



ROTATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: AS CAUSAS DOS DESLIGAMENTOS VOLUNTÁRIOS EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE JUIZ DE FORA

Kiane Paola Nascimento¹

Débora Vargas Ferreira Costa²

Joyce Gonçalves Altaf³

Douglas Ribeiro de Castro⁴

RESUMO

O presente estudo apresenta os resultados de uma pesquisa que buscou levantar as possíveis causas dos desligamentos voluntários existentes em uma empresa de serviços, sediada na cidade de Juiz de Fora. O trabalho busca fazer um estudo teórico acerca dos temas gestão de pessoas, motivação, rotatividade e empresas de serviços. De acordo com os levantamentos realizados, conclui-se que os maiores problemas estão relacionados à gestão. O fato de não haver reconhecimento e valorização dos funcionários, benefícios que não atendem completamente às necessidades, falta de autonomia, carga horária de trabalho extensa e tratamento autoritário e inflexível por parte dos gestores mostram que o

¹ Especialista em Gestão de Pessoas pela UFJF; MBA UFJF. email: kianepaola@yahoo.com.br

² Mestre em Administração de Empresas; Professora da UFJF; email: debora1@powermail.com.br

³ Mestre em Administração de Empresas; Professora no Instituto Vianna Júnior e na Faculdade Machado Sobrinho; email: jgaltaf@yahoo.com.br

⁴ Graduado em Administração de Empresas; email: douglasadministration@gmail.com



descontentamento dos funcionários não está direcionado especificamente ao trabalho que é desempenhado e sim à forma como são geridos e como percebem a administração. A partir das constatações procurou-se também sugerir algumas ações a fim de minimizar os problemas e melhorar a gestão das pessoas na empresa.

PALAVRAS-CHAVE: GESTÃO DE PESSOAS. ROTATIVIDADE. DESLIGAMENTO. MOTIVAÇÃO

INTRODUÇÃO

Os paradigmas de que o mundo envolveu-se por uma atmosfera global, acarreta a necessidade de aprender a lidar com pessoas de diferentes culturas. As organizações não se limitam mais às fronteiras dos países, com isso, desenvolver habilidades interpessoais é algo que tem sido cada vez mais focado pelos envolvidos em situações administrativas.

Diante de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e exigente, os profissionais precisam desenvolver não só habilidades técnicas como também habilidades interpessoais. Há uma demanda por profissionais talentosos cada vez mais qualificados e dotados de competências individuais variadas.

Com isso, a migração contínua de talentos pode acarretar um prejuízo para as organizações, que além de perderem o recurso humano precisam dispor de gastos financeiros e de tempo para recrutar, selecionar e treinar um novo colaborador (ROBBINS, 2005). Por este motivo, acredita-se ser importante o desenvolvimento deste trabalho que tem por objetivo levantar as causas que levam os funcionários a se desligarem voluntariamente da organização em estudo.

Neste contexto, gestão de pessoas, motivação e rotatividade ou turnover constituem os conceitos fundamentais em torno dos quais se articula este trabalho, o qual baseia-se no estudo de caso direcionado à uma organização atuante no setor de prestação de serviços.

/



Assim, procurou desenvolver inicialmente um referencial teórico, em seguida uma breve descrição da empresa e posteriormente uma análise e descrição dos dados. Deste modo, este trabalho está dividido em seis seções, sendo estas: Introdução, referencial teórico, metodologia, contextualização da empresa estudada, os dados do estudo de caso em si e por fim a conclusão.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas há algum tempo, passou de um departamento de pessoal para um agente de transformações na organização, gerando mudanças e oferecendo sustentação na implementação das mesmas.

Conforme Moraes (2007, p.15) o entendimento deste “sistema baseia-se numa consciência de inter-relação e interdependência, com padrões orgânicos, em que o todo está nas partes e as partes estão no todo”.

A dinâmica das organizações tem passado por grandes alterações em prol da busca pela excelência, de modo que os processos de Gestão de Pessoas se tornaram o foco principal neste panorama. As empresas perceberam que não só era necessário visualizar o próprio negócio de forma sistêmica como também valorizar as pessoas, elevando ao máximo sua performance por meio de desenvolvimento. O reconhecimento do capital humano possibilitou que o colaborador tivesse uma identificação maior com a empresa e conseqüentemente reforçou o comportamento de auto desempenho no trabalho.

A gestão de pessoas denota o caráter subjetivo do indivíduo dentro da organização, não o mostra apenas como parte do processo, mas como pessoa: um ser complexo, mutável, criativo e fantástico. A área de Recursos Humanos é responsável pela infraestrutura oferecida ao colaborador para que possa desempenhar bem a sua função. Desde a sua contratação, treinamento e monitoramento (COSTA, 2009).



Sendo assim, pode-se notar o quanto os recursos humanos são essenciais para atingir objetivos organizacionais e manter a qualidade do produto ou serviço final. Em suma, a gestão de pessoas é uma área muito relevante atrelada a variáveis predominantes nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de fatores como a cultura existente em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada e os processos internos.

1.2 Empresas de serviços

O crescimento do setor de serviços é algo significativo. Aliado ao desenvolvimento da economia este setor vem de destacando no Brasil e no mundo. Conforme Fitzsimons (2004, p.34) pode-se reconhecer que a sociedade “está preocupada com a qualidade de vida, medida por serviços tais como saúde, educação e lazer. A figura central é o profissional, porque, mais do que energia ou força física, a informação é o recurso chave”.

Com o passar dos anos houve muitas mudanças no ritmo de vida das pessoas. As mulheres inseridas no mercado de trabalho, a busca incessante por dinheiro, o desejo de status social e melhores condições financeiras provocaram uma rotina frenética de trabalho na vida das pessoas. Homens e mulheres submetem-se a longas jornadas de trabalho, horas extras, acúmulo de empregos, enfim, dedicação absoluta ao trabalho. Com isso, falta-se tempo para atividades simples, ou elaboradas, que outrora eram exercidas pela figura dos chefes de família, pais e principalmente mães.

A partir desta falta de tempo surge a necessidade de prestação de serviços. A praticidade, agilidade e comodidade levaram as pessoas a buscarem alternativas fáceis para a resolução de seus problemas.

Os fatores que influenciam o crescimento do setor de serviços segundo Giansi & Corrêa (2008) são: desejo de melhor qualidade de vida; mudanças demográficas (mais crianças ou idosos) que demandam maior variedade de serviços; mudanças socioeconômicas como o aumento da participação da mulher no mercado de



trabalho; mudanças tecnológicas responsáveis pelo aumento da qualidade dos serviços ou criação de serviços complementares; mais tempo para o lazer; a urbanização; a crescente sofisticação dos consumidores.

Tais situações favorecem o crescimento e valorização de serviços de conveniência que proporcionem conforto e praticidade, como forma de reduzir a carga de trabalho e responsabilidade correspondente a duas jornadas de trabalho: dentro e fora de casa.

Gianesi & Corrêa (2008) menciona, baseado em informações do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), que no Brasil, em 1989, 50% da mão-de-obra estava inserida no setor de serviços. Índice duplamente superior ao da década de 1950. Baseado nestas informações pode-se considerar que a demanda por serviços tende a aumentar à medida que as sociedades evoluem. Os serviços representam a força vital de transição rumo a uma economia globalizada.

“Destá forma, é imperativo reconhecer que os serviços não são atividades meramente periféricas, mas sim, parte integrante da sociedade; estão presentes no cerne da economia e são fundamentais para que esta se mantenha sadia e funcional” (FITZSIMONS, 2004, p.36).

1.3 Rotatividade

A rotatividade de pessoal, também conhecida por turnover, está relacionada com a saída de funcionários de uma organização e pode ser considerada um dos aspectos mais importantes da dinâmica organizacional. A rotatividade é empregada para definir a flutuação de pessoal entre a organização e o ambiente, ou seja, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é determinado pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização.

É comum em toda organização saudável ocorrer um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos, ocasionando uma rotatividade vegetativa. Há uma espécie de rotatividade positiva, benéfica para a organização, e outra negativa, prejudicial à empresa.



Todavia, Robbins (2005, p.22) alerta que “um índice alto de rotatividade resulta em aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento”. Além de ser oneroso para a instituição empresarial, com gastos de admissões e demissões, o elevado índice de turnover, remete que algo não está indo bem e precisa ser melhorado.

Pode-se considerar que o desligamento de pessoal pode estar orientado no sentido de inflacionar o sistema com novos recursos para estimular as operações e expandir os resultados ou, no sentido de esgotar o sistema, para diminuir as operações, reduzindo os resultados.

As causas para o desligamento podem ser distintas. Os indivíduos podem solicitar a sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional. Bem como, a empresa busca eliminar os colaboradores com baixo desempenho e procura por profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional ou ainda procura pela inovação em seus sistemas.

Lopes (1973, p.281) explana algumas causas que originam consequências psicológicas, as quais “podem levar o empregado, conforme personalidade deste ou as circunstâncias de cada caso, a pedir dispensa do emprego, ou a abandoná-lo simplesmente, para ir buscar alhures a realização de suas aspirações”. Segue abaixo as situações de administração deficiente apontadas por Lopes (1973, p.281):

Tabela 1: Causas da Rotatividade Negativa X Efeitos Psicológicos

| CAUSAS DA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL NEGATIVA | EFEITOS PSICOLÓGICOS DESSAS CAUSAS NO EMPREGO |
|--|--|
| Salário inadequado, irregular, pago com atraso ou em parcelas. | Sensação de estar sendo explorado. Impressão de desinteresse por parte do empregador pela subsistência dos seus empregados. |
| Ausência de oportunidade de progresso. | Sensação da inutilidade do esforço para bem servir, e do mérito demonstrado no trabalho. |
| Chefia autoritária. | Sentimento de revolta contra o empregador; dissimulação, medo, angústia, frustração. |
| Insegurança no emprego | Falta de confiança no empregador, ansiedade, exacerbação do mecanismo de autodefesa. |
| Indefinição dos direitos e obrigações. | Sentimento de dúvida e incerteza, decepções, impressão de estar sendo injustiçado, ou exposto a ciladas. |
| Deficiência da seleção inicial. | Inadaptabilidade ao trabalho, por falta de conhecimento ou de aptidões, predisposição a acidentes, frustração, angústia. |
| Ausência de treinamento. | Sensação de estar sendo abandonado, desassistido, e tolhido em suas aspirações de progredir no emprego. |
| Favoritismo. | Desinteresse pela eficiência e pelo mérito, rivalidades, desenvolvimento de todas as formas da malícia nas relações entre as pessoas, dissimulação, revolta, ressentimentos. |
| Perigo e desconforto no trabalho. | Excitação do sentimento de autopreservação. Impressão de desinteresse por parte do empregador pela segurança e pelo bem estar de seus empregados. |
| Sistema de dois pesos e duas medidas. | Sentimento de dúvida, perplexidade, falta de confiança no senso de justiça e na imparcialidade do empregador; decepções, ressentimentos. |

Fonte: Lopes (1973)

A compreensão deste quadro possibilita observar alguns aspectos que podem ocasionar a rotatividade. Deste modo, problemas de administração e gestão em uma organização influenciam o comportamento do colaborador, o qual irá reagir às influências, considerando fatores sociais e psicológicos, podendo vir a se desligar da empresa por insatisfação e descontentamento.

Outro aspecto que pode causar insatisfação dos funcionários é o fato de não ter a oportunidade de levar ao conhecimento da administração da empresa certos fatos ou situações incômodas e desagradáveis do ambiente de trabalho.

Deste modo, Lopes (1973, p.292) indica no quadro abaixo as causas mais frequentes e algumas soluções predominantes.

Tabela 2: Causas Mais Frequentes X Soluções Predominantes

| CAUSAS MAIS FREQUENTES | SOLUÇÕES PREDOMINANTES |
|---|---|
| Instabilidade da chefia no tratamento do pessoal. | Seleção, treinamento, acompanhamento e orientação dos chefes. |
| Salários abaixo dos níveis correntes no mercado de trabalho | Revisão do plano de salário. |
| Ausência de oportunidades de progresso. | Instituição de um sistema de promoção e de melhoria. |
| Insegurança no emprego. | Garantia ao empregado de estabilidade, enquanto bem servir. |
| Indecisão quanto a deveres e obrigações do empregado. | Organização do trabalho e estabelecimento de normas escritas para regular a conduta do pessoal. |
| Condições físicas de trabalho inadequadas. | Melhoria dos locais, equipamentos e métodos de trabalho. |

Fonte: Lopes (1973)

Destacando a relevância em pesquisar as causas que produzem a insatisfação entre os funcionários as empresas e seus setores de gestão de pessoas devem estar atentos aos índices de desligamento de funcionários e saber as causas que o provocam, além de conhecer as prováveis consequências que irão gerar nas



organizações. Considera-se que em um mercado de trabalho competitivo e em regime de oferta intensa, costuma ocorrer um aumento da rotação de pessoal.

Portanto, conforme informações entende-se que a empresa deve analisar e controlar seu índice de rotatividade, evitando despesas desnecessárias e desgaste dos colaboradores com a movimentação de funcionários na organização, além do tempo empregado com recrutamento, seleção e treinamento de novos funcionários.

1.4 Motivação

A motivação consiste em um comportamento conduzido rumo a um objetivo, provocado por um motivo, que acarreta uma determinada conduta em prol da realização de um determinado objetivo.

Assim, segundo os ensinamentos de Torres (1996, p.68), tem-se que:

A motivação é um conceito que nos ajuda a compreendermos os gestos dos que nos rodeiam. Dada a sua importância, todo o campo de análise sobre o comportamento organizacional está cheio de teorias que visam a explicar o que motiva os seres humanos, para compreendermos como suas necessidades e seus desejos os conduzem a agir desta ou daquela forma. O grande interesse da questão reside evidentemente na hipótese de que, se compreendemos o que leva as pessoas a agir, nós podemos influir sobre seu rendimento.

E ainda na acepção de Cratty (1983, p.53) compreende-se que:

o termo motivação denota os fatores que levam as pessoas a uma ação ou à inércia em diversas situações. De modo mais específico, o estudo dos motivos implica no exame das razões pelas quais se escolhe fazer algo ou executar algumas tarefas com maior empenho do que outras ou, ainda, persistir numa atividade por longo período de tempo.

Pode-se mencionar que a motivação é

[...] definida como um estado de tensão psicológica que antecede e prepara o indivíduo para a ação. A motivação ocorre, geralmente, quando uma necessidade é despertada, seja por um impulso interno



ou por uma estimulação externa. Dada a presença desta necessidade, o indivíduo empreende uma ação (comportamento) a fim de reduzir a tensão, orientando-a para um objetivo vinculado à necessidade inicial. [...] (PINHEIRO, 2006, p.24)

Logo, pode-se considerar que a motivação está associada a uma força interior, um impulso, uma intenção que leva o indivíduo a realizar algo ou agir de certa forma.

Nesse sentido cabe transcrever o exemplo dado por Vergara (2006, p.54) onde tem-se que:

Algumas culturas, como a japonesa, colocariam as necessidades sociais na base da hierarquia. (...) Por outro lado, é plausível que, por exemplo, algumas pessoas tenham fortes sentimentos de insegurança, a despeito de usufruírem situação financeira que a outros deixaria muito confortáveis. Também é possível que um artista passe horas a fio sem se alimentar, desafiado a completar sua obra.

Na década de 1960, Frederick Herzberg deu ênfase à questão da satisfação para enunciar sua teoria, uma vez que para o mesmo existe dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho, a saber: os higiênicos e os motivacionais.

O primeiro corresponde às condições que norteiam o indivíduo enquanto ele trabalha, isto é, são fatores extrínsecos que quando estão presentes deixam de provocar a insatisfação, embora não garantam que as pessoas fiquem satisfeitas. Entretanto, se ausentes podem provocar a insatisfação.

Por outro lado, o segundo corresponde aos fatores motivacionais que são intrínsecos referindo-se aos sentimentos de auto-realização e reconhecimento, ao cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si que, se ausentes, deixam de causar satisfação, entretanto, não chegam a causar insatisfação.

Assim, conforme Herzberg é possível um colaborador estar descontente e ao mesmo tempo satisfeito, pois ele pode estar insatisfeito quanto à política de remuneração, mas satisfeito com o seu desenvolvimento profissional (SENGE, 2005).



Com relação à orientação deste trabalho, optou-se pela pesquisa qualitativa, que busca compreender os fenômenos a partir do ponto de vista dos participantes. Através do método qualitativo ganha-se em conteúdo, em aprofundamento e no contato mais direto e intenso entre o pesquisador e o pesquisado.

O método selecionado foi de abordagem dedutiva, na qual o raciocínio parte de uma premissa geral para o particular, deste modo, abrange conclusões a respeito de acontecimentos a partir das teorias conhecidas e das premissas adotadas.

Partindo-se do princípio de que as pesquisas devem ser classificadas quanto aos fins que serão perseguidos e quanto aos meios que serão tomados, tem-se uma pesquisa quanto aos fins explicativa-aplicada pois, procura tornar o objeto da pesquisa inteligível a fim de compreendê-la melhor e tem como motivação a necessidade de solucionar problemas reais.

O estudo limitou-se no universo da organização abrangendo ex-funcionários desligados voluntariamente da empresa. Tem-se neste universo a utilização da amostragem por tipicidade a qual é constituída pelos elementos considerados representativos levando-se em conta o prévio conhecimento da população pesquisada. Deste modo, considerou-se relevante buscar alcançar todos os ex-funcionários desligados voluntariamente nos últimos quatro anos.

Na elaboração do estudo de caso, utilizou-se o método de aplicação de questionários para o levantamento de dados, baseando-se na premissa de que o questionário é uma ferramenta de investigação que se propõe a recolher informações relativas a um grupo representativo da população em estudo. Conforme Lakatos & Marconi (1982, p.74) “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Deste modo foi enviado um questionário de dez perguntas abertas à dezenove ex-funcionários da organização que se desligaram voluntariamente desde janeiro de 2008.



A fim de reduzir grandes quantidades de dados brutos a uma forma inteligível e dimensionável utilizou-se o tratamento de dados o qual abrange a categorização, ordenação, manipulação e sumarização das informações. Para tanto, nesta pesquisa de orientação qualitativa, o tratamento envolve a reunião e a apresentação de forma mais estruturada dos dados apanhados. Deste modo, procurou-se valer-se de técnicas de análise do conteúdo e análise do discurso.

Apesar de o questionário de perguntas fechadas ser “evidentemente mais prático que o de perguntas abertas” (LAKATOS & MARCONI, 1982, p.113), utilizou-se o questionário aberto, pois o mesmo possibilita aos entrevistados responderem conforme sua própria realidade, sem indução de respostas. No intuito de executar uma codificação qualitativa procurou-se acompanhar as etapas de: esclarecer o que se deseja do material; estudar cuidadosamente os questionários respondidos; planejar classes, indicadores de classes e adequá-las aos dados e; codificar as perguntas.

Não obstante, cabe ressaltar que existem algumas limitações que podem influir no resultado final como o envolvimento do pesquisador com o objeto da pesquisa, bem como a dificuldade de se isolar os fenômenos estudados de influências não observáveis na pesquisa.

Contudo, procurou-se escolher os métodos mais adequados a fim que se fazer uma pesquisa eficiente que conseguisse concluir um levantamento apropriado e verdadeiro do objeto.

2 A EMPRESA

No intuito de preservar a privacidade da empresa, será adotado um nome fictício para a mesma, deste modo, a empresa será tratada pelo nome de “Azila”. A empresa que será abordada é uma franquia de uma empresa inserida no ramo de locação de veículos.

A fundação da Azila foi no ano de 1973, durante o período do primeiro choque do petróleo. Com ações agressivas de estratégias de crescimento a locadora é considerada, desde 1981, a maior rede de agências de aluguel de carros do Brasil.



Roberto Mendes, diretor de Finanças e Relações com Investidores da empresa, em relatos recentes, explica que considerando o cenário de PIB fraco no Brasil, os resultados de crescimento da Azila demonstram que a sua produtividade está melhorando. Atribui-se este resultado às vantagens competitivas, como: marca forte, distribuição (quinhentas e uma agências em oito países), frota nova e diversificada (mais de cem mil carros), eficiência operacional, atendimento de excelência, entre outros. Com cenário positivo, Roberto aponta que a expectativa da empresa é continuar crescendo com rentabilidade⁵.

Parte deste crescimento deve-se à atividade e franchising desenvolvida pela empresa. Em 1983, são iniciadas atividades de franchising em nível nacional e na década de 90 expande o franchising para outros países da América Latina.

De acordo com o SEBRAE, “franquia é uma modalidade de negócio comercial, em franca expansão no Brasil e no exterior, envolvendo a distribuição de produtos ou serviços, mediante condições estabelecidas em contrato, entre franqueador e franqueado”.

A franquia em Juiz de Fora existe desde 1989. A Azila da cidade de Juiz de Fora movimentada uma frota ampla e diversificada.

A empresa atende tanto pessoa física como pessoa jurídica, tendo tarifas diversificadas, fazendo o contrato de acordo com a necessidade de cada cliente. Juiz de Fora é uma cidade que contém um número expressivo de indústrias, além do fato de receber muitos visitantes através do Aeroporto da Serrinha, deste modo a empresa atende um mercado variado na indústria e no comércio. Além de atender a seguradoras, turistas de passeio ou de negócios e a população da cidade e região.

A companhia conta com um quadro de vinte e dois funcionários, além de dois diretores. Os setores estão divididos em: atendimento/vendas; manutenção; administrativo.

O setor de atendimento compreende a supervisora de atendimento, as atendentes, os auxiliares de operações, motoristas e representante de vendas. O setor de manutenção compreende o supervisor de manutenção, os auxiliares de

⁵Informações retiradas do portal de franchising da empresa.



manutenção, o mecânico e os lavadores. O setor administrativo é dividido em assistente financeiro, auxiliar de departamento pessoal e auxiliares administrativos.

Em suma, a corporação não é muito grande, mas possui um suporte técnico e operacional da franqueadora. Estabelecida no ramo de prestação de serviços, ocupa espaço relevante na economia assim como demais empresas situadas neste setor.

3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão tratados os questionários que foram feitos com os ex-funcionários, desligados voluntariamente da empresa, desde janeiro de 2008 até a presente data. Foi enviado um questionário para todos os ex-funcionários deste grupo, o qual compreende dezenove pessoas, e foi recebido o retorno de quatorze questionários respondidos.

Tem-se que após a coleta dos dados, eles são organizados e classificados de forma sistemática, devendo-se fazer o exame dos dados, com isso, a seleção cuidadosa pode apontar tanto o excesso como a falta de informações. Deve-se fazer também a classificação dos dados, agrupando-os sob determinadas categorias (LAKATOS & MARCONI, 1982).

Iniciando o trabalho de descrição e análise dos questionários, o primeiro questionamento a ser verificado é a respeito dos motivos que fizeram com que o colaborador pedisse demissão. Neste quesito, foram apontados vários aspectos, sendo que a maioria dos respondentes tiveram mais de um motivo para se desligar da empresa. Um dos respondentes saiu por motivo de saúde, outro apontou que obteve chance de salário e oportunidade de crescimento melhores e outros dois saíram por mudança de cidade.

Dentre os demais foram apontados mais de um motivo para a saída. O fator do horário foi mencionado por cinco respondentes, que colocaram a questão da desorganização de horário, muitas horas à disposição da empresa, plantões não remunerados e ficar à disposição da empresa nos finais de semana. Ademais, três respondentes destacaram especificamente os atendimentos ao aeroporto, que eram



feitos em horários variados, fora da jornada de trabalho. A falta de valorização e reconhecimento do funcionário também apareceu com frequência, sendo que em cinco questionários houve menção deste fato.

Outro motivo relevante, que se destacou entre as respostas por se repetir em cinco delas foi a falta de perspectiva de crescimento. Houve três respondentes que citaram pagamento injusto, dois citaram o cansaço e sobrecarga de trabalho e também por duas vezes foi mencionado a divergência nas ordens. Em uma das respostas foi feito o apontamento de procedimentos muito burocráticos, falhas na comunicação e o fato de configurar-se em uma empresa familiar, onde os donos são um casal, e levam para a empresa problemas pessoais.

Percebe-se nesta primeira pergunta que existem vários aspectos que influenciaram no desligamento dos funcionários, sendo alguns mais frequentes como falta de reconhecimento e valorização do colaborador, carga horária muito extensa e falta de perspectiva de crescimento.

Continuando a análise do questionário, na segunda pergunta procurou-se obter a informação com relação ao oferecimento, por parte da empresa, de recursos necessários ao desenvolvimento profissional do colaborador. Das respostas obtidas, nove dos questionários tiveram respostas positivas, dizendo que a empresa oferece recursos necessários ao desenvolvimento profissional. Contudo, cinco dos respondentes consideraram que a organização não proporciona recursos necessários ao desenvolvimento profissional. Entre as respostas foram feitos comentários novamente com relação ao fato de não ter para onde crescer na empresa, não existir um plano de carreira, além disso foi mencionado por um dos respondentes que “não tem estímulo”.

Dois dos respondentes apontaram o incentivo financeiro aos estudos como um recurso positivo ao desenvolvimento, todavia este mesmo incentivo é prejudicado pelo fato de a empresa demandar muitas horas de disponibilidade do funcionários, dificultando a busca por cursos e atividades de aprendizado devido à falta de tempo livre. E ainda, um dos respondentes destaca que “apesar de a empresa custear parte dos estudos, não há real preocupação com o desenvolvimento das pessoas”.



Na terceira pergunta procurou-se fazer um levantamento de fatores específicos que dificultaram a ascensão da carreira de cada ex-colaborador na organização. Neste quesito cinco respostas apontaram que não houve nenhum fator específico que dificultou a ascensão da carreira na organização. Duas pessoas reponderam que não permaneceram na empresa por tempo suficiente para avaliar esta questão. Três dos respondentes relataram apenas que não havia para onde crescer na organização. E quatro responderam que sim, tiveram fatores que dificultaram a ascensão de sua carreira. Dentre os motivos foi citado por um dos respondentes a “falta de reconhecimento, que desestimula”, outro citou a “falta de vontade dos gestores”, já outro respondente mencionou que “entendia que o trabalho não era valorizado pelos gestores” e com isso não sentia “motivação para continuar a crescer na empresa”. Por fim foi apontado pelo quarto respondente o fator da centralização do poder, ele conta que os donos da empresa delegaram um certo poder a ele para tomada de decisões, “mas os mesmos não confiavam e somente as decisões deles eram boas, tudo gira em torno deles”.

Prosseguindo na análise dos questionários, a quarta pergunta tratou acerca do ambiente físico do trabalho. Neste tópico aborda-se “limpeza, iluminação, acústica, aeração, temperatura, condições de acomodação das pessoas, circulação, conforto e segurança” (LOPES, 1973, p.289). Dentre as respostas, um respondente apontou como ótimo, nove avaliaram como bom e quatro avaliaram como ruim. Dos que avaliaram como ruim, os motivos foram o espaço da garagem, considerado pequeno de acordo com a necessidade de mobilidade dos veículos e um dos respondentes destacou que sua “sala era muito quente no verão, ou seja, faltam condições adequadas para o trabalho”. Com isso, percebe-se que no geral, o ambiente físico é considerado bom e satisfatório, necessitam melhorias de espaço relacionados à garagem e houve uma reclamação específica relacionada ao local de trabalho.

O próximo item avaliado foi como o ex-colaborador vê a relação com o ex-gestor, no período que atuaram juntos. Neste ponto obteve-se onze respostas que avaliaram a relação de forma positiva e três que apontaram uma relação negativa.



Percebe-se uma diferenciação na relação com os dois gestores (diretores) sendo que um deles recebeu reclamação direta mais de uma vez.

Pôde-se observar que a maioria dos respondentes apontaram ter havido uma relação pautada no profissionalismo e respeito. Todavia, três dos respondentes assinalaram adjetivos à gestão como “ríspidos”, “intolerantes”, “ignorantes” e “inflexíveis”. Outras críticas foram feitas à gestão da organização, dentre elas cabe mencionar: a centralização do poder, onde somente os gestores tomam as decisões; a vida pessoal dos gestores influenciando no dia-a-dia e no comportamento como líderes da organização; e a falta de reconhecimento e valorização dos funcionários por parte dos gestores.

Prosseguindo na análise, tem-se na sexta pergunta uma avaliação a respeito da relação com a antiga equipe de trabalho. Todas as respostas demonstram que havia bom um relacionamento entre o funcionário desligado e a equipe. Alguns respondentes apontam terem feito amizades e sentirem falta das pessoas da empresa. Houve um respondente que apontou um descontentamento com “algum funcionário” que em determinados momentos “tirava vantagem do esforço do companheiro”.

Nesta questão pode-se mencionar que conforme Wood Jr. (1995, p.54) “numa sociedade avessa ao conflito e ao enfrentamento explícito, o bem estar com os demais é essencial à manutenção do equilíbrio”.

A seguir, a sétima pergunta avalia a questão da assistência e busca saber dentre os benefícios oferecidos pela empresa, qual o que mais atendeu às expectativas e qual precisa ser revisto. Neste item as respostas foram bastante variadas, todos os benefícios foram mencionados. Benefício que para um foi considerado bom, para outro foi considerado precário.

Deste modo, tem-se com relação ao ticket alimentação três respondentes que avaliam como bom e quatro que apontam a necessidade ser revisto. O plano de saúde foi um benefício tido como bom para dois dos respondentes, todavia outros cinco relatam que este é um benefício que precisa ser revisto. A ajuda de custo para cursos foi mencionada por três pessoas como boa e uma pessoa apontou a



necessidade de ajustes. O pagamento de hora extra foi mencionado uma vez como bom e outra pessoa apontou que precisa ser revisto. O salário, as comissões e as folgas foram citados uma vez cada um, por respondentes distintos, como aspectos que devem ser revistos.

Mediante a esta variação na avaliação dos benefícios é relevante mencionar que a idéia de dar a todos os funcionários os mesmos benefícios parte de uma premissa equivocada de que as necessidades deles são todas iguais.

Seguindo na descrição e análise das informações recolhidas, a oitava pergunta procurou saber qual a opinião do ex-funcionário em relação aos canais de comunicação interna.

Das respostas obtidas, duas apontaram a comunicação como satisfatória. Três respondentes avaliaram que a comunicação era ruim, sendo “necessárias algumas melhorias”. Foi dito que as reuniões internas “poderiam ter uma periodicidade e envolver sugestões dos funcionários”, e ainda um dos respondentes apontou que muitas vezes a informação “perde a credibilidade” pois após ser passada, é “alterada por várias vezes sucessivamente”.

Os outros nove respondentes qualificaram a comunicação como boa. Um deles mencionou que “tudo funcionava muito bem, e ainda um dos ex-funcionários disse: “A comunicação interna entre os setores da empresa é muito boa, foi a melhor de todas as empresas que trabalhei até hoje”.

A seguir, foi questionado na nona pergunta se a pessoa voltaria a trabalhar na empresa. Neste item sete dos respondentes disseram que não voltariam a trabalhar na empresa. Dois destes apontaram que não voltariam devido à forma de gestão, um outro apontou que a empresa não foi muito correta no momento de sua demissão, outros apontaram aspectos diferentes como horário de expediente e extrema cobrança em relação às metas a cumprir.

Os outros sete respondentes disseram que voltariam sim a trabalhar na empresa, sendo que três destes condicionaram suas respostas de modo que deveria haver mudanças e ajustes. Por exemplo, um dos respondentes voltaria “se a empresa obtivesse uma maneira diferente de avaliação do trabalho de seus funcionários, se mantendo coerente com as metas estabelecidas de desempenho de



seus colaboradores (sem mudar suas idéias antes dos prazos estipulados pela organização) e valorizasse o trabalho quando este fosse claramente satisfatório aos interesses da empresa”. Outros três, que responderam positivamente a esta pergunta mencionaram pontos positivos, como o fato de ser uma empresa “sólida e idônea”, oferecer “um salário bom e benefícios que outras empresas do ramo de transporte/turismo não oferecem” e tratar-se de “uma empresa de sucesso, com credibilidade no mercado e que oferece recursos e benefícios importantes aos funcionários”.

Por fim, a última questão abriu espaço para comentários e sugestões sobre a empresa. Neste item, três dos respondentes não fizeram nenhum comentário. Dos onze que responderam, seis mencionaram aspectos positivos. Um mencionou ter ficado pouco tempo, mas ficou com a impressão de que a “empresa possibilita condições para o desenvolvimento profissional”. Outro agradeceu pela oportunidade, a qual pôde adquirir experiência para o início da vida profissional. Outro respondente considera que é “uma empresa muito honesta, responsável, cumpre com seus compromissos”. Cabe citar também um dos ex-funcionários que disse que “a empresa é boa, principalmente por alguns excelentes funcionários que tem, dedicados e que gostam de seu trabalho, a empresa deveria valorizá-los, pois dessa forma poderiam render muito mais”. Os outros comentaram a respeito da honestidade da empresa com seus colaboradores, o fato de ter na equipe de trabalho “excelentes profissionais” e ainda foi mencionado que os “gestores são muito dedicados e extremamente esforçados”.

As cinco respostas restantes apontaram os aspectos negativos em uma forma de crítica e sugestão. Foi mencionado “que os donos comecem a ver como empresa e não como continuidade da casa, pois isso fica claro nos gritos, nas divergências de opinião dos dois e no uso dos funcionários da empresa para problemas particulares”. Este mesmo respondente ainda indicou que deveria haver “maior valorização dos funcionários”, melhor remuneração e “mais autonomia àqueles que são nomeados para cargos que demandam tomadas de decisões”.

Novamente, um segundo respondente mencionou a necessidade de separar melhor os assuntos familiares dos gestores da empresa. Um outro respondente



apontou que a empresa deveria controlar melhor a disponibilidade de funcionários “para não haver sobrecarga de trabalho” e disponibilizar “treinamentos, valorizando assim o serviço, para que os funcionários se sintam parte importante e necessários dentro da empresa”. Outro respondente colocou que a empresa deveria “ter mais motivação e ser mais justa”. E por último foi dito por um dos respondentes que deveria haver uma melhora na “comunicação, tratamento de funcionários e conduta”. Conforme inicialmente referido, é importante monitorar a percepção dos funcionários quanto ao fato de sentirem-se reconhecidos e recompensados, notarem que está suportável o nível de stress, perceberem justiça na remuneração do trabalho, sentirem-se confortáveis no ambiente, notarem que a empresa oferece oportunidade de carreira e sentirem-se desafiados pelo trabalho.

Com tais levantamentos, percebe-se que a análise e descrição dos dados aborda uma gama de aspectos variados, que envolvem toda a organização, desde aspectos tangíveis, como o ambiente físico, aos intangíveis como relacionamento interpessoal. Através da descrição e análise dos questionários, acredita-se ter obtido informações enriquecedoras e de grande contribuição para um levantamento das causas que levam os funcionários a se desligarem voluntariamente da empresa.

A partir destes levantamentos, pode-se compreender melhor as causas dos desligamentos e, com isso, torna-se possível levantar algumas considerações e a respeito da rotatividade na empresa, chegando à algumas conclusões acerca das causas dos desligamentos voluntários na organização.

CONCLUSÃO

O bom desempenho e o crescimento bem-sucedido de uma organização estão atrelados aos recursos que ela dispõe, atualmente considera-se que o recurso humano agrega valor e é fator de diferenciação e destaque em uma empresa. É possível afirmar que profissionais competentes e habilidosos são peças fundamentais em uma organização.

Deste modo, pode-se apontar que a saída de um funcionário capacitado de uma organização configura-se em uma perda, trazendo prejuízos à organização que



demanda tempo e dinheiro para a seleção, treinamento e desenvolvimento de um novo colaborador.

Tendo a rotatividade como um aspecto importante, que pode ser prejudicial a uma empresa, através do objetivo estabelecido inicialmente nesta pesquisa, fez-se um levantamento das causas que levam os funcionários a se desligarem voluntariamente da empresa em questão.

Por meio dos levantamentos feitos neste trabalho pode-se considerar que existem alguns problemas na organização que influenciam na satisfação dos funcionários culminando nos desligamentos voluntários.

Apesar de haver fatores positivos como o bom relacionamento entre a equipe, uma boa comunicação interna e um bom ambiente físico, há alguns pontos essenciais que se mostram deficientes.

De acordo com os levantamentos feitos, conclui-se que os maiores problemas estão relacionados à gestão. O fato de não haver reconhecimento e valorização dos funcionários, benefícios que não atendem completamente às necessidades, falta de autonomia, carga horária de trabalho extensa e tratamento autoritário e inflexível por parte dos gestores mostram que o descontentamento dos funcionários não está direcionado especificamente ao trabalho que é desempenhado e sim à forma como são geridos e como percebem a administração.

Desta forma, diante dos relatos com os ex-funcionários, percebe-se que a relação dos gestores com a equipe poderia ser melhor, pois observa-se que os gestores possuem mais características de administradores e menos habilidades relacionadas à liderança.

Com isso, pelo que se percebe, os gestores são ótimos administradores, mas são um pouco deficientes como líderes. E para motivar e manter a equipe determinada a trabalhar pelos objetivos da empresa é preciso ser líder, ter habilidades de líder, saber inspirar e encorajar os colaboradores a alcançarem metas e superarem obstáculos. O líder não utiliza a autoridade de sua posição e sim sua capacidade de influência. Portanto a empresa necessita que seus diretores não sejam apenas administradores esforçados, mas sejam líderes éticos, justos e carismáticos.



Conclui-se também que não existe a preocupação em manter os funcionários motivados. A sobrecarga de horário de trabalho é algo que desestimula e causa cansaço no colaborador. Os benefícios são fatores que estimulam os funcionários e através dos levantamentos, pôde-se concluir que nenhum dos benefícios oferecidos pela empresa é totalmente adequado. Além disso, o fato de não haver um plano de carreira que dê ao funcionário uma perspectiva de crescimento é um aspecto que causa desmotivação.

A partir de tais levantamentos, este trabalho sugere alguns pontos para que se possa ter funcionários mais motivados evitando assim a rotatividade. Deste modo, sugere-se a implantação de benefícios flexíveis, onde os funcionários possam optar entre um grupo de benefícios, quais são os que mais lhe interessam, além disso cabe rever todos os benefícios já oferecidos, a fim de adequá-los à realidade do mercado de trabalho e da economia brasileira oferecendo condições favoráveis à qualidade de vida do indivíduo.

Pelo fato de ser uma prestadora de serviços e ter de estar sempre à disposição dos clientes é compreensível que a empresa precise ter um expediente extenso, todavia indica-se que haja um programa de folgas ou diminuição das horas de trabalho, possibilitando um descanso ao funcionário, como uma forma de compensar as longas jornadas. Neste ponto é importante ressaltar que como uma empresa de prestação de serviços, o colaborador está diretamente ligado à eficiência do serviço oferecido, e um alto nível de stress pode prejudicar a boa atuação e prestação dos serviços.

Ademais, pôde-se perceber que a questão da perspectiva de crescimento na empresa é um fator realmente adverso, pois devido ao porte da empresa, não existem muitos cargos superiores pelos quais os funcionários possam aspirar a uma colocação. Contudo, sugere-se uma forma de recompensar funcionários que tenham mais tempo de prestação de serviço na empresa, como uma forma de incentivo, demonstrando que ao permanecer na empresa, mesmo não sendo promovido, será possível obter uma melhoria na remuneração. Uma sugestão para este caso seria a de oferecer participação nos lucros da empresa, sendo que o percentual desta



participação aumentaria gradativamente à medida que o funcionários fosse somando anos de permanência na organização.

E por fim, a conclusão mais relevante relaciona-se aos gestores, devido ao fato de parecerem ser, de certo modo, desprovidos de algumas habilidades necessárias atribuídas a um líder. Desta forma, recomenda-se que eles atuem somente como administradores da organização, atuando na direção, planejamento e estratégias da empresa. Com isso, acredita-se ser conveniente implementar a figura de um gerente, o qual seja habilidoso e possua a liderança como um traço de personalidade, sendo assim, este gerente seria o responsável por lidar com os funcionários, recompensar, reconhecer e valorizar o trabalho dos mesmos, além de ter uma conduta carismática e tratá-los de forma diferente da praticada atualmente. Em suma, esta pesquisa possibilitou conhecer algumas deficiências existentes na empresa relacionadas à gestão de pessoas. Este estudo faz-se relevante para a empresa, possibilitando a observação dos pontos fracos e instigando o desenvolvimento de programas e ações de melhorias a fim de reduzir os desligamentos voluntários que são recorrentes na organização. Além disso, esta pesquisa abre espaço para outras discussões relevantes para a organização referentes aos apontamentos feitos nos questionários, que podem ser estudados um a um de forma aprofundada abordando os temas específicos.

TURNOVER IN ORGANIZATIONS: THE CAUSES OF SHUTDOWNS VOLUNTEERS IN A SERVICE COMPANY IN JUIZ DE FORA

ABSTRACT

This study presents the results of a survey that sought to raise the possible causes of the existing voluntary dismissals in a services company, headquartered in the city of Juiz de Fora. The work aims to make a theoretical study on the topics people management, motivation, turnover, and service companies. According to the studies conducted, it was concluded that the major problems are related to management.



The fact that there is recognition and appreciation of employees, benefits that do not fully meet the needs, lack of autonomy, workload extensive and authoritative treatment and inflexible by managers show that the discontent of the employees is not directed specifically to work is played but the way they are managed and how they perceive administration. From the findings also tried to suggest some actions to minimize problems and improve the management of people in the company.

KEYWORDS: HUMAN RESOURCES. MANAGEMENT. TURNOVER. DEMISSION. MOTIVATION.

REFERÊNCIAS

COSTA, Carlos Eduardo. **Os processos de gestão de pessoas**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/os-processos-de-gestao-de-pessoas/21325/>> Acesso em: 29 mar. 2012.

CRATTY, Bryant J. **Psicologia no esporte**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1983.

FITZSIMONS, James. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação**. 4ª ed. São Paulo: Editora Bookman, 2004.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente**. 1 ed. – 17 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria Geral da Administração: uma síntese**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1982.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Problemas de Pessoal da Empresa Moderna**. 4 ed. ver. e aum. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, serv. De Publicações, 1973.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 12ª ed. São Paulo: Futura, 2007.

MORAES, Paulo Eduardo. **Introdução à Gestão Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2007.



PINHEIRO, Roberto Meireles et al. **Comportamento do Consumidor e Pesquisa de Mercado**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. - São Paulo: Pearson Hall, 2005.

SEBRAE. Disponível em: http://www.pa.sebrae.com.br/sessoes/pse/tdn/tdn_fra_oque.asp> Acesso em: 02 de abril de 2012.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 19ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

STONER, James. A. S. & FREEMAN, Edward. **Administração**. Rio de Janeiro. Editora Livros Técnicos e Científicos. 1999.

TORRES, Ofélia de Lanna Sette, et al. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WOOD JR., Thomaz. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.