sendo, portanto, um forte indicador. A falha em não recompensar melhor os bons do que os maus empregados pode contribuir para o *turnover* entre aqueles que a organização menos gostaria de perder.

Além disso, um pacote competitivo de benefícios adicionais ou marginais também pode contribuir para a atração e retenção de empregados. É a percepção que os empregados têm de sua competitividade que controla e influência exercida sobre o *turnover*.

4.1.6.4 Liderança e supervisão

De acordo com Mobley (1992), um princípio estabelecido da teoria do reforço é que a fonte do reforço e a situação subjacente ao reforço positivo – neste caso, elogio por parte do supervisor – constroem uma união positiva à fonte e situação. Treinar os supervisores no uso efetivo do elogio e reforço positivo é uma exploração válida, sob ambas as perspectivas de motivação para o trabalho e do *turnover*.

Na medida em que o supervisor estabelece uma relação pessoal positiva com os empregados, demonstra consideração por eles e cria um ambiente de apoio, o empregado pode tornar-se menos propenso a se desligar, devido à união pessoal com o supervisor.

Outros modos pelos quais o supervisor pode contribuir para um gerenciamento efetivo do *turnover* são: facilitando ao empregado o cumprimento de suas tarefas, estabelecendo condições para a recompensação sob seu controle e auxiliando na socialização inicial de novos empregados.

O supervisor desempenha um importante papel no treinamento e desenvolvimento da carreira do empregado. Através de uma discussão aberta com os empregados relativamente a suas necessidades de treinamento e aspirações

profissionais, e ao trabalhar para a criação de oportunidades de desenvolvimento e estabelecimento de um treinamento apropriado, o supervisor pode facilitar o desenvolvimento interno dos empregados e realçar sua ligação futura com a organização.

Segundo Refkalefsky *et al.* (2008), o conhecimento das necessidades do cliente pode ser ensinado, mas não a atitude ou a motivação. Estes elementos são transmitidos por meio de palavras e observação do comportamento do líder, pois fazem parte dos valores da empresa. Certamente, o que o líder de uma empresa faz, serve de exemplo para os outros. Mais ainda, gera comportamentos iguais por parte dos funcionários.

Muitas das características que um líder deseja para a equipe devem ser tomadas por ele mesmo. E neste caso, não basta agir desta forma, é preciso que os outros o vejam assim.

Algumas das características dos líderes, hoje, que servem de base para o comportamento dos funcionários, são, de acordo com Refkalefsky *et al.* (2008):

- a) **autoconhecimento:** conhecer e reconhecer suas emoções;
- b) **autocontrole:** redirecionar impulsos, pensar antes de agir, ser aberto ao novo;
- c) **motivação:** perseguir metas, ser otimista, tomar iniciativas, vencer obstáculos;
- d) **empatia:** aceitar as diferenças, entender o outro, construir e reter talentos;
- e) **habilidade social:** propor mudanças, compartilhar, liderar equipes sinérgicas.

4.1.6.5 Outras oportunidades para um efetivo gerenciamento do *turnover*

Silva (2001) relaciona mais algumas oportunidades básicas para o gerenciamento e controle do *turnover*, além das apresentadas anteriormente:

Planejamento e desenvolvimento de carreira: o *turnover* relaciona-se à satisfação presente e expectativas futuras e à avaliação de cargos e papéis dentro e fora da organização. Para os empregados que valorizam a aquisição e/ou aperfeiçoamento de habilidades e o desenvolvimento de sua capacidade, e que procuram melhorar seu desempenho no cargo, um treinamento e um desenvolvimento com apoio da organização devem servir para diminuir a mobilidade, através da aquisição e aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidades específicos à organização.

Apesar dos empregados estarem satisfeitos com seu emprego atual, eles podem sair por não anteciparem um desempenho satisfatório em futuros papéis. Além disso, empregados valorizados podem tornar-se propensos a sair, ao ocorrerem mudanças no curso de sua carreira, em relações às suas aspirações e valores pessoais, e em sua vida familiar. Portanto, em termos mais específicos, a organização precisa prover aos indivíduos: informações acuradas sobre os possíveis níveis de carreira; um acurado *feedback* sobre seu potencial avaliado, em vários níveis da carreira; oportunidades de uma auto-avaliação válida; recompensações pelo auto-desenvolvimento; e oportunidades e programas de desenvolvimento.

Finalmente, o autor enfatiza que são os valores, expectativas e percepções do indivíduo em relação às oportunidades internas de desenvolvimento que guiam sua decisão de *turnover*. Apesar da organização ter estágios de desenvolvimento de carreira racionais delineados para o indivíduo, se este não percebe e não valoriza positivamente esses estágios, o resultado pode ser o *turnover*.

Esquemas alternativos de trabalho: turnos de trabalho rotativos, turnos sem dia fixo e/ou impossibilidade de trabalhar em turno integral podem levar alguns indivíduos a procurarem outros empregos ou, até mesmo, a não se candidatarem.

Práticas e políticas diferentes podem ser necessárias para o recrutamento e retenção de competentes empregados não efetivos.

Segurança: as organizações que estão sujeitas às flutuações nos níveis de emprego podem ter dificuldades de reter empregados devido ao temor ao desemprego cíclico.

Condições de trabalho: o meio ambiente físico de trabalho não pode ser negligenciado. As condições de trabalho serão um fator cada vez mais importante para o recrutamento e retenção de pessoal.

Centralização: as organizações mais altamente centralizadas poderão vivenciar um maior *turnover*. Essa relação pode basear-se em fatores como menor autonomia, menor envolvimento na tomada de decisões e uma resposta mais adequada às necessidades globais individuais.

Comunicação: tanto a comunicação formal quanto a comunicação específica ao cumprimento de tarefas podem ser determinantes do *turnover*. O desenvolvimento de um feedback direto e freqüente específico ao cumprimento das tarefas e de canais formais de comunicação múltiplos, freqüentes e confiáveis é um objetivo válido.

Estes são apenas alguns dos enfoques considerados básicos para o controle do *turnover*. Cabe à empresa identificar quais os fatores que levam a um nível de rotatividade de pessoal elevado para, então, atacar os pontos exatos.

4.1.7 Síntese

Este capítulo destinou-se a apresentar os principais aspectos referentes ao *turnover*, ou rotatividade de pessoal. A definição geral de *turnover* utilizada neste trabalho será: a suspensão da condição de membro de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta. O principal referencial teórico utilizado para a pesquisa será Mobley (1992), por ter dado ênfase à perspectiva gerencial do *turnover* em sua obra, e que, além disso, é uma compilação

da opinião de diversos autores sobre o assunto. Como este trabalho destina-se a analisar a rotatividade de pessoal, com suas causas, conseqüências e controle em uma organização específica, esta perspectiva é de suma importância.

Da mesma forma, o modelo conceitual do processo de *turnover* que servirá de referencial, será o de Mobley *et al.*, por ser o mais detalhado e ilustrar as múltiplas variáveis organizacionais, ambientais e individuais associadas ao processo de *turnover*. Sem esquecer de outros possíveis determinantes da rotatividade abordados por outros autores, como, por exemplo, o estímulo provocado pelo FGTS.

Observa-se, mais uma vez que controlar e gerenciar o *turnover*, não implica eliminá-lo. Assim, um diagnóstico regular e sistemático na organização se faz necessário.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo destina-se a apresentar a estratégia e os procedimentos operacionais escolhidos, a fim de apreender, de maneira coerente, a realidade do *turnover* na Alfa Combustíveis, especialmente, e no setor de revenda de combustíveis.

O propósito da pesquisa – *Turnover* na Alfa Combustíveis e Serviços LTDA. - é o de realizar um estudo de caso descritivo, ou seja, uma recompilação e apresentação sistemática de dados para dar uma idéia mais precisa sobre a situação em questão, a fim de confirmar se a teoria explicitada nesse trabalho se aplica ao caso em questão. A empresa Alfa foi escolhida para este trabalho pela receptividade, facilidade de acesso aos seus dados e pelo interesse da organização e da pesquisadora pelo tema em análise. Entretanto, considerou-se importante também coletar dados junto aos frentistas que faziam suas rescisões no sindicato (SITRAMICO-RS), ampliando o estudo no sentido de entender melhor a realidade do setor. No Sindicato, a receptividade a pesquisa também foi muito boa.

A fim de se aplicar a estratégia de pesquisa escolhida, os procedimentos operacionais de **coleta de dados** consistiram em: inicialmente, em caráter exploratório, observar a realidade em questão e fazer entrevistas informais tanto com os sócios-proprietários da Alfa, quanto no Sindicato; pesquisar alguns documentos da organização, como o livro de registro de empregados e planilhas de controle de admissões e demissões, que possibilitaram calcular, posteriormente, os índices de *turnover*; fazer entrevistas semi-estruturadas, seguindo um roteiro de perguntas pré-estabelecido, com os sócios-proprietários da Alfa, a partir do que se observou da realidade e, por fim, elaborar e aplicar questionários aos empregados da Empresa e do setor, através do sindicato de classe. Tanto na empresa, quanto no sindicato, o questionário foi aplicado pela própria pesquisadora.

Assim, a população-alvo desta pesquisa pode ser classificada em três grandes grupos:

- a) grupo 1: os dois sócios-proprietários

- b) grupo 2: os empregados da Alfa, por ocasião de seus desligamentos da empresa
- c) grupo 3: os empregados do setor, através do SITRAMICO-RS

Com os dois sócios-proprietários, optou-se por fazer entrevistas com questões abertas (ANEXO B), em razão de ser um método flexível de obtenção de informações qualitativas e por sua capacidade de fornecer uma quantidade de informações maior do que o questionário. O registro das respostas foi feito através de anotações durante a entrevista e de gravação devidamente autorizada, ocorrendo posteriormente a transcrição dos dados.

Já para o grupo 2 e 3 , foi desenvolvido um questionário (ANEXO C) com questões fechadas, para facilitar o tratamento quantitativo das respostas e análise. Foram utilizadas questões dicotômicas e de múltipla escolha pela sua facilidade de aplicação e análise e rapidez no ato de responder. Não foi realizado pré-teste com o questionário, em função do mesmo ser bastante simplificado e de fácil entendimento, além do fato da população-alvo ser pequena.

Os questionários foram aplicados aos empregados/ frentistas, individualmente, com o cuidado de garantir-se o anonimato. Aos empregados da Alfa, foram aplicados por ocasião de seus desligamentos da Empresa, enquanto que aos empregados do setor em geral, quando de seus desligamentos no Sindicato (SITRAMICO-RS).

Na Organização foram aplicados questionários a 8 frentistas, em razão dos desligamentos ocorridos nos meses de setembro, outubro e novembro de 2008 e no Sindicato a 12, em função das rescisões ocorridas nos dois dias em que a pesquisadora esteve lá.

A **análise dos dados** partiu da apresentação e interpretação dos índices de *turnover* da Alfa nos últimos anos. Em seguida, foram analisadas e comentadas as entrevistas semi-estruturadas com os sócios-proprietários, com algumas de suas partes descritas, à luz do embasamento teórico deste trabalho. As respostas foram agrupadas conforme o tema trabalhado. Segundo Roesch (1996), a análise de textos em pesquisa científica tem sido conduzida principalmente através de um método denominado Análise de Conteúdo, que busca classificar palavras, frases, ou mesmo

parágrafos em categorias de conteúdo. Cabe ao pesquisador interpretar e explicar os dados à luz de teorias conhecidas.

Por fim, foi analisado o questionário aplicado aos empregados. Os dados coletados foram tabulados de forma simplificada, analisados em termos percentuais, resultado da descrição da distribuição de frequências simples, além da interpretação dos dados através da literatura.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação e análise dos dados coletados se dará em três seções distintas. Primeiro serão apresentadas e analisadas as taxas de *turnover* da Alfa ao longo de 5 anos. Estes dados foram obtidos com base em documentos fornecidos pela Empresa. Na segunda parte se dará a análise de conteúdo da entrevista realizada com os dois sócios-proprietários da Alfa e, por fim, serão analisados os questionários aplicados na Empresa e no Sindicato.

6.1 ÍNDICE DE *TURNOVER* NA ALFA COMBUSTÍVEIS

Através dos dados do livro de registro de empregados da Alfa, foi possível calcular os índices de rotatividade da Empresa nos últimos 5 anos. Para tanto, foi utilizado um dos mais comuns indexadores do *turnover*, segundo Mobley (1992), que é o seguinte:

$$TTT = D/N \times 100$$

Onde:

TTT = taxa do *turnover* total

D = Número de desligamentos e dado período de tempo, por exemplo um mês ou um ano.

N = Número médio de empregados na folha de pagamento da empresa em estudo.

As tabelas a seguir apresentam a média de empregados da Alfa, além do número de admissões e demissões para cada mês. O número de admissões não influencia no cálculo do *turnover*, de acordo com a fórmula utilizada neste trabalho,

mas cabe citá-lo, a fim de se observar a freqüência com que a Empresa admitiu novos empregados. Também é apresentada a taxa de *turnover* para cada mês e o total a cada ano, ao longo de 5 anos. Cabe ressaltar que optou-se por não incluir os dados referentes ao ano de 2003, por ser este o ano de abertura da empresa, no mês de maio. Assim sendo, pode ser considerado um ano atípico, onde a média de 18 empregados ainda não tinha como ser aplicada, além de não possuir os dados completos de todos os meses para se calcular a taxa de rotatividade total anual.

Tabela 1 - Índices mensais e anuais de rotatividade na Alfa Combustíveis - 2004

2004	MÉDIA DE FUNCIONÁRIOS	ADMISSÕES	DEMISSÕES	TTT
JAN	18	1	1	5,55
FEV	18	1	0	0
MAR	18	0	0	0
ABR	18	0	0	0
MAI	18	0	1	5,55
JUN	18	1	2	11,11
JUL	18	8	0	0
AGO	18	0	0	0
SET	18	3	4	22,22
OUT	18	1	0	0
NOV	18	0	0	0
DEZ	18	1	1	5,55
TOTAL	18	16	9	50

Tabela 2 - Índices mensais e anuais de rotatividade na Alfa Combustíveis - 2005

2005	MÉDIA DE FUNCIONÁRIOS	ADMISSÕES	DEMISSÕES	TTT
JAN	18	0	0	0
FEV	18	0	1	5,55
MAR	18	1	0	0
ABR	18	0	0	0
MAI	18	1	0	0
JUN	18	2	4	22,22
JUL	18	1	2	11,11
AGO	18	0	0	0
SET	18	1	1	5,55
OUT	18	0	0	0
NOV	18	1	0	0
DEZ	18	0	1	5,55
TOTAL	18	7	9	50

Tabela 3 - Índices mensais e anuais de rotatividade na Alfa Combustíveis - 2006

2006	MÉDIA DE FUNCIONÁRIOS	ADMISSÕES	DEMISSÕES	TTT
JAN	18	0	2	11,11
FEV	18	2	0	0
MAR	18	4	2	11,11
ABR	18	0	4	22,22
MAI	18	2	3	16,66
JUN	18	3	3	16,66
JUL	18	4	1	5,55
AGO	18	0	1	5,55
SET	18	0	0	0
OUT	18	2	2	11,11
NOV	18	0	2	11,11
DEZ	18	0	0	0
TOTAL	18	17	20	111,11

Tabela 4 - Índices mensais e anuais de rotatividade na Alfa Combustíveis - 2007

2007	MÉDIA DE FUNCIONÁRIOS	ADMISSÕES	DEMISSÕES	TTT
JAN	18	5	0	0
FEV	18	1	1	5,55
MAR	18	0	5	27,77
ABR	18	0	1	5,55
MAI	18	0	0	0
JUN	18	3	1	5,55
JUL	18	2	0	0
AGO	18	1	0	0
SET	18	0	1	5,55
OUT	18	1	1	5,55
NOV	18	2	0	0
DEZ	18	0	0	0
TOTAL	18	15	10	55,52

Tabela 5 - Índices mensais e anuais de rotatividade na Alfa Combustíveis - 2008

2008	MÉDIA DE FUNCIONÁRIOS	ADMISSÕES	DEMISSÕES	TTT
JAN	18	0	2	11,11
FEV	18	0	0	0
MAR	18	2	1	5,55
ABR	18	2	4	22,22
MAI	18	3	0	0
JUN	18	0	1	5,55
JUL	18	0	0	0
AGO	18	2	0	0
SET	18	2	3	16,16
OUT	18	3	4	22,22
NOV	18	1	1	5,55
DEZ	18	-	-	-

TOTAL	18	15	16	88,36
--------------	-----------	-----------	-----------	--------------

De uma forma sintetizada, temos a variação da taxa de *turnover* da empresa ao longo dos anos:

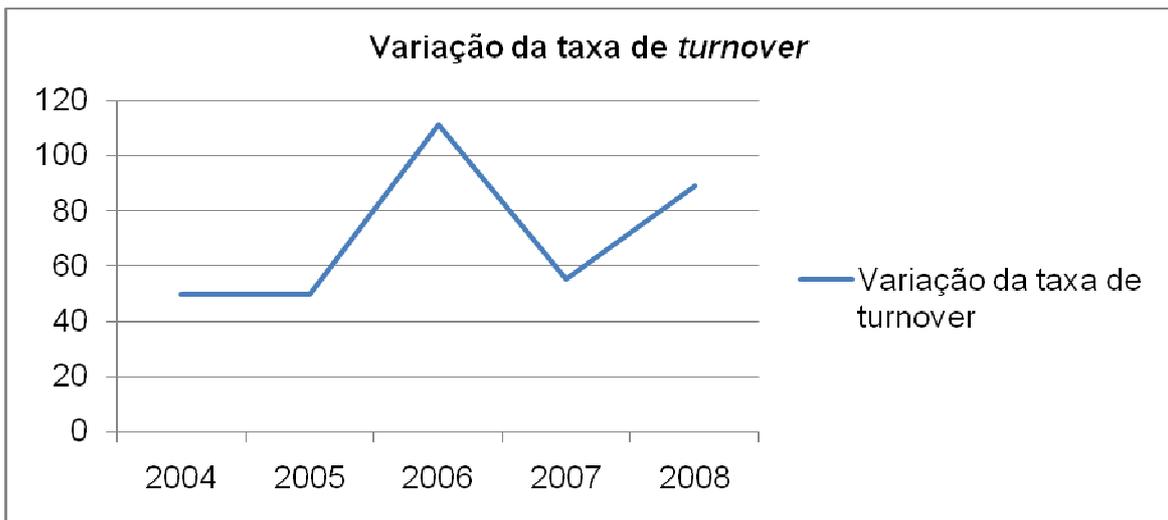


Gráfico 2 – Variação da taxa de *turnover* na Empresa

6.1.2 Análise dos índices

A tabela mostra que o índice de *turnover* na Alfa Combustíveis vem crescendo ao longo dos anos, atingindo seu pico em 2006, quando mais de 100% de um total de 18 empregados deixaram a Empresa. Em 2008, este índice já alcança 88,36%, apresentando-se como um dos mais altos destes 5 anos. Como já visto anteriormente no capítulo 3, não há um número que defina o índice ideal de *turnover*, mas uma situação específica para cada organização em função de seus problemas e da própria situação externa de mercado, mas, sem dúvida, que um índice de 100%, ou mesmo de 50% anuais, que foi o mínimo experienciado pela Empresa desde a sua fundação, está acima do desejado pela Organização.

Cabe ressaltar aqui que, mesmo que se calculássemos os índices da Alfa através da fórmula utilizada pelo IBGE – onde a menor das taxas, de admissão ou de desligamento representa a taxa de rotatividade - para se calcular as taxas de

rotatividade mensais, estas ficariam sempre acima dos índices médios mensais de rotatividade brasileiros, que giram em torno dos 3% a 4% (IBGE, 2008). Na Alfa os índices médios mensais variam - de acordo com a fórmula utilizada pelo IBGE - de 5,55% a 44,44%. Também é oportuno ressaltar que existe um debate a respeito dos aspectos conceituais de mensuração da rotatividade. Pastore (1987), por exemplo, afirma que é perigoso somar-se taxas de rotatividade mensal para se achar a taxa anual. A natureza do fenômeno exigiria medida mensal. Neste trabalho, apresenta-se as taxas anuais, como a soma das taxas mensais, mais para fim de ilustração da porcentagem total de demissões ao longo do ano em relação a média mensal de empregados da Alfa

Também cabe ressaltar que os empregados que saem da Empresa durante a vigência do contrato de experiência, não foram computados na Tabela 2.

Observa-se, também, que a movimentação de pessoas na empresa distribuiu-se ao longo de todos os meses do ano. Sempre há empregados sendo admitidos ou demitidos, gerando instabilidade constante no quadro de pessoal. De acordo com números fornecidos pela Alfa que identificavam a permanência, em meses, de cada empregado na empresa, também foi possível calcular a média de permanência de um empregado na Alfa Combustíveis, que resultou em um total de 11,10 meses, ou seja, inferior a um ano de trabalho.

6.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM AS CHEFIAS

Foram entrevistados os dois sócios-proprietários da Alfa Combustíveis, que representam 100% da população 1. As entrevistas permitiram conhecer a perspectiva gerencial sobre o *turnover* na empresa, ou seja, como a chefia percebe e lida com esse problema. A entrevista seguiu um roteiro de perguntas pré-estabelecido englobando diversos temas que estão sintetizados abaixo, com a devida opinião da chefia sobre estes e a posterior análise de conteúdo das respostas. É importante salientar que as opiniões aqui expostas sintetizam a visão

da chefia da Empresa em relação ao tema. Posteriormente, será conhecida e “confrontada” a visão dos empregados.

6.2.1 Perfil dos entrevistados

A Alfa Combustíveis possui dois sócios-proprietários que se envolvem diretamente tanto com a área operacional da empresa, quanto com a administrativa. Tem idades entre 40 e 50 anos e formação superior completa em Ciências Contábeis. Ambos fundaram a Alfa, no ano de 2003. Cabe ressaltar que a Empresa já possuiu um gerente em seu quadro de pessoal, mas, no momento, encontra-se com este cargo vago, em razão da dificuldade em achar alguém qualificado para ocupá-lo.

6.2.2 Temas abordados e análise das entrevistas

Os temas abordados na entrevista podem ser agrupados em dois grandes grupos: rotatividade de pessoal e recursos humanos na Empresa. Estes, por sua vez, são compostos de diversos tópicos que serão descritos a seguir. Cada tópico representa cada questão feita aos entrevistados, basicamente. As perguntas feitas aos entrevistados, na íntegra, podem ser encontradas nos anexos deste trabalho. A seguir, apresenta-se os temas tratados, as respostas dadas e a análise do conteúdo.

6.2.2.1 Rotatividade de pessoal

Como início da conversa discutiu-se diversos aspectos referentes ao tema rotatividade de pessoal na Empresa, como: níveis de rotatividade, conseqüências da rotatividade, custos envolvidos com a rotatividade, causas da rotatividade, e as estratégias de controle da rotatividade. Cada um será explicitado a seguir.

Níveis de rotatividade: o nível de rotatividade na Empresa foi definido com alto ou muito alto pelos sócios-proprietários. Aqui cabe a ressalva feita por um dos dois entrevistados:

(...) Porém acho que não é uma característica peculiar da Alfa Combustíveis, e sim, de todo o segmento da revenda de combustíveis.

Também não foi destacado nenhum período do ano, ou algum ano específico onde a rotatividade tenha aumentado, ela distribui-se de maneira mais ou menos uniforme ao longo do ano.

Quanto à resposta dada pelos entrevistados, foi possível comprovar que os níveis de rotatividade na Empresa são realmente altos e que isto não é uma característica somente da Alfa, mas da maioria das empresas do setor, hipótese levantada no início deste trabalho e que foi fundamental para que se escolhesse levantar opiniões sobre o tema também no Sindicato dos trabalhadores deste ramo (SITRAMICO-RS). Quanto à distribuição da rotatividade ao longo de todo o ano, a opinião dos entrevistados só veio confirmar os números já apresentados e analisados no item 6.1 deste trabalho.

Conseqüências: as conseqüências da rotatividade de pessoal para a Empresa mencionadas foram: investimento excessivo em treinamento inicial dos colaboradores, visto que uma vez acabada esta etapa, parte-se para a qualificação plena da mão-de-obra, o que acaba não acontecendo, justamente pelo desligamento dos funcionários; custos (inclusive de tempo) com recrutamento e seleção; custo com as obrigações trabalhistas; falta de identificação dos empregados com a clientela do posto, o que prejudica a fidelização dos clientes. Além disso, nas palavras de um dos sócios:

(...) A rotatividade afeta diretamente no padrão de atendimento, assim como, prejudica a formação da equipe e a manutenção da metodologia de trabalho.

Neste ponto, podemos começar a levantar opiniões, pelo menos do ponto de vista dos proprietários da Empresa, que permitem responder a um dos objetivos

deste trabalho, qual seja apontar os impactos da rotatividade de pessoal na empresa em análise. De acordo com os entrevistados, foram mencionados o investimento em treinamento inicial que acaba sendo não aproveitado pela Empresa, pois muitos empregados acabam saindo durante o período de experiência, ou nos primeiros meses de trabalho, o que acaba por gerar prejuízos para a empresa, a partir do momento em que esta investe no empregado e não consegue tirar proveito deste investimento. De Paulo (2003) já havia alertado para este fato, quando menciona que as relações de trabalho tendem a ficar deterioradas pela desconfiança do empregador em fornecer treinamento aos empregados e estes, mais qualificados, acabarem indo para empresas concorrentes, muitas vezes. Custos de treinamento também já haviam sido mencionados por Mobley (1992), bem como custos de recrutamento e seleção.

Também foram citados os custos com as obrigações trabalhistas, tão bem explicitados por Macedo (1985). Quanto aos relacionamentos na empresa, tanto entre a equipe de trabalho, quanto aos relacionamentos com o público externo, percebe-se que ficam seriamente prejudicados. Internamente há uma dificuldade em se formar uma equipe unida, entrosada e que conheça e aplique o método de trabalho pretendido pelos sócios. Com os clientes da empresa, não consegue se estabelecer relacionamentos duradouros ou de proximidade, tão importantes nesse ramo, a fim de se fidelizar a clientela e não perdê-la para a concorrência que pode oferecer um atendimento mais personalizado e amistoso.

Um fato que chamou a atenção foi o da não citação de conseqüências positivas para a empresa, muito provavelmente pelo fato de a empresa experimentar mais profundamente as conseqüências negativas das altas taxas de *turnover*.

Custos: os custos envolvidos com a troca de empregados mencionados foram: custos de treinamento inicial; verbas rescisórias trabalhistas; custos de tempo de recrutamento e seleção; erros involuntários dos empregados mais novos; Além disso, cabe ressaltar o posicionamento de um dos entrevistados sobre custos não mensuráveis:

(...) Além dos tradicionais custos de uma demissão, a troca de funcionários submete a uma alteração da rotina de trabalho afetando diretamente na prestação do serviço, uma vez que toda equipe remanescente destina parte do seu tempo de trabalho ao treinamento e à adaptação do novo colaborador. Estes custos não são mensuráveis.

Neste aspecto, foram mencionados mais alguns custos além dos já citados no tópico “conseqüências”. Os erros involuntários dos empregados mais novos merecem certa atenção por parte da Empresa, visto que já causaram grandes prejuízos à mesma, resultando, inclusive, na perda de clientes. Também foram mencionados os custos não-mensuráveis que, de acordo com Chiavenato (1998), podem ser secundários (Referem-se aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade) ou terciários (efeitos colaterais da rotatividade, que se fazem sentir a médio e longo prazos). Na empresa, eles são representados pelos efeitos na produção, ou seja, na prestação do serviço, na medida em que esta pode ser comprometida, e nos efeitos que recaem sobre toda a equipe. Além disso, os custos terciários são representados, por exemplo, pelos efeitos na imagem e nos negócios da empresa que uma prestação de serviço insatisfatória, como é o caso dos empregados mais novos, pode ter.

Causas: como principais causas da rotatividade na Empresa foram mencionadas: a falta de responsabilidade, amadurecimento e compromisso dos contratados para com a Alfa; a falta de planejamento profissional e despreocupação com o futuro dos empregados que faz com que a Empresa não tenha pessoas preocupadas a se tornarem profissionais e, principalmente, o seguro desemprego que nas palavras dos entrevistados:

(...) Está colaborando sobremaneira para que este tipo de mão-de-obra o veja como uma “parada remunerada” e não como um atenuador de dificuldades para o período de um possível desemprego.

(...) Temos uma legislação que premia esta conduta. O funcionário demitido além de ser beneficiado pela empresa que enriquece seu conhecimento com

treinamentos e seu método de trabalho, ao sair, obtém valores indenizatórios que lhe são atrativos e ainda conta com o seguro desemprego que lhe garante um prêmio adicional por estar desempregado.

Neste ponto, podemos começar a levantar opiniões, pelo menos do ponto de vista dos proprietários da Empresa, que permitem responder ao principal objetivo deste trabalho, ou seja, descrever e analisar os fatores que influenciam no desligamento dos empregados. O que podemos perceber claramente é o fato dos entrevistados não atribuírem à empresa as principais causas ligadas a rotatividade. Segundo eles, a rotatividade tem como principais responsáveis os próprios empregados, por não possuírem um plano claro e responsável de carreira, além de adotarem uma postura descomprometida e, por vezes, inaceitável por parte da empresa, além das leis trabalhistas que influenciariam os empregados à rotatividade, a fim de receber os “benefícios” por deixarem o emprego.

Causou grande impressão na pesquisadora o fato dos dois entrevistados terem respondido a esta questão com praticamente as mesmas palavras, ressaltando para estes dois fatores em especial: o descompromisso dos empregados e a legislação. Segundo Mobley (1992), as categorias gerais dos determinantes do *turnover* são: o contexto econômico, as variáveis organizacionais e as variáveis individuais. O que se percebe é que os entrevistados mencionaram apenas variáveis individuais, como responsabilidades, valores, profissionalismo, interesses e comprometimento dos empregados, além, é claro, do estímulo à rotatividade causado pelo FGTS, seguro desemprego, etc., mencionados por Macedo (1985) e Pastore (2001). Nenhuma variável organizacional (como por exemplo, as políticas da empresa, o sistema de recompensas, a supervisão) foi citada pelos entrevistados, talvez pela falta de indicadores ou de pesquisa que avaliasse a satisfação dos empregados e os pontos que não os satisfazem na Organização.

De acordo com Mobley (1992), a satisfação não é uma função de políticas formais ou percepções da gerência, mas sim das percepções do empregado. É necessária uma estimativa regular das percepções e valores do empregado, se o que se deseja é compreender e gerenciar efetivamente o *turnover*. Este trabalho se propõe a ser apenas um estopim, um ponto de partida, para que a empresa passe a entender melhor seus empregados e torne a prática de ouvi-los e interrogá-los a

respeito de seus anseios corriqueira, a fim de melhor gerenciar e controlar o *turnover* na empresa.

Controle: como principais medidas a fim de diminuir a rotatividade de pessoal, um dos entrevistados citou a procura por recrutar pessoas dentro de um perfil equilibrado, fazendo um acompanhamento da sua adaptação junto ao grupo e ao estilo da empresa, para fazer com que a experiência dos empregados dentro da Organização seja gratificante para eles e suas famílias e que eles se sintam envolvidos e responsáveis pelos objetivos atingidos. Para este entrevistado, a busca pela manutenção dos colaboradores é constante. Já para o outro entrevistado o controle da rotatividade de mão-de-obra na Empresa não depende tanto da Alfa, pois de acordo com suas palavras:

(...) Quase na totalidade, as demissões ocorrem por simples vontade dos empregados em parar um tempo, recebendo o auxílio desemprego, ou por atitudes e posturas inaceitáveis por parte da Alfa.

Nesta parte da entrevista percebemos que não foram muito bem explicadas as práticas da empresa a fim de manter os empregados na mesma. Como principal estratégia de controle foi citado o recrutamento dentro de um certo perfil almejado pelos sócios, mas, como visto em Mobley (1992), o recrutamento, seleção e socialização inicial correspondem a apenas uma das áreas que a organização deve gerenciar mais efetivamente, se o objetivo for o controle do *turnover*. Mas, sem dúvida, que qualquer tentativa de diminuir a rotatividade deve começar pela seleção de empregados que sejam “compatíveis” com as políticas e objetivos da empresa.

Como visto na teoria, existem muitas outras formas de se gerenciar o *turnover*, dando atenção à satisfação dos empregados em relação a fatores como: conteúdo do cargo, práticas de compensação, liderança e supervisão, oportunidades internas de desenvolvimento, práticas e políticas referentes a esquemas alternativos de trabalho, segurança no emprego, condições de trabalho, centralização, comunicação na empresa. A empresa talvez não esteja dando atenção a estes pontos, justamente por desconhecer quais são motivo de insatisfação por parte dos empregados. De acordo com Mobley (1992), cabe à empresa identificar quais os fatores que levam a um nível

de rotatividade de pessoal elevado para, então, atacar os pontos exatos. Com este trabalho, espera-se identificar quais seriam estes fatores, pelo menos no momento presente, a fim de ajudar a empresa a melhor se programar em relação ao controle do *turnover*.

6.2.2.2 Práticas de recursos humanos

Nesta segunda parte da entrevista, procurou-se investigar quais as práticas de recursos humanos adotadas pela Empresa, a fim de constatar quais poderiam ter relações com a alta rotatividade de mão-de-obra na Empresa. Foram tratados temas como: recrutamento e seleção, relacionamentos, oportunidades de crescimento profissional, como se dá a avaliação de desempenho e as premiações, treinamento e fatores motivacionais para os que trabalham na Empresa. Estes temas são tratados a seguir.

Recrutamento e Seleção: até algum tempo atrás a captação de candidatos se dava através de indicações do círculo de relações dos sócios e dos próprios empregados tidos como de confiança. Atualmente, o recrutamento é feito com empresa especializada, que faz uma pré seleção de candidatos - o que elimina um pouco a pressão sobre os sócios dessa incumbência, que demandava um bom tempo dos mesmos,- e através de indicações. A seleção, propriamente dita, é feita através de entrevista com os sócios. São selecionados os candidatos que apresentem estabilidade em empregos anteriores, tenham perfil pró-ativo, que demonstrem lealdade, honestidade, compromisso, responsabilidade e outras potencialidades que possam ser desenvolvidas. A formação de 2º grau completo é preferencial, mas não é impeditivo ao acesso dos demais. Candidatos vindos do interior em busca de oportunidades também têm preferência uma vez terem, em princípio, uma formação mais pautada nos princípios de honestidade, respeito e dignidade.

Sobre o momento da entrevista de seleção dos candidatos, cabe ressaltar algumas palavras de um dos entrevistados:

(...) No momento da entrevista é exposta qual a filosofia da Alfa, suas políticas e como os sócios gerenciam o negócio. Diz-se também o que se espera exatamente dos novos empregados na relação com a Alfa.

Sobre as práticas de recrutamento e seleção da Empresa, percebe-se que estão plenamente de acordo com o objetivo maior que é o controle do *turnover*. São valorizadas características importantes no ramo de atuação da empresa. Merece destaque a postura dos entrevistados de explicarem claramente aos seus novos contratados quais são as políticas, objetivos da Empresa e o que esta espera deles. De acordo com Mobley (1992), a compatibilização entre empresa e indivíduo deve basear-se em: atitudes e habilidades do indivíduo em relação aos requisitos do cargo; valores, preferências e expectativas individuais em relação às normas, políticas, práticas, condições e compensações organizacionais.

Também merece ser ressaltada a iniciativa da Empresa de começar a fazer o recrutamento através de uma empresa especializada. Esta prática, não só poupa tempo dos sócios, que desempenham todas as tarefas administrativas e operacionais da Empresa, como também vem ao encontro de um problema que a Organização vivencia desde a sua fundação, que é a falta de parcerias capazes de fornecer mão-de-obra qualificada e a tempo para as necessidades da mesma. Com isto, uma pré-seleção de candidatos é feita antes pela empresa especializada e, além disso, são fornecidos, pelo menos três candidatos por vez, tornando o processo mais eficiente.

Relacionamentos: segundo os respondentes, na Alfa procura-se estabelecer uma relação que seja a extensão do ambiente familiar, onde exista respeito mútuo e comprometimento com objetivos que se traduzam em sucesso. Além disso, a relação que tentam estabelecer é de total transparência e diálogo. Dessa forma, na percepção dos gestores, sugestões, idéias e reclamações são sempre levadas em consideração e discutidas com os colaboradores, sem, contudo, que isto signifique que a decisão a ser tomada seja a mesma pretendida por quem a fez.

Nesta parte da entrevista, pode-se perceber a intenção dos sócios de realmente criar um ambiente de trabalho com valores, respeito e comprometimento que lembre um ambiente familiar, visto que foi citado já em outros tópicos esta intenção da Empresa. Dá-se valor a cada empregado como um membro da família, que é representada por toda organização, bem como a família, de fato, de cada empregado. Para isso, uma das principais estratégias adotadas é fazer que os empregados se sintam responsáveis pelos resultados da Empresa, ou seja, se esta está dando bons resultados, isso irá se refletir em ganhos para os próprios empregados. Cabe salientar aqui que esta é a visão das relações na Empresa sob o ponto de vista da chefia. O sentimento dos empregados será conhecido na segunda etapa da análise dos dados.

Crescimento profissional: De acordo com um dos entrevistados, é um pouco difícil acontecerem promoções hierárquicas, em função da estrutura organizacional achatada. Contudo de acordo com o outro entrevistado:

(...) Embora a estrutura organizacional seja limitada e pequena, a valorização de cada colaborador depende única e exclusivamente do grau de responsabilidade e desempenho de cada um, sendo possível para todos galgar posições melhores na estrutura da empresa.

Também foi mencionado o reconhecimento por mérito dos empregados, que, sempre que possível, são premiados por seu bom desempenho. De acordo com um dos entrevistados:

(...) O que efetivamente tentamos desenvolver são conceitos ou aptidões pessoais nos empregados que os façam melhores cidadãos, bem como profissionais que estejam prontos a pertencer a qualquer outra empresa, mesmo que de outro segmento.

A partir destas palavras dos entrevistados, fica evidente que as recompensas na empresa se dão predominantemente por outras formas que não a promoção. Mas cabe ressaltar que o crescimento profissional, apesar de limitado não é impossível

de ser alcançado na empresa, como a própria pesquisadora pôde comprovar através de observação. Um fato que ilustra bem isso ocorreu com um empregado que se destacou em seu desempenho, comprometimento e pró-atividade dos demais e foi promovido de frentista à chefe de pista, aumentando seu salário. Isso comprova o discurso dos sócios de que para os que demonstram real comprometimento há o reconhecimento por parte da Empresa. Também nesta parte da entrevista fica clara a preocupação da Alfa com a formação e desenvolvimento tanto pessoal, quanto profissional de seus empregados.

Avaliação de desempenho e premiações: a avaliação dos empregados é feita rotineiramente pelos sócios. Premia-se, oportunamente, o desempenho pessoal ou da equipe, sem tornar a prática oficial. As metas normalmente não são individuais, embora, em alguns casos, elas existam e o desempenho individual seja premiado. Independente do atingimento de metas, o esforço, a dedicação e a pró-atividade contam mais do que as metas e isto é reconhecido e premiado. Aqui, cabe o comentário de um dos entrevistados:

(...) No momento estamos pensando em mudar um pouco esse procedimento. Está sendo elaborado um rol de metas que, se atingidas, proporcionarão ganhos adicionais pré-estabelecidos. Relutamos até o presente momento em lançarmos mão de comissões como forma de incremento de vendas, pois pensamos que se o empregado vender mais em virtude de premiação ou comissão, não estaria fazendo o que foi acordado já na entrevista de contratação, quando lhe é listado suas atribuições em troca de um salário "x".

Mas, a despeito deste pensamento, os sócios estão estudando medidas para ficarem um pouco mais de acordo com o mercado no qual estão inseridos.

Percebemos neste ponto que a Empresa é flexível quanto a rever suas políticas e estratégias a fim de se adaptar ao contexto no qual está inserida. Isso é muito importante no seu ramo de atuação, onde a demanda por empregados é muito grande e estes certamente procurarão a empresa (posto) que melhor atender aos seus interesses. Mas cabe à empresa acompanhar como se dará o desempenho de

seus empregados após a implantação das comissões. Se realmente acontecer um incremento das vendas, fica claro que os empregados não estavam dando o seu melhor para a empresa, ou que realmente o sistema de recompensas é um fator motivacional extremamente importante aos empregados.

Treinamento: a equipe conta com treinamento constante dentro da própria empresa (tanto para empregados que chegam à empresa com experiência no ramo, quanto os que não possuem experiência) , bem como, a empresa oferece uma gama de treinamentos externos que abordam temas relacionados diretamente as suas atividades.

De acordo com as palavras dos entrevistados não se constatou a desconfiança nas relações de trabalho mencionada por De Paulo (2003). Segundo ele, a alta rotatividade provoca investimentos em treinamento contínuos, pois a empresa teme fortalecer a qualificação de seu trabalhador sob pena de acabar perdendo-o para outra empresa, muitas vezes concorrente. Na Alfa, o treinamento é valorizado como forma de desenvolver os empregados e não parece ser fator que leve à rotatividade.

Fatores motivacionais: como fatores motivacionais a permanecer na Empresa, foi citada a tranquilidade da estabilidade no emprego, para os empregados que acreditam nas políticas da empresa e comprovam o discurso dos proprietários, julgando que o conjunto dessas práticas os fizeram melhores profissionais, melhores cidadãos e melhores chefes de família, nas palavras de um dos entrevistados. Compartilha dessa opinião o outro entrevistado, que ressaltou:

(...) Os colaboradores que possuem metas pessoais e são profissionais encontram na empresa sustentação para atingi-los. Sabem que sua permanência e crescimento dependem unicamente deles mesmos. Dessa maneira, se sentem motivados a continuar fazendo parte do grupo.

Nesta parte da entrevista fica evidente, mais uma vez, a preocupação da Empresa em desenvolver seus empregados, tanto pessoal quanto profissionalmente. Também ficou clara, na percepção dos gestores, a valorização dos empregados que demonstram comprometimento e responsabilidade. Estes conseguem crescer na Empresa. Pode-se pressupor, a partir destas palavras, que a Alfa dá atenção aos empregados que possuem como fatores motivacionais o crescimento profissional e desenvolvimento, a estabilidade no emprego e o reconhecimento profissional. Talvez coubesse a empresa identificar outros fatores possíveis de motivar os seus empregados, como salário, benefícios, ambiente de trabalho, relacionamentos, atividades desenvolvidas, etc. Como já visto em Mobley (1992), a satisfação constitui uma avaliação altamente individualizada, que depende das diferenças individuais quanto a valores. A diversidade cada vez maior de valores profissionais é uma característica da força de trabalho a ser reconhecida e encarada pelos administradores. A satisfação não é uma função de políticas formais ou percepções da gerência, mas sim das percepções do empregado. É necessária uma estimativa regular das percepções e valores do empregado, se o que se deseja é compreender e gerenciar efetivamente o *turnover*. Este trabalho se propõe a investigar quais poderiam ser as outras variáveis valorizadas pelos empregados e com quais estão insatisfeitos, levando à rotatividade na Empresa, a fim desta atacar os pontos certos.

Na página seguinte, apresenta-se um quadro resumindo quais os temas tratados na entrevista e as principais respostas dadas a eles.

TEMAS	PRINCIPAIS RESPOSTAS
NÍVEIS DE ROTATIVIDADE	- Alto/ muito alto
CONSEQUÊNCIAS	- Investimento excessivo em treinamento inicial -Custos: recrutamento e seleção, obrigações trabalhistas -Atendimento e fidelização de clientes prejudicados -Prejudica formação da equipe e manutenção da metodologia de trabalho
CUSTOS	-Treinamento inicial; verbas rescisórias trabalhistas; custos de tempo de recrutamento e seleção; custos não-mensuráveis
CAUSAS	-Falta de planejamento profissional dos contratados; legislação, seguro desemprego
CONTROLE	-Recrutamento que prioriza um perfil específico; acompanhamento da adaptação; fazer com que se sintam envolvidos e responsáveis pelos objetivos atingidos.
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	-Empresa especializada e entrevista com os sócios para verificar o perfil e expor as políticas da empresa
RELACIONAMENTOS	-Respeito, comprometimento, diálogo
CRESCIMENTO PROFISSIONAL	-Quase não há a possibilidade -Premiações por outras formas, que não a promoção
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E PREMIAÇÕES	- Avaliação rotineira - Desempenho reconhecido e premiado
TREINAMENTO	-Treinamentos internos e externos visando ao desenvolvimento dos empregados
FATORES MOTIVACIONAIS	-Estabilidade no emprego para os empregados realmente comprometidos e que acreditam nas políticas da empresa e no que esta pode fazer pelo seu desenvolvimento, crescimento e aprendizado

Quadro 3 - Resumo das opiniões acerca dos temas da entrevista

6.3 DADOS E ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

Os questionários foram aplicados ao Grupo 2 e Grupo 3 da população-alvo desta pesquisa, ou seja, aos empregados da Alfa, por ocasião de seus desligamentos da Empresa, e aos empregados do setor em geral, quando de seus

desligamentos no Sindicato (SITRAMICO-RS). No Sindicato foram entrevistadas 12 pessoas e na Organização, 8. Os questionários foram aplicados nos meses de setembro, outubro e novembro de 2008. Através das respostas obtidas, foi possível determinar quais fatores estão, no momento, exercendo maior influência na decisão dos indivíduos de sair ou permanecer na Empresa. Nesta parte do trabalho será conhecida a visão dos empregados que trabalham no setor, para podermos confrontar com a perspectiva gerencial sobre o problema.

6.3.1 Perfil dos respondentes

A distribuição da faixa etária desta população indica que a Empresa conta com um grupo de empregados bastante jovem se comparado ao grupo de respondentes do Sindicato. Na Alfa, 50% dos respondentes têm entre 26 e 30 anos. No Sindicato 41,6% dos entrevistados possui mais de 40 anos, enquanto na Empresa este índice cai para apenas 12,5%. Esta informação, num primeiro momento, pode levar-nos a pensar que a Empresa conta com um grupo de empregados sem muitas responsabilidades familiares e não tão preocupado com a estabilidade no emprego, como seria de se esperar em grupos mais maduros, o que pode acarretar uma maior rotatividade. De acordo com Pastore (2001), a maior parte da rotatividade ocorre no início das carreiras e entre os mais jovens.

Idade	Sindicato		Empresa	
	Quantidade	Porcentagem	Quantidade	Porcentagem
Menos de 20 anos	0	0	0	0
De 21 a 25 anos	0	0	2	25%
De 26 a 30 anos	5	41,6%	4	50%
De 31 a 40 anos	2	16,7%	1	12,5%
Mais de 40 anos	5	41,6%	1	12,5%
Total	12	99,9%	8	100%

Quanto ao estado civil, no Sindicato a maioria dos respondentes ou é casada (41,6%), ou é solteira (33,3%). A Empresa possui números muito parecidos, com casados representando 50% e solteiros, 37,5%. Quanto àqueles que marcaram a alternativa “outro” na grade de respostas (2 respondentes no Sindicato e 1 na

Empresa), a pesquisadora apurou com as chefias que nesse ramo é muito comum os empregados que apenas moram juntos às parceiras, sem serem casados oficialmente.

Estado Civil	Sindicato		Empresa	
Solteiro	4	33,3%	3	37,5%
Casado	5	41,6%	4	50%
Separado	1	8,3%	0	0
Viúvo	0	0	0	0
Outro	2	16,7%	1	12,5%
Total	12	99,9%	8	100%

O número de dependentes aliado à predominância de casados na Empresa, revela que, ao contrário do que poderíamos pensar num primeiro momento, o grupo de empregados da Alfa é formado por pessoas com responsabilidades familiares e, em princípio, em busca de estabilidade, apesar de predominantemente jovens. Na Alfa 75% dos respondentes, possuem de 1 a 3 dependentes. No Sindicato, 66,5% possuem dependentes.

Número de dependentes	Sindicato		Empresa	
Nenhum	4	33,3%	2	25%
Um	3	25%	2	25%
Dois	2	16,6%	3	37,5%
Três	2	16,6%	1	12,5%
Mais de três	1	8,3%	0	0
Total	12	99,8%	8	100%

Quanto ao grau de instrução dos empregados apurou-se que, no Sindicato, a maior parte dos respondentes (50%) possui segundo grau completo, enquanto na Empresa, apenas um empregado marcou esta alternativa. Chama a atenção o baixo nível de escolaridade dos empregados da Alfa que possuem, em sua maioria, apenas o primeiro grau completo (50%). De acordo com um dos sócios-proprietários da Empresa, esta situação mudou no decorrer do tempo, pois no início, a Empresa tinha como pré-requisito para a contratação dos empregados, o segundo grau completo, notando-se que isto era um dos fatores que acabavam influenciando o desligamento, em função de empregados com maior nível de escolaridade almejavam melhores posições, melhores empregos, fazer uma faculdade, etc. A

partir disto, a Empresa deixou de adotar o segundo grau completo como pré-requisito para a contratação.

Cabe salientar que o único respondente que possui formação superior é o Diretor de Organização de Postos do Sindicato, ex frentista.

Grau de instrução	Sindicato		Empresa	
Primeiro Grau Incompleto	2	16,6%	1	12,5%
Primeiro Grau Completo	1	8,3%	4	50%
Segundo Grau Incompleto	2	16,6%	2	25%
Segundo Grau Completo	6	50%	1	12,5%
Formação Superior	1	8,3%	0	0
Total	12	99,8%	8	100%

Em relação ao tempo que estavam no mercado de trabalho, constatou-se que no Sindicato grande parte dos respondentes já estavam há mais de 20 anos no mercado de trabalho (41,5%), muito em função de ser este um grupo mais maduro. Já na Organização, a maioria dos empregados (37,5%) está de 5 a 10 anos no mercado de trabalho. 87,5% possui menos de 20 anos de trabalho. No Sindicato este número cai para 58,2%.

Tempo no mercado de trab.	Sindicato		Empresa	
Menos de 1 ano	1	8,3%	0	0
De 1 a 5 anos	1	8,3%	2	25%
De 5 a 10 anos	3	25%	3	37,5%
De 10 a 20 anos	2	16,6%	2	25%
Mais de 20 anos	5	41,5%	1	12,5%
Total	12	99,4%	8	100%

6.3.2 Perspectiva do Quadro Funcional sobre o *Turnover*

Após obter os dados que possibilitaram traçar o perfil dos empregados da Alfa e do setor, de um modo geral, apresenta-se, a partir de agora, dados referentes às

percepções dos empregados em relação a vários aspectos que podem estar ligados ao *turnover*.

O primeiro aspecto abordado foi o tempo de permanência na última empresa. Chamou muita atenção neste item, a diferença dos números apurados na Alfa e no Sindicato. No Sindicato, 58,3% dos respondentes estavam há mais de 5 anos trabalhando na empresa. Já na Alfa, 62,5% estavam trabalhando de 1 a 2 anos. Com mais de 4 anos não encontramos nenhuma resposta na Organização. Além disso, 25% estavam há menos de 1 ano na Empresa. Esses dados só vem confirmar os números apresentados no capítulo 6.1, que apontam a média de permanência de um empregado na Alfa Combustíveis, girando em torno de 11,10 meses, ou seja, aproximadamente, um ano de trabalho. Isso explica a dificuldade relatada pelos sócios em formar uma equipe entrosada e que mantenha a metodologia de trabalho, além de ser identificada com a clientela do Posto.

Tempo de permanência na última empresa	Sindicato		Empresa	
Menos de 1 ano	0	0	2	25%
De 1 a 2 anos	2	16,6%	5	62,5%
De 3 a 4 anos	1	8,3%	1	12,5%
De 4 a 5 anos	2	16,6%	0	0
Mais de 5 anos	7	58,3%	0	0
Total	12	99,8%	8	100%

Quanto à forma do desligamento, foi possível apurar que é muito raro os empregados pedirem demissão. Na maior parte dos casos, ou são demitidos, ou pedem para ser demitidos. Isto, de acordo com os sócios, se dá em função da liberação do FGTS e do possível recebimento do seguro-desemprego pelos empregados, quando de suas demissões "involuntárias" sem justa causa. Como já visto no referencial teórico deste trabalho, de acordo com Macedo (1985) e Pastore (2001), o FGTS pode, sim, influenciar na rotatividade de pessoal. O trabalhador, inclusive, muitas vezes, "força" sua demissão, ou acerta com o empregador uma demissão "negociada", com o objetivo de levantar recursos para outras destinações. Nos últimos anos, praticou-se abertamente um conluio entre empregados e

empregadores, simulando dispensas sem justa causa, para viabilizar a indenização e recebimento do saldo do FGTS.

Os números apurados também estão de acordo com dados do DIEESE para o ano de 2007 que apontam os desligamentos por demissão sem justa causa como o principal tipo de desligamento, representando 59,42% do total, seguido dos desligamentos a pedido, com 21,22%.

Forma do desligamento	Sindicato		Empresa	
Pediu demissão	1	8,3%	0	0
Foi demitido	5	41,5%	5	62,5%
Pediu para ser demitido	6	50%	3	37,5%
Total	12	99,8%	8	100%

Apresentadas as características mais individuais relacionadas ao *turnover*, a partir desse momento, começa-se a apresentar os itens que estão diretamente ligados a perspectiva organizacional que pode influenciar o *turnover*, tais como as práticas adotadas pela empresa, recompensas, clima, grupo de trabalho, supervisão, etc., que vão influenciar na satisfação ou não dos empregados em relação ao cargo. De acordo com Mobley (1992), empregados insatisfeitos estão mais propensos a sair do que os satisfeitos.

O primeiro item em discussão foi o salário. Este é classificado com bom ou regular pela maioria dos respondentes, 83,3% no Sindicato e 87,5% na Empresa, sendo que aqueles que consideram o salário como “bom” predominam em ambos os grupos. De acordo com a importância dada pelos empregados a este fator, que será conhecida posteriormente, será possível constatar se a Empresa tem de dar mais atenção a este item, a fim de controlar a rotatividade. Como visto em Mobley (1992), a remuneração não é a única recompensa importante, mas ela é a mais tangível recompensa controlada pela organização, sendo, portanto, um forte indicador.

Salário	Sindicato		Empresa	
Muito bom	1	8,3%	1	12,5%
Bom	6	50%	5	62,5%
Regular	4	33,3%	2	25%
Ruim	1	8,3%	0	0
Total	12	99,9%	8	100%

O pacote de benefícios oferecidos pela empresa foi o segundo fator a ser tratado. Este item chamou a atenção pela pouca quantidade de pessoas totalmente satisfeitas em relação a ele. No Sindicato, 58,3% dos respondentes não está completamente satisfeito com o pacote de benefícios oferecidos na última empresa trabalhada. Na Empresa, 50% dos empregados não tinham suas necessidades/expectativas satisfeitas com os benefícios recebidos. Posteriormente será possível conhecer a importância que os empregados atribuem a este item, mas esses números já são indicativos de que as empresas do setor deveriam estar mais atentas às necessidades e anseios de seus empregados, pois, como visto em Mobley (1992), um pacote competitivo de benefícios adicionais ou marginais pode contribuir para a atração e retenção de empregados. Além disso, a satisfação constitui uma avaliação altamente individualizada, que depende das diferenças individuais quanto a valores. A diversidade cada vez maior de valores profissionais é uma característica da força de trabalho a ser reconhecida e encarada pelos administradores. Ou seja, sem dúvida, que uma maior atenção dada aos benefícios que a empresa oferece, aumentaria a satisfação de seus empregados e ajudaria no gerenciamento e controle do *turnover*.

Pacote de benefícios satisfatório	Sindicato		Empresa	
Sim	5	41,5%	4	50%
Não	6	50%	1	12,5%
Parcialmente	1	8,3%	3	37,5%
Total	12	99,8%	8	100%

Quanto ao relacionamento dos empregados com as suas chefias, foi um item muito bem avaliado pelos respondentes, com 100% de avaliação positiva, tanto no Sindicato, quanto na Empresa. Estas respostas, num primeiro momento, parecem

estar de acordo com a filosofia dos sócios, que tentam estabelecer uma relação que seja a extensão do ambiente familiar, onde exista respeito mútuo e comprometimento com objetivos que se traduzam em sucesso. Além disso, a relação que tentam estabelecer é de total transparência e diálogo.

**Bom relacionamento
com superior**

	Sindicato		Empresa	
Sim	12	100%	8	100%
Não	0	0	0	0
Total	12	100%	8	100%

Quanto ao reconhecimento por parte do superior no trabalho, no Sindicato, temos uma parcela expressiva de respondentes (41,5%) que alegaram não haver tal reconhecimento. Para 58,3%, o reconhecimento existe, ou não souberam afirmar. Este fato é preocupante, pois como visto em Mobley (1992), a falha em não recompensar melhor os bons do que os maus empregados pode contribuir para o *turnover* entre aqueles que a organização menos gostaria de perder.

Além disso, treinar os supervisores no uso efetivo do elogio e reforço positivo é uma exploração válida, sob ambas as perspectivas de motivação para o trabalho e do *turnover*. Na medida em que o supervisor estabelece uma relação pessoal positiva com os empregados, demonstra consideração por eles e cria um ambiente de apoio, o empregado pode tornar-se menos propenso a se desligar, devido à união pessoal com o supervisor (MOBLEY, 1992).

Já na empresa a situação parece ser um pouco diferente, visto que 62,5% dos respondentes afirmaram ter o reconhecimento do superior no trabalho e 37,5% não souberam afirmar. Esta questão pode levantar algumas dúvidas quanto à veracidade das informações, mas parece refletir as afirmações dos sócios, segundo os quais, há um reconhecimento por mérito dos empregados, que, sempre que possível, são premiados por seu bom desempenho. Além disso, segundo eles, embora a estrutura organizacional seja limitada e pequena, a valorização de cada colaborador depende única e exclusivamente do grau de responsabilidade e desempenho de cada um.

Reconhecimento do superior

	Sindicato		Empresa	
Sim	4	33,3%	5	62,5%
Não	5	41,5%	0	0
Não sei	3	25%	3	37,5%
Total	12	99,8%	8	100%

Quanto aos conflitos e problemas pessoais no ambiente de trabalho, no Sindicato 41,5% dos empregados responderam que não se dava a devida atenção aos mesmos. Na Empresa, este número cai para 25%. Mas, sem dúvida que o ideal seria um ambiente de trabalho onde todos os conflitos e problemas pessoais fossem resolvidos e dialogados. Através de entrevistas informais com os sócios, descobriu-se que fofocas e desentendimentos entre os empregados são uma constante no ambiente de trabalho da Empresa. Por essa razão, se faz extremamente necessário que a chefia tenha absoluto controle sobre isso, pois, como visto em Mobley (1992), o grupo de trabalho e o clima organizacional constituem importantes fatores organizacionais que influenciam na satisfação do empregado e, conseqüentemente, na sua intenção de permanecer ou não na empresa.

Conflitos/problemas pessoais resolvidos

	Sindicato		Empresa	
Sim	7	58,3%	6	75%
Não	5	41,5%	2	25%
Total	12	99,8%	8	100%

Em relação às promoções recebidas pelos empregados, chamou atenção a alta porcentagem de respondentes no Sindicato que afirmaram ter recebido alguma promoção em sua última empresa (41,5%). Na Alfa, apenas uma pessoa relatou ter recebido promoção, o que confirma as palavras dos sócios de que promoções hierárquicas na Empresa são um pouco difíceis em função da estrutura hierárquica reduzida, sendo mais freqüentes outras formas de recompensação dos empregados, como, por exemplo, incrementos salariais. Mas cabe, mais uma vez, ressaltar, que a observação do ambiente de trabalho e entrevistas informais realizadas ao longo do

trabalho com as chefias comprovam que as promoções hierárquicas acontecem, de fato, para os que demonstram empenho. Ao mesmo tempo em que houve os desligamentos de 6 empregados que relataram não ter recebido promoções, outros dois empregados foram promovidos a auxiliar administrativo na Empresa.

Segundo Mobley (1992), a utilidade expectada de papéis profissionais internos (à organização) alternativos é um dos determinantes básicos das intenções de sair e do subsequente *turnover*. Ao diagnosticar o *turnover*, é necessário, portanto, estimar as expectativas dos empregados sobre futuros papéis dentro da organização, com base nos valores profissionais mais importantes para o indivíduo. Posteriormente, será conhecida a importância que os empregados dão a promoções na Empresa.

Recebeu alguma promoção	Sindicato		Empresa	
Sim	5	41,5%	1	12,5%
Não	7	58,3%	7	87,5%
Total	12	99,8%	8	100%

Quanto ao relacionamento entre colegas de trabalho, pode-se perceber, tanto no Sindicato, quanto na Empresa, uma porcentagem muito parelha entre os que responderam que todos se davam bem e aqueles que tem a opinião de que alguns se davam bem e outros não. Mais uma vez aqui, fica clara a importância de se dar a devida atenção e gerenciamento dos conflitos e problemas pessoais no ambiente de trabalho, por parte das chefias, pois, como visto em Mobley (1992), o grupo de trabalho constitui importante fator organizacional que influencia na satisfação dos empregados.

Relação com colegas	Sindicato		Empresa	
Todos se davam bem	6	50%	5	62,5%
Alguns se davam bem, outros não	6	50%	3	37,5%
A maioria não se entendia muito bem	0	0	0	0
Brigas e desentendimentos eram constantes	0	0	0	0
Total	12	100%	8	100%

Passa-se, agora, a apresentar e avaliar os aspectos diretamente relacionados ao *turnover*. A primeira questão a ser tratada diz respeito ao aspecto central deste trabalho, ou seja, identificar os possíveis determinantes da rotatividade na Empresa, e consiste em averiguar os principais motivos que levam os empregados a se desligarem da Alfa. É importante ressaltar que, para este item, podia-se marcar mais de uma alternativa.

As respostas obtidas com os empregados no Sindicato apontam para alguns fatores, em especial: insatisfação com salários ou benefícios (17,8%), iniciativa da empresa (17,8%), insatisfação com chefias (14,3%) e liberação para saque do FGTS (14,3%). Já na Empresa, as respostas que predominaram foram: iniciativa da empresa (21%), insatisfação com salários ou benefícios (15,8%), liberação para saque do FGTS (15,8%), além de insatisfação com chefias (10,5%) e insatisfação com a política/normas da empresa (10,5%).

Observa-se que, mesmo com uma alta porcentagem de respostas que apontam para a iniciativa da Empresa nos desligamentos, também predominaram respostas referentes a fatores que tendem a caracterizar situações nas quais os empregados que pedem demissão. Mas cabe salientar que, muitas vezes, de acordo com o que se apurou com as chefias, os empregados sentem-se insatisfeitos com a Empresa, mas não pedem demissão, e sim, forçam a mesma através de comportamentos que desagradam as chefias, como faltas, atrasos, queda proposital na produtividade, falando mal da Empresa, influenciando negativamente os colegas de trabalho, etc. Também cabe ressaltar que, de acordo com esta pesquisa, foi possível apurar que é grande o número de empregados que pedem para ser demitidos. Portanto, todos os aspectos levantados nessa questão aplicam-se, tanto aos desligamentos voluntários, quanto involuntários.

Nessa questão pode-se perceber que a opinião dos empregados está de acordo com o que se apurou com as chefias, além de levantar alguns pontos interessantes que podem ajudar os sócios a entender e gerenciar melhor o *turnover* na Empresa. De acordo com as chefias, os pontos ressaltados em relação aos desligamentos foram o descomprometimento dos empregados, condutas dos empregados inaceitáveis por parte da Empresa e o recebimento do auxílio desemprego e liberação do FGTS. Esta questão serviu para complementar a opinião

dos sócios, levantando mais alguns pontos que merecem atenção maior. Chamou atenção a alta porcentagem de respondentes insatisfeitos com as chefias, sendo que 100% responderam ter boa relação com as chefias em outra questão. Isso pode significar um descontentamento não em relação ao relacionamento em si que os empregados têm com suas chefias, mas um descontentamento em relação às práticas adotadas pelas chefias, às normas estabelecidas e ao método de trabalho.

Motivos do desligamento	Sindicato		Empresa	
Insatisfação com salários ou benefícios	5	17,8%	3	15,8%
Insatisfação com o seu local de trabalho	1	3,6%	0	0
Insatisfação com colegas de trabalho	0	0	0	0
Insatisfação com chefias	4	14,3%	2	10,5%
Insatisfação com as atividades desenvolvidas	1	3,6%	1	5,3%
Insatisfação com os critérios de avaliação de desempenho	1	3,6%	1	5,3%
Insatisfação com a política de desenvolvimento/ crescimento profissional	0	0	1	5,3%
Insatisfação com o horário de trabalho	1	3,6%	1	5,3%
Insatisfação com os treinamentos recebidos	1	3,6%	0	0
Insatisfação com a política/normas da empresa	2	7,1%	2	10,5%
Liberação para saque do FGTS	4	14,3%	3	15,8%
Problemas pessoais	0	0	0	0
Trabalho extenuante	1	3,6%	0	0
Local de trabalho pouco seguro	0	0	0	0
Iniciativa da empresa	5	17,8%	4	21%
Busca por oportunidades melhores	2	7,1%	1	5,3%
Arrumou outro emprego	0	0	0	0
Outros: - Doença do empregador (sindicato) - Seguro desemprego (empresa)				
Total	28	100%	19	100%

Em relação à rotatividade, os números confirmaram a rotatividade com sendo de normal a alta no setor, opinião compartilhada pelos sócios-proprietários da Empresa e pelos Sindicatos representantes dos empregados e empregadores do setor. 50% dos respondentes no Sindicato e na Empresa classificaram a rotatividade como “normal” e 25% no Sindicato e 37,5% na Empresa, classificaram como “alta”.

Na última empresa a rotatividade era:

	Sindicato		Empresa	
Muito baixa	1	8,3%	0	0
Baixa	2	16,7%	1	12,5%
Normal	6	50%	4	50%
Alta	3	25%	3	37,5%
Muito alta	0	0	0	0
Total	12	100%	8	100%

Como conseqüências da rotatividade para os empregados que permanecem na empresa, predominaram a insegurança/ insatabilidade com 17,4% no Sindicato e 26,7% na Empresa; o abatimento com a saída de um colega, com 17,4% no Sindicato e 26,7% na Empresa; o aumento da carga de trabalho para os que ficam – 30,4% no Sindicato, mas apenas 13,3% na Empresa - e um menor comprometimento/produktividade com 13% no Sindicato e 13,3% na Empresa.

Percebemos nesta questão a predominância de conseqüências negativas da rotatividade sobre os empregados. As chefias quando indagadas sobre os efeitos da rotatividade também ressaltaram apenas seus aspectos negativos.

Conseqüências da rotatividade para os empregados

	Sindicato		Empresa	
Causa insegurança/instabilidade	4	17,4%	4	26,7%
Causa maiores possibilidades de promoção interna	2	8,7%	0	0
Causa aumento da carga de trabalho para os que ficam	7	30,4%	2	13,3%
Causa um maior comprometimento/produktividade	0	0	0	0
Causa um menor comprometimento/produktividade	3	13%	2	13,3%
Causa abatimento com a saída de um colega	4	17,4%	4	26,7%
Causa desunião entre os colegas que ficam	1	4,3%	0	0
Causa união	0	0	1	6,7%
Causa um clima de renovação com a chegada de um novo colega	2	8,7%	2	13,3%
Total	23	99,9%	15	100%

Em relação aos treinamentos recebidos, no Sindicato chamou atenção a alta porcentagem dos que afirmaram não ter recebido treinamento algum (25%). Como

sabemos, um treinamento eficiente é vital para o bom e satisfatório desempenho dos empregados na realização de suas atividades, mas como visto em De Paulo (2003), por decorrência da rotatividade, os treinamentos têm sido contidos, pois as empresas temem fortalecer a qualificação de seus trabalhadores, sob pena de acabar perdendo-o para outras empresas, muitas vezes concorrentes. Não parece ser o caso da Alfa, onde 100% dos respondentes afirmaram ter recebido treinamento, confirmando as palavras dos sócios.

Recebeu algum treinamento	Sindicato		Empresa	
Sim	9	75%	8	100%
Não	3	25%	0	0
Total	12	100%	8	100%

Os treinamentos foram considerados suficientes/satisfatórios tanto no Sindicato (77,8%), quanto na Empresa (87,5%). Como visto em Mobley (1992), o período de compatibilização entre organização e indivíduo é muito importante. O funcionário deve ter um “guia”, ser instruído, aconselhado e treinado a fim de se ter sucesso numa relação definitiva de trabalho. O treinamento serve para adaptar os trabalhadores às empresas.

Se sim, este treinamento foi:	Sindicato		Empresa	
Suficiente/satisfatório	7	77,8%	7	87,5%
Insuficiente/insatisfatório	2	22,2%	1	12,5%
Total	9	100%	8	100%

Quanto ao ambiente de trabalho, foi avaliado como “bom” pela maioria dos entrevistados, 75% no Sindicato e 62,5% na Empresa. 16,6% no Sindicato e 25% na Empresa, avaliaram-no como “regular”. Esses dados são muito importantes, visto que, de acordo com Silva (2001), o meio ambiente físico de trabalho não pode ser negligenciado. As condições de trabalho serão um fator cada vez mais importante para o recrutamento e retenção de pessoal.

O seu local/ambiente de trabalho era:	Sindicato		Empresa	
Ótimo	1	8,3%	1	12,5%
Bom	9	75%	5	62,5%
Regular	2	16,6%	2	25%
Ruim	0	0	0	0
Péssimo	0	0	0	0
Total	12	99,9%	8	100%

Em relação aos fatores que mais motivam os trabalhadores a permanecerem na empresa, item crucial e que possui relação direta com o *turnover*, foram citados pela maioria dos respondentes no Sindicato: salários/ benefícios (17%), reconhecimento e premiações por seu desempenho (17%), bom ambiente/ local de trabalho (14,6%), a possibilidade de crescimento/ promoção na empresa (14,6%). Na Empresa predominaram: salários/ benefícios (18,2%), bom ambiente/ local de trabalho (15,1%), reconhecimento e premiações por seu desempenho e estabilidade e segurança no emprego (12,1%). Com 9,1%, foram citadas as atividades que desenvolve, a possibilidade de crescimento/ promoção na empresa e o bom relacionamento com chefias e colegas. Estes fatores constituem informações muito importantes para a Alfa começar a entender o que motiva seus empregados a permanecer na empresa e, assim, procurar investir na satisfação desses itens. Como visto, as respostas se dividiram entre um grupo de fatores. Cabe à Empresa, identificar quais motivam mais cada indivíduo da sua equipe. Como visto em Mobley (1992), a diversidade cada vez maior de valores profissionais é uma característica da força de trabalho a ser reconhecida e encarada pelos administradores. É necessária uma estimativa regular das percepções e valores do empregado, se o que se deseja é compreender e gerenciar efetivamente o *turnover*.

Fazendo um paralelo com a questão que avaliou os motivos que levaram ao desligamento dos empregados, percebe-se que os salários e benefícios oferecidos pela Empresa tem de receber uma atenção em especial, visto que a insatisfação com eles foi alta e que constituem um dos principais fatores motivacionais para os empregados.

Fatores motivacionais	Sindicato		Empresa	
Salários/benefícios	7	17%	6	18,2%
Bom ambiente/local de trabalho	6	14,6%	5	15,1%
As atividades que desenvolve	4	9,7%	3	9,1%
Reconhecimento e premiações por seu desempenho	7	17%	4	12,1%
A possibilidade de crescimento/promoção na empresa	6	14,6%	3	9,1%
Estabilidade/segurança no emprego	3	7,3%	4	12,1%
O horário de trabalho	1	2,4%	2	6,1%
Política/normas/objetivos da empresa	0	0	1	3%
Bom relacionamento com chefias/colegas	4	9,7%	3	9,1%
Treinamentos satisfatórios	3	7,3%	2	6,1%
Outros	0	0	0	0
Total	41	99,6%	33	100%

No item que avaliou a eficiência/ eficácia da empresa, a maior parte dos respondentes, 58,3% no Sindicato e 75% na Empresa, avaliaram que os clientes se sentiam atendidos e satisfeitos com a organização. Para 33,3% de trabalhadores no Sindicato e 25% na Empresa, os clientes se sentiam parcialmente atendidos. Este é um fator muito importante, pois, como já apurado com os sócios a alta rotatividade gera falta de identificação dos empregados com a clientela do posto, o que prejudica a fidelização dos clientes. Além disso, a rotatividade afeta diretamente no padrão de atendimento. Também, de acordo com os sócios, é muito importante que os empregados se sintam envolvidos e responsáveis pelos objetivos atingidos. Para isso, a identificação dos empregados com as práticas e objetivos da empresa é fundamental.

Eficiência/ eficácia da última empresa:

	Sindicato		Empresa	
Sim	7	58,3%	6	75%
Não	1	8,3%	0	0
Parcialmente	4	33,3%	2	25%
Total	12	99,9%	8	100%

Por fim, perguntou-se aos respondentes se eles trabalhariam novamente em sua última empresa. 75% dos trabalhadores no Sindicato e 87,5% na Empresa,

afirmaram que sim. Isso demonstra que, apesar de insatisfeitos com alguns pontos, os trabalhadores, em sua maioria, nada tem contra a empresa e muitos, inclusive, voltam realmente a trabalhar na organização, segundo apurou-se com os sócios-proprietários.

Trabalharia em sua última empresa novamente:

	Sindicato		Empresa	
Sim	9	75%	7	87,5%
Não	3	25%	1	12,5%
Total	12	100%	8	100%

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões geradas a partir da análise dos dados obtidos com esse estudo, que estão divididas em quatro partes: índices de *turnover* na Empresa, causas/determinantes da rotatividade, conseqüências da rotatividade, sugestões de gerenciamento/controlado e, por fim, sugestões para futuras pesquisas.

7.1 ÍNDICES DE *TURNOVER*

Este trabalho objetivou identificar e analisar os fatores responsáveis pela alta taxa de rotatividade de pessoal na empresa Alfa Combustíveis e no ramo varejista de revenda de combustíveis, ou seja, quais as causas, os determinantes dos desligamentos atualmente. Nasceu de uma inquietação, uma curiosidade da pesquisadora que há algum tempo presencia esta alta e constante rotatividade, por tratar-se de uma empresa familiar e a qual tem acesso à realidade da mesma. Que fatores estariam provocando a troca freqüente de pessoal? Quais os impactos que esta rotatividade estava provocando na Empresa e entre seus empregados? Que providências a Empresa poderia tomar a fim de melhor gerenciar e controlar esse fenômeno?

A fim de responder a essas perguntas partiu-se do cálculo das taxas de rotatividade da Empresa nos últimos cinco anos. Até então, esta sabia, por experiência, que a troca de empregados era freqüente, mas não tinha ao certo os números referentes aos índices mensais e anuais de rotatividade. A análise dos índices encontrados comprovou que a rotatividade é uma constante durante todo o ano e que as taxas anuais nunca são inferiores a 50%, alcançando picos de até 111%, ou seja, a Empresa renova todo o seu quadro de pessoal. Também foi possível calcular a média de tempo que um empregado permanece na Alfa, que resultou em um total de 11,10 meses, ou seja, inferior a um ano de trabalho.

Quanto ao tipo de trabalhador frentista, apurou-se que, em sua maioria, são jovens (de 26 a 30 anos), casados ou solteiros, muitos com dependentes, grau de instrução baixo, raríssimos são os que possuem formação superior, além disso, possuem como fatores motivacionais o salário e os benefícios recebidos, o reconhecimento profissional, a possibilidade de crescimento e promoção na empresa, dentre outros. Cabe, ainda, destacar, que, do ponto de vista das chefias da empresa analisada, os empregados são, em grande parte, descomprometidos com o trabalho e sem um planejamento profissional e de futuro.

7.2 CAUSAS/ DETERMINANTES DO *TURNOVER*

Posteriormente, aplicou-se uma entrevista aos dois sócios-proprietários da Empresa, obtendo-se a visão gerencial sobre o processo do *turnover* na Alfa e, em seguida, foram colhidas, através de questionários, as percepções do quadro funcional da Empresa e do setor em geral, através do Sindicato, SITRAMICO-RS sobre a rotatividade. Escolheu-se estender a pesquisa a trabalhadores de outras empresas do ramo para poder comparar as respostas dadas, a fim de confirmar se a rotatividade alta era uma característica peculiar da Alfa, ou se realmente era experienciada por todo o setor, além de indicar se as respostas dadas na Empresa poderiam estar sendo influenciadas de alguma forma. No Sindicato, foram respondidos doze questionários e na Empresa, oito, por conta dos desligamentos ocorridos nos meses de setembro, outubro e novembro. Cabe ressaltar que a observação da realidade da Empresa e entrevistas informais com as chefias foram realizadas ao longo de todo o trabalho, a fim de esclarecer dúvidas que foram surgindo à medida que a pesquisa avançava.

A análise dos dados obtidos na entrevista com as chefias partiu do agrupamento das respostas de acordo com os temas abordados. A partir desse processo foi possível obter a percepção gerencial sobre o *turnover* e sobre as mais variadas práticas de recursos humanos da Empresa que poderiam estar relacionadas à rotatividade. Já para os questionários com os empregados, a análise deu-se através

da tabulação dos dados em termos percentuais, resultado da descrição da distribuição de freqüências simples.

Como principais causas apontadas para a rotatividade na Empresa, as chefias apontaram: a falta de responsabilidade, amadurecimento e compromisso dos contratados para com a Alfa; a falta de planejamento profissional e despreocupação com o futuro dos empregados e, principalmente, a legislação trabalhista, através do seguro desemprego e do estímulo provocado pelo recebimento do saldo e da multa do FGTS, quando do desligamento sem justa causa do empregado. Ou seja, citaram apenas variáveis individuais como determinantes do *turnover* e nenhuma variável organizacional, como se o problema e suas possíveis alternativas de controle fugisse do escopo e do alcance da Empresa.

Já os empregados relataram como motivos para o desligamento fatores como: iniciativa da empresa, insatisfação com salários ou benefícios, liberação para saque do FGTS, insatisfação com chefias, insatisfação com as normas e políticas da empresa. Estes foram, basicamente, os fatores mais citados na Empresa e no Sindicato.

Dessa forma, temos, na visão dos empregados, fatores determinantes do *turnover* que estão de acordo com àqueles mencionados pela chefia. A iniciativa da empresa diz respeito a postura de descomprometimento e irresponsabilidade por parte dos empregados, que, como apurado com os sócios, não é aceita na empresa. A liberação para saque do FGTS também já havia sido mencionada pela chefia. Mas, além dessas, os empregados mencionaram fatores organizacionais como insatisfação com salários ou benefícios, insatisfação com chefias e insatisfação com as normas e políticas da empresa além, é claro, de tantos outros, mencionados com menor freqüência. Esses fatores são, sim, possíveis de serem diagnosticados, avaliados e gerenciados por parte da Empresa. Soma-se a isso o fato de fatores como salário e benefícios terem se revelado como de grande motivação para os empregados permanecerem no emprego e com os quais eles não se encontram atualmente satisfeitos, principalmente com os benefícios oferecidos. A insatisfação com as chefias parece estar ligada mais às práticas e normas adotadas pela mesma do que com o relacionamento em si q têm com seus empregados, visto que este teve ótima avaliação. Outros fatores que se revelaram muito importantes na motivação dos

empregados foram: o bom ambiente de trabalho, o reconhecimento e premiações por desempenho, a estabilidade no emprego e a possibilidade de crescimento/ promoção na empresa. Esses fatores merecem, portanto, atenção redobrada por parte da Alfa a fim de avaliar periodicamente se estão sendo satisfeitos. Cabe ressaltar, mais uma vez, que cada indivíduo tem necessidades e fatores motivacionais diferentes.

7.3 CONSEQÜÊNCIAS DA ROTATIVIDADE

Quanto às conseqüências mencionadas pelas chefias foram citadas: investimento excessivo em treinamento inicial dos colaboradores, custos (inclusive de tempo) com recrutamento e seleção, custo com as obrigações trabalhistas; erros involuntários dos empregados mais novos, falta de identificação dos empregados com a clientela do posto, o que prejudica a fidelização dos clientes, além disso, a rotatividade afeta diretamente no padrão de atendimento, assim como, prejudica a formação da equipe e a manutenção da metodologia de trabalho. A rotina de trabalho também é alterada, uma vez que toda equipe remanescente destina parte do seu tempo de trabalho ao treinamento e à adaptação do novo colaborador. Para os empregados que permanecem na empresa, foi apurado com os trabalhadores que as principais conseqüências são: insegurança/instabilidade, abatimento com a saída de colegas, menor comprometimento/produktividade e em oposição a isso, um aumento da carga de trabalho para os que ficam. Ou seja, tanto com a chefia, quanto com os empregados só foi possível apurar conseqüências negativas tanto para a organização, quanto para os indivíduos.

7.4 SUGESTÕES DE CONTROLE/GERENCIAMENTO DO *TURNOVER*

Como práticas a serem adotadas pela Empresa a fim de melhor gerenciar e controlar a rotatividade, sugere-se:

Recrutamento e Seleção: em relação ao recrutamento e seleção, constatou-se que a Empresa já deu um importante passo a fim de melhor recrutar os candidatos, quando firmou parceria com uma empresa especializada. Esta poupa um bom tempo dos sócios já mandando para a Empresa candidatos pré-selecionados. Além disso, vem ao encontro de um problema que a Organização vivencia desde a sua fundação, que é a falta de parcerias capazes de fornecer mão-de-obra qualificada e a tempo para as necessidades da mesma.

Apurou-se que a seleção, propriamente dita, acontece através de entrevista com os sócios onde, segundo palavras dos próprios, é exposta qual a filosofia da Alfa, suas políticas e como os sócios gerenciam o negócio. Sugere-se à Empresa aproveitar este momento também para conhecer o que os empregados esperam da Alfa, suas motivações e objetivos pessoais. Sabe-se que tanto os indivíduos como as organizações possuem objetivos a alcançar e que uma fonte comum de dificuldades nos relacionamentos interpessoais é a falta de acordos explícitos e claros. As pessoas nem sempre dizem aberta e explicitamente o que querem e do que precisam. O momento da seleção pode ser um dos mais apropriados para ver se existe uma compatibilização entre objetivos individuais e organizacionais, a fim de selecionar o candidato mais afinado às políticas da Empresa. Cabe ressaltar que as políticas e normas da organização devem ser divulgadas e bem entendidas, principalmente nesse momento de seleção e admissão, a fim de evitar futuros mal entendidos e frustrações por parte dos empregados, como parece estar acontecendo freqüentemente neste setor.

Práticas de compensação e Avaliação de desempenho: de acordo com Mobley (1992), se a remuneração é uma compensação valorizada e se o desempenho individual é mensurável e controlável pelo empregador, como é o caso da empresa Alfa, então o estabelecimento de um forte elo entre desempenho e aumentos na remuneração pode ser uma estratégia motivacional útil. Muitos indivíduos ficarão insatisfeitos com seus aumentos salariais, em termos absolutos, isto é, não comparados com outros. Entretanto, a remuneração pode ter, ainda, uma influência positiva, se o aumento salarial relativo, isto é, comparado com outros, é associado ao desempenho. Além disso, um pacote competitivo de benefícios adicionais ou marginais também pode contribuir para a atração e retenção de empregados. É a

percepção que os empregados têm de sua competitividade que controla e influência exercida sobre o *turnover*.

Talvez coubesse à Empresa apurar junto aos seus empregados quais os benefícios mais lhes satisfazem, quais poderiam ser incluídos no pacote oferecido pela Empresa. Quanto à remuneração atrelada ao desempenho, a Empresa já adota essa prática, sem, contudo, torná-la oficial. De acordo com os sócios, as metas normalmente não são individuais, embora, em alguns casos, elas existam e o desempenho individual seja premiado. Independente do atingimento de metas, o esforço, a dedicação e a pró-atividade contam mais do que as metas e isto é reconhecido e premiado. Sugere-se à empresa a adotar, conforme já está sendo cogitado pela mesma, um rol de metas que, se atingidas, proporcionarão ganhos adicionais (comissões, premiações) pré-estabelecidos. Isto deixará, possivelmente, o processo de avaliação de desempenho mais claro e objetivo para os empregados que saberão, do que, precisamente, depende seus incrementos na remuneração. Além disso, constatou-se que o reconhecimento e premiações por desempenho são um dos fatores que mais motivam os empregados.

Crescimento/ promoção na empresa: a organização precisa prover aos indivíduos informações acuradas sobre os possíveis níveis de carreira e um acurado *feedback* sobre seu potencial avaliado, em vários níveis da carreira. Como visto anteriormente, a possibilidade de crescimento e promoção na empresa é um fator de grande motivação para os empregados. Em função disso, a Empresa deve tentar estruturar possibilidades efetivas de ascensão e promoção, mesmo que sejam diferenças mínimas entre os níveis hierárquicos e, mais que isso, divulgar estas possibilidades inclusive no momento da admissão, a fim de deixar bem claro e acessível aos empregados que tiverem como objetivo o crescimento na Empresa, do que depende este crescimento.

Avaliação/ antecipação: este trabalho pretendeu ajudar os administradores da Empresa a lidar com o *turnover* de acordo com os cinco passos apontados por Mobley (1992):

- a) **diagnosticar** a natureza e os prováveis determinantes do *turnover* em sua organização;

- b) **estimar** as prováveis conseqüências organizacionais positivas e negativas dos vários tipos de *turnover*;
- c) **desenhar** e **implementar** políticas, práticas e programas para um tratamento efetivo do fenômeno;
- d) **avaliar** a efetividade das mudanças; e, por fim,
- e) **antecipar** futuras mudanças exigidas para o gerenciamento efetivo do *turnover* em um mundo dinâmico.

Sendo assim, esta pesquisa procurou levantar respostas, indicadores de caminhos para os três primeiros itens citados em Mobley (1992). Cabe à empresa continuar este processo avaliando a efetividade das mudanças, caso sejam implantadas, e antecipar futuras mudanças exigidas para o gerenciamento efetivo do *turnover*. Este é um ciclo contínuo onde todos os passos devem ser freqüentemente revistos e reavaliados. Para ajudar a antecipar futuras mudanças, sugere-se, como última ferramenta à Empresa a adoção de **Entrevistas de Desligamento**, a fim de apurar informações sobre os motivos do *turnover*. Cabe ressaltar que é preciso que a entrevista seja conduzida por um entrevistador treinado e muito seguro, em um clima que encoraje o indivíduo que está saindo a ser sincero em suas declarações. Outro aspecto importante a considerar é a possibilidade de descoberta dos pontos de insatisfação por parte dos empregados, antes que eles desencadeiem ações irreversíveis, como é o caso dos desligamentos. Isso pode ser realizado através da manutenção de entrevistas periódicas de acompanhamento com os empregados enquanto eles ainda permanecem na Organização. Isso poderá guiar a Empresa na busca das soluções cabíveis.

7.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como principais limitações da pesquisa, destaca-se o pequeno número de respondentes na Empresa, em função do pouco tempo de aplicação dos questionários, a falta de alguém treinado e totalmente “estranho” à organização para aplicar os questionários, o que poderia deixar os respondentes mais à vontade para

serem sinceros na justificativa dos motivos de sua saída. Também a falta de documentos, dados, informações fornecidos pelo Sindicato quanto, por exemplo, ao número de rescisões ao mês ou algum índice de rotatividade do setor. Cabe ressaltar, ainda, que os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados, visto que expressam a realidade de uma empresa do setor especificamente.

7.6 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

A rotatividade de pessoal é uma consequência, uma variável dependente de certos fenômenos internos e/ou externos à organização. Esta pesquisa priorizou a verificação da relação entre a rotatividade e os fenômenos internos que ocorrem na organização e os quais a mesma tem maior capacidade de influência e de agir sobre eles a fim de melhor controlar e gerenciar o *turnover*. Como sugestão para futuras pesquisas poderia-se enfatizar a perspectiva externa à organização, ou seja, como fatores como situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado, a conjuntura econômica, as oportunidades de emprego no mercado de trabalho tem influenciado a rotatividade.

Pesquisas com empresas do setor que experenciam uma situação contrária a da relatada neste trabalho, ou seja, uma rotatividade mínima e saudável também seriam de extremo valor a fim de se apurar quais as práticas de recursos humanos adotadas pela empresa e que podem ser adaptadas e aplicadas para outras organizações. Cabe ressaltar que a alta rotatividade é uma realidade de várias empresas (Postos de Combustíveis) na cidade de Porto Alegre, mas, certamente, que existem algumas que conseguiram driblar e gerenciar de maneira eficiente este problema.

Sugere-se também que, para futuras pesquisas, se aplique os questionários por um período de tempo maior que o utilizado neste estudo, que foi de apenas três meses, a fim de se ampliar o número de empregados respondentes, além de tentar-se conseguir uma pessoa totalmente “estranha” à organização e que seja especialista e treinada na aplicação deste tipo de questionário, a fim de deixar os empregados mais

à vontade para serem sinceros nas respostas, levando a um resultado mais eficaz e imparcial.

Por fim, cabe ressaltar que esta pesquisa não pode ser considerada definitiva por parte da Organização. Como visto em Mobley (1992), o *turnover* é um processo dinâmico e contínuo, e não um fato estático. Sendo assim, este trabalho procurou ser o ponto de partida no levantamento das possíveis causas que podem estar influenciando os desligamentos da Empresa no momento atual. Cabe à esta, dar prosseguimento a esse processo a fim de estar constantemente diagnosticando, avaliando e, mais importante ainda, antecipando os diversos aspectos relacionados ao processo do *turnover* na Empresa.

REFERÊNCIAS

CABRAL, M. Turnover – Medindo a Rotatividade de Pessoas. **ReHagro News**, Belo Horizonte, junho 2006. Disponível em: <<http://www.rehagro.com.br/siterehagro/publicacao.do?cdnoticia=1276>>. Acesso em: 14 out. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

DE PAULO, Vanderlei Abreu. FGTS e Rotatividade. **Revista Profissional e Negócios**, São Paulo, n.64, setembro 2003. Disponível em: <<http://www.rhcentral.com.br/pen/pen.asp?ano=6&numero=64&pagina=15>>. Acesso em: 14 out. 2008.

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Disponível em: <http://www.dieese.org.br>. Acesso em 27 out. 2008

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 14 out. 2008.

MACEDO, Roberto Brás Matos. **FGTS e a Rotatividade**. São Paulo: Nobel, 1985.

MOBLEY, William H. **Turnover: Causas, conseqüências e controle**. 1. ed. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

PASTORE, José. As Causas da Rotatividade. **Revista de Relações de Trabalho**, São Paulo, agosto 2001. Disponível em: <http://www.josepastore.com.br/artigos/rt/rt_169.htm>. Acesso em: 16 out. 2008.

PASTORE, José. Estabilidade e Rotatividade. **Folha de São Paulo**, São Paulo, novembro 1987. Disponível em: <http://www.josepastore.com.br/artigos/rt/rt_163.htm>. Acesso em: 16 out. 2008.

POSTO AVANÇADO: Rio Grande do Sul: Revista do SULPETRO, 2008. Mensal.

REFKALEFSKY, Eduardo *et al* . PDV + (Franqueados). 1. ed. Rio de Janeiro: FGV/IDE Cursos Corporativos, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração:** guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Novas tecnologias, flexibilidade funcional e problemas de retenção de mão-de-obra na empresa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 15.,1991, Salvador. **Anais...** Salvador: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1991. v.7, p.207-229.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa e. **Controle do turnover:** Como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

VASCO, Júlio. Fantasma da verticalização assombra debate sobre Posto Escola. **Jornal do SINDESTADO-RJ**, Rio de Janeiro, maio 2005. Disponível em: <http://www.sindestado.com.br/Jornal/ed070_verticalizacao.htm>. Acesso em: 16 jun. 2008.

ANEXO B - ENTREVISTA APLICADA ÀS CHEFIAS

1. Como você avalia o nível de rotatividade de pessoal na Alfa Combustíveis ao longo dos anos (baixo, normal, alto)?
2. Quais as conseqüências que a rotatividade traz para a Alfa?
3. Quais os custos envolvidos com a troca de empregados?
4. Quais, você imagina, sejam as principais causas da rotatividade na empresa?
5. Quais as medidas que a empresa toma para tentar diminuir a rotatividade?
6. Existem períodos específicos onde a rotatividade aumenta?
7. Como é o recrutamento e seleção? Qual o perfil/características desejados?
8. Como é a relação entre patrão e empregado na Alfa? A empresa costuma ouvir seus empregados (sugestões/reclamações)?
9. É oferecida oportunidade de crescimento na empresa?
10. Como a empresa acompanha o desempenho de seus empregados e como este desempenho é premiado? São estabelecidas metas de venda?
11. É oferecido treinamento aos empregados? Este treinamento costuma ser suficiente no desempenho das atividades?
12. O que você imagina que motive os seus empregados a permanecer no emprego?

Este questionário servirá como auxílio na realização de um trabalho de conclusão do curso de Administração de Empresas, da UFRGS. As informações aqui contidas ficarão em absoluto sigilo e nenhuma pessoa será identificada. Desde já, agradeço a sua participação.

ANEXO C - QUESTIONÁRIO

1. Idade

- Menos de 20 anos
- De 21 e 25 anos
- De 26 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- Mais de 40 anos

2. Estado Civil

- Solteiro
- Casado
- Separado
- Viúvo
- Outro

3. Número de dependentes:

- Nenhum
- Um
- Dois
- Três
- Mais de três

4. Grau de instrução:

- Primeiro Grau Incompleto
- Primeiro Grau Completo
- Segundo Grau Incompleto
- Segundo Grau Completo
- Formação Superior

5. Há quanto tempo está no mercado de trabalho?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 20 anos
- Mais de 20 anos

6. Tempo de serviço na última empresa:

- Menos de 1 ano
- De 1 a 2 anos
- De 3 a 4 anos
- De 4 a 5 anos
- Mais de 5 anos

7. Você está se desligando da empresa porque:

- Pediu demissão
- Foi demitido
- Pediu para ser demitido

8. O seu salário estava:

- Muito bom
- Bom
- Regular
- Ruim

9. O pacote de benefícios oferecidos estava de acordo com suas necessidades/ expectativas?

- Sim
- Não
- Parcialmente

10. Você se relacionava bem com o seu superior?

- Sim
- Não

11. O seu superior reconhecia o seu esforço no trabalho?

- Sim
- Não
- Não sei

12. Os conflitos e problemas pessoais eram sempre resolvidos? Dava-se atenção a isso?

- Sim
- Não

13. Recebeu alguma promoção desde que foi admitido na empresa?

- Sim
- Não

14. Como era a relação entre seus colegas de trabalho?

- Todos se davam bem
- Alguns se davam bem, outros não
- A maioria não se entendia muito bem
- Brigas e desentendimentos eram constantes

15. Quais os principais motivos que o levaram a deixar o seu emprego ou ser demitido? (Pode-se marcar mais de uma alternativa)

- Insatisfação com salários ou benefícios
- Insatisfação com o seu local de trabalho
- Insatisfação com colegas de trabalho
- Insatisfação com chefias
- Insatisfação com as atividades desenvolvidas
- Insatisfação com os critérios de avaliação de desempenho
- Insatisfação com a política de desenvolvimento/ crescimento profissional
- Insatisfação com o horário de trabalho
- Insatisfação com os treinamentos recebidos

16. Na última empresa em que você trabalhou a rotatividade/substituição de pessoal era:

- Muito baixa
- Baixa
- Normal
- Alta
- Muito alta

17. Na sua opinião, quais as conseqüências da rotatividade/substituição de pessoal para os funcionários que permanecem na empresa? (Pode-se marcar mais de uma alternativa)

- Causa insegurança/instabilidade
- Causa maiores possibilidades de promoção interna
- Causa aumento da carga de trabalho para os que ficam
- Causa um maior comprometimento/produktividade
- Causa um menor comprometimento/produktividade
- Causa abatimento com a saída de um colega
- Causa desunião entre os colegas que ficam
- Causa união
- Causa um clima de renovação com a chegada de um novo colega

18. Recebeu algum treinamento na última empresa em que trabalhou?

- Sim
- Não

19. Se sim, este treinamento foi:

- Suficiente/ satisfatório
- Insuficiente/ insatisfatório

- Insatisfação com a política/normas da empresa
- Liberação para saque do FGTS
- Problemas pessoais
- Trabalho extenuante
- Local de trabalho pouco seguro
- Iniciativa da empresa
- Busca por oportunidades melhores
- Arrumou outro emprego
- Outros: _____

20. O seu local/ambiente de trabalho era:

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim
- Péssimo

21. Quais fatores mais lhe motivam a permanecer em uma empresa? (Pode-se marcar mais de uma alternativa)

- Salários/benefícios
- Bom ambiente/local de trabalho
- As atividades que desenvolve/ o cargo
- Reconhecimento e premiações por seu desempenho
- A possibilidade de crescimento/promoção na empresa
- Estabilidade/ segurança no emprego
- O horário de trabalho
- Política/ normas/ objetivos da empresa
- Bom relacionamento com chefias/ colegas
- Treinamentos satisfatórios
- Outros: _____

22. Como você avaliaria a eficiência/ eficácia da sua última empresa. Você acredita que o cliente se sente atendido/ respeitado e satisfeito com a empresa?

- Sim
- Não
- Parcialmente

23. Você trabalharia em sua última empresa novamente?

- Sim
- Não

