

FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

UM ESTUDO SOBRE OS PRINCIPAIS FATORES DA
ROTATIVIDADE NAS EMPRESAS

Aluno: Maria Divina do N.Ferreira
Orientador: Prof. Me.Pedro Ramos Lima.

Aparecida de Goiânia, 2015

FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

UM ESTUDO SOBRE OS PRINCIPAIS FATORES DA
ROTATIVIDADE NAS EMPRESAS

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação do Prof. Me. Pedro Ramos Lima.

Aparecida de Goiânia, 2015

FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

MARIA DIVINA DO N. FERREIRA

UM ESTUDO SOBRE OS PRINCIPAIS FATORES DA
ROTATIVIDADE NAS EMPRESAS

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação do Prof. Me. Pedro Ramos Lima.

Avaliado em _____ / _____ / _____

Nota Final: () _____

Profº M.e Pedro Ramos Lima.

Profº Examinador M.e Renato Ribeiro

Aparecida de Goiânia, 2015

RESUMO

As organizações vêm enfrentando diversos problemas, quanto ao índice de rotatividade (demissões e contratações), ocasionando perdas de profissionais capacitados para determinadas áreas internas das empresas. Os gestores cada dia mais estão á procura de aperfeiçoar e buscar inovações, de acordo com o que o mercado interno e externo pede, para que suas empresas continuem atuando no mercado e que o índice de rotatividade diminua. O artigo em estudo tem como objetivo apresentar para os acadêmicos da área, áreas afins e para toda sociedade no geral que busca um conhecimento superficial ou profundo desta área do conhecimento, para repassar informações desde á microempresa até uma multinacional, sobre alguns dos aspectos que gera a rotatividade nas organizações. A pesquisa realizada para obtenção das respostas foi de caráter bibliográfico descritivo e quantitativo, sendo os materiais impressos e digitais. Sendo assim a acadêmica demonstrou o significado de rotatividade, custos, causas e medidas que pode diminuir esses índices. Foram analisadas pesquisas em quatro organizações nacionais de ambas as atividades comerciais que já foram publicadas sobre o tema em estudo para melhor entendimento. Sendo que foram levantadas informações valiosas para diminuir ou solucionar as perca de funcionários e a contratação de outros. E para identificar fatores que ocasionou a rotatividade nas empresas já publicadas, houve perguntas abertas e fechadas realizada pelos autores, para medir o grau de satisfação dos colaboradores. Sendo que as resposta que mais surpreenderam foram salário, comunicação no geral e a motivação. Para mudar este cenário foram sugeridas propostas para solucionar os problemas existentes, e para alavancar o índice de satisfação dos colaboradores.

Palavras-chaves: Rotatividade, Mercado, Aperfeiçoamento profissional.

ABSTRACT

Organizations are facing many problems, as the turnover rate (layoffs and hiring), causing loss of trained professionals for certain internal areas of companies. Managers every day more are looking to improve and seek innovations, according to the domestic and foreign market asks, that their companies continue working in the market and the turnover rate decreases. The article under study aims at presenting to the academic area, related fields and for the whole society in general which seeks a superficial or deep knowledge of this area of knowledge to pass on information provided will microenterprise to a multinational, about some of the aspects that generates turnover in organizations. The research conducted to obtain the answers was descriptive and quantitative bibliographic being printed and digital materials. Therefore the academic demonstrated the meaning of turnover, costs, causes and measures that can reduce these rates. Surveys were analyzed in four national organizations both commercial activities that have already been published on the subject being studied to better understanding. Being that have been raised valuable information to reduce or solve the loss of employees and hiring others. And to identify factors that caused the turnover in companies already published, there was open and closed questions held by the authors to measure the degree of employee satisfaction. Since the response that most surprised were salary, communication in general and motivation. To change this scenario proposals have been suggested to solve the existing problems, and to leverage the employee satisfaction index.

Keywords: Turnover , Market, Further training.

INTRODUÇÃO

Em toda organização existe a entrada e saída de funcionários, de tempos em tempos. Esta situação que ocorre dentro das empresas é chamada de rotatividade. A rotatividade é usada para definir a passagem de pessoal entre uma organização e outra, ou seja, são trocas que ocorrem constantemente. Essas trocas geram tempo e custo, pois as empresas perdem tempo em treinamentos para aqueles que estão ingressando, e custo com aqueles que estão saindo (CHIAVENATO, 2010).

Sendo assim é muito importante que as organizações tenham profissionais, capacitados para realizar um excelente recrutamento e seleção de pessoal, pois quanto maior a capacidade dos responsáveis em atrair o pessoal com suas vagas, conhecer cada um, saber escolher o melhor candidato para a vaga que encaixa com seu perfil, maior será seu desenvolvimento dentro da empresa, seu comprometimento com a equipe e o alcance dos objetivos desejáveis. (CHIAVENATO, 2004).

Outra ferramenta que pode contribuir para diminuir esse índice é programas de remunerações. Hoje a maior parte das organizações bem sucedidas, estão adquirindo esse programa, onde é capaz de motivar, incentivar os colaboradores (CHIAVENATO, 2004). Colaboradores motivados, satisfeitos e comprometido apresentam índices de rotatividade mais baixa (ROBBINS, 2002).

A rotatividade de pessoal tem conseqüências positivas e negativas. Essas duas conseqüências chamam atenção da sociedade, pois está relacionado às expectativas dos funcionários para com a empresa, fazendo com que seja favorável ou prejudicial para as organizações (FAUSTO, 2011).

Nesse contexto, a pergunta intrigante do artigo em questão é: quais são os fatores principais de uma organização que pode gerar uma rotatividade?

Diante dessa situação o presente artigo tem como objetivo geral analisar e identificar o porquê a rotatividade é freqüente nas organizações. Os objetivos específicos são: buscar fundamentação teórica sobre o tema rotatividade e pesquisar situações já publicadas quanto á rotatividade nas organizações.

O método utilizado na pesquisa é bibliográfico descritiva e quantitativa, sendo que para as pesquisas Bibliográficas Descritivas foram utilizados livros, artigos recentes, tanto regional quanto nacional, para relatar melhor o assunto abordado para a construção do mesmo, com um detalhe mais aprofundado e com uma linguagem mais culta e objetiva. A quantitativa dentro do artigo em construção irá mostra os resultados de todo o processo em forma de números, algo mais simples de entendimento e exato para facilitar para os leitores.

ROTATIVIDADE DE PESSOAL

O significado de rotatividade segundo Chiavenato (2010) é o resultado de saída de alguns colaboradores e entrada de outros para substituí-los no trabalho conhecido também como *turnover*. O termo rotatividade é utilizado para identificar a troca de colaboradores nas organizações em diversas áreas. Chiavenato (1999) fala que em toda organização saudável, ocorre normalmente um pequeno volume de entrada e saída de recursos humanos, onde ocasiona uma rotatividade meramente vegetativa, ou seja, porque é provocada pela organização para fazer troca no sentido de melhorar o potencial humano existente.

O índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse a organização reter seu potencial de boa qualidade, substituindo aquela pessoas que apresenta distorção de desempenho difíceis de ser corrigida dentro do programa exequível e econômico. (CHIAVENATO, 1999, p.35).

Marques (1994) afirma que a rotatividade de pessoal pode inflacionar o mercado de trabalho, fazendo com que as empresas implementem novos recursos para incentivar e realizar treinamentos para os colaboradores, o que gera um custo alto, mais pode trazer resultados futuros. Causando com isso desgastes para ambas as partes. Complementando, Chiavenato (1999) fala que a rotatividade de pessoal pode ser orientada no sentido inflacionar o sistema com novos recursos, para obter resultados esperados, mais com custos altos.

CAUSAS QUE LEVAM À ROTATIVIDADE

De acordo com Chiavenato (2010) a rotatividade não é uma causa, mais o

efeito de alguma variável externa e interna. Essas variáveis são muito importantes para as empresas e candidatos. Nas variáveis externa destacamos as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, nas variáveis internas estão a política salarial. Já Gil (2001) fala que as causas também pode ser o clima organizacional dramático onde cria elementos que dificultará no desenvolvimento dos empregados. Não adiante as empresas oferecer salários bons, se o ambiente de trabalho é inadequado para a realização das tarefas. Os empregados passam mais tempo no trabalho, do que nas suas casas, então é muito importante trabalhar no local satisfeito.

Já Marques (1994) fala que a desmotivação e a insatisfação também aceleram a rotatividade organizacional, fazendo com que os trabalhadores deixem voluntariamente a organização. Quando as pessoas abandonam seus trabalhos, as empresas perdem o investimento que fizeram no desenvolvimento dos funcionários, podendo ocorrer que funcionários experientes e descontentes assumem cargos na concorrência. O investimento de uma empresa no desenvolvimento dos funcionários não só está perdido, como acaba revertendo como gratificação para um concorrente, que ganha acesso a um conhecimento muito grande do colaborador.

Outro fator que chama bastante atenção é a falta de comunicação. Gil (2001) fala que as pessoas não sabem comunicar-se. As pessoas não podem ter somente a capacidade para falar, mas também para ouvir. Essa é uma das grandes falhas que temos dentro das organizações, erros ao transmitir uma informação, isso gera custos, gera perdas, fazendo assim atrasos nos objetivos das organizações e colaboradores.

Carvalho e Nascimento (1997) falam que o recrutamento é muito importante, mais se torna deficiente ou inadequado quando traz prejuízos para a organização, para isso não acontecer a empresa tem que ter profissionais altamente qualificado para realizar bem as atividades. Já Chiavenato (2000) mostra que as áreas que mais tem sofrido mudanças nesses últimos tempos é a administração de RH, mudanças de configurações e de posturas. Com isso faz com que o tenhamos bons processos dentro das organizações.

CUSTO DA ROTATIVIDADE

Para os autores Freire e Ferreira (2011), os custos da rotatividade de pessoal podem ser significativos, abrangendo desde a queda da produtividade até a perda da instituição. O impacto sobre os consumidores e os custos trabalhistas são duas conseqüências que chamam a atenção da sociedade. Os autores acima apontam caminhos que podem vir a obter a redução dos altos índices de rotatividade: Melhoria do ambiente de trabalho; Análise do desempenho dos supervisores e das práticas de compensação; Boa integração com os funcionários, oferecendo-lhes condições de progresso dentro da empresa.

Temos também os tipos de custos onde:

Quadro 01 - Os custos de reposição em função da rotatividade

Custo de recrutamento	Custo de seleção	Custo de treinamento	Custo de desligamento
Processamento da aquisição de empregado	Entrevista de seleção	Programa de interação	Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhista(férias proporcionais, 13º salário,FGTS etc.)
Propaganda	Aplicação e aferição de teste	Orientação	Pagamento de benefícios
Visita a escolas	Aplicação e aferição de provas de conhecimento	Custos diretos de treinamentos	Entrevista de desligamento
Atendimento ao candidato	Tempo selecionado	Tempos dos instrutores	Custos do outplacement
Tempo de recrutamento	Checação de referências	Baixa produtividade durante o treinamento	Cargo vago até a substituição
Pesquisa de mercado	Exame de médico e laboratoriais		
Formulário e custo do processamento			

Fonte: CHIAVENATO (2010, p.90)

De acordo com Chiavenato (2010) a fórmula mais utilizada é o número de pessoas que se desligaram durante um determinado período de tempo (um mês ou um ano) em relação ao número médio de funcionários existente. Essa fórmula funciona apenas em relação às saídas e não à entrada de pessoal nas organizações.

Quadro 02: Fórmula de cálculo do índice de rotatividade.

$\text{Índice de Rotatividade} = \frac{\text{Número de funcionários desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$
--

Fonte: Chiavenato (2010, p.90).

MEDIDAS QUE PODEM REDUZIR A ROTATIVIDADE DE PESSOAL

De acordo com Gil (2001) os empregados que mais produzem são aqueles que realmente vestem a camisa da empresa. A qualidade de vida dos empregados é mais que importante é essencial, empregados felizes maior é a produtividade. Os empregados devem sentir que o trabalho que executam é adequado as suas habilidades e que são tratados como pessoas, essa determinação faz grandes diferenças para a sociedade. Nicoleti e Andrade (2004 apud CHIAVENATO, 2008) salientam a remuneração é uma ferramenta indispensável dentro das organizações, ninguém trabalha de graça todos precisam trabalhar e receber, pois todos tem expectativas e compromissos.

Já Oliveira (2006), improdutividade, salário, motivação, tédio na execução das tarefas e melhor reconhecimento profissional são as principais causas que atingem os indicadores de rotatividade de pessoal mais que podem ser mudados. Os profissionais da área de gestão de pessoas, que tenham por objetivo reduzir o índice, devem analisar todo o processo de recrutamento, seleção, treinamento, motivação e também como está sendo o desenvolvimento do colaborador dentro da organização. E para reforçar, o autor Chiavenato (2000) fala que treinamentos e desenvolvimentos devem ser um processo contínuo, e não um simples eventos que ocorre apenas uma vez. Essas duas situações ocorrem no dia a dia não só na vida dos brasileiros mais nas sociedades em geral.

Na visão de Gil (2001) a motivação também contribui para reduzir a rotatividade, a motivação é a chave para o comprometimento. Empregados motivados para realização do trabalho, individual ou em grupo o resultado é mais elevado. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a

execução de atividades nas empresas. Vergara (2011) entende que a motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, a motivação nasce de nós, mas para que essa motivação aconteça é preciso de elementos, para fazer acontecer.

Já Ferreira (2007) fala que não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados, a equipe tem que ser bem informada para se comunicarem bem e transmitir as informações corretas, pois, caso contrário, não será possível potencializar a força humana da empresa. A comunicação interna é algo importantíssimo e prioritário que deve merecer, principalmente por parte da empresa, grande atenção. Uma boa comunicação faz com que as organizações e os colaboradores atinjam o objetivo desejado, e ainda diminui bastantes erros.

A motivação é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos pessoais, do trabalho, das organizações e dos países. Porém a motivação dos funcionários das empresas começou a se tornar um problema sério nos países desenvolvidos do Ocidente somente a partir da década de setenta e, portanto, não se trata de um problema tão antigo. (BUENO, 2002, p.05).

Programas como de *trainees*, segundo Chiavenato (2000), ajuda a reduzir a rotatividade, e é o que muitas empresas hoje estão utilizando. Essa ferramenta está cada dia fazendo parte na vida das pessoas, pois traz melhoria na qualidade do pessoal, traz resultados esperados. Carvalho e Nascimento (1997) falam que um trabalho bem recrutado contribui de maneira decisiva para que a empresa produza bens e serviços com a produtividade mais elevado.

Conforme citado na introdução o trabalho destaca estudos de casos já publicados sobre a rotatividade. Sendo assim este artigo vem para enriquecer o conteúdo abordado e fazer uma ligação com os demais, tentando responder a pergunta em questão de forma clara e objetiva. Segue abaixo exemplos de rotatividades causadas em quatro organizações de ambas atividades diferentes.

ESTUDO DE CASOS JÁ PUBLICADOS

Estudo de caso 01: Um estudo para redução da rotatividade dos funcionários do Call Center do Instituto Goiano de Odontologia. (COSTA, Flavia de Oliveira e

PREGO, Raquel Santos. Bacharelado em Administração, Faculdade Nossa Senhora Aparecida, 2007).

O estudo foi elaborado por Flavia de Oliveira Costa & Raquel Santos Prego no ano de 2007, no setor do Call Center, Localizado no setor sul em Goiânia–GO. O estudo teve como objetivo a redução da rotatividade dos colaboradores, onde foi identificados fatores como a falta de motivação, e comunicação como principais motivos. Para chegar a esses motivos realizaram um questionário com 11 perguntas fechadas e uma aberta, sendo que 02 perguntas tiveram mais destaques (COSTA e PREGO, 2007).

Seguem abaixo, os gráficos das perguntas efetuadas, demonstrando os resultados bem como os comentários dos autores (COSTA e PREGO, 2007).

Gráfico 01: Comunicação



Fonte: Adaptado de COSTA e PREGO (2007).

No gráfico 01, mostra que 14% responderam que a comunicação entre atendente e superiores é bom, 29% responderam que é regular, 57% estão insatisfeitos. Isso mostra que a comunicação está sendo um dos problemas que precisa ser revisto pela empresa e solucionado o quanto antes.

Gráfico 02: Motivação.



Fonte: Adaptado de COSTA e PREGO (2007).

Como podemos perceber no gráfico 02, 14% responderam que às vezes são motivados por algumas formas, e 86% disseram que raramente são motivados. Essa situação é preocupante para as empresas, pois se elas não motivam seus funcionários a concorrência pode vir fazer essa função.

Sendo assim, Flavia e Raquel (2007) indicaram para a empresa propostas para melhorar esse cenário:

Proposta dos autores 01- Implantação de estímulos com criação de premiação e benefícios:

O objetivo dessa proposta, é de estimular a motivação, oferecendo meios com que os colaboradores se sintam valorizados dentro da empresa.

Proposta dos autores 02- Oferecer habilitação adequada para equipe de atendimento do Call Center dentro do Instituto Goiano de Odontologia:

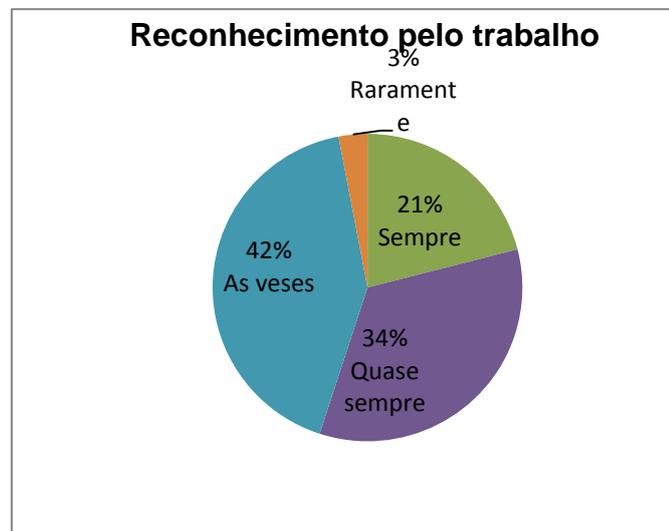
O objetivo dessa proposta é oferecer treinamentos direcionados aos atendentes e supervisores, para melhor realizar suas atividades com eficiência e para melhor ter comunicação entre gestores e colaboradores.

Estudo de caso 02: estudo de caso sobre rotatividade de pessoal na empresa COOPER - cooperativa de produção e abastecimento do vale do itajaí - filial omino setor de frente de caixa.(NICOLETI, Gilberto Gerson e ANDRADE Alves Helio. Revista interdisciplinar científica aplicada, Blumenau, v.2, n.2, p.01-25, sem i. 2008).

A empresa COOPER - Cooperativa de Abastecimento do Vale do Itajaí - filial Omino, atua no ramo supermercadista comercializando produtos do gênero alimentício. Foi realizado uma pesquisa onde teve como objetivo identificar fatores que levam a rotatividade do setor frente de caixa (NICOLETI e ANDRADE,2008).

Para a coleta dos dados, Nicoleti e Andrade (2008) utilizaram um questionário elaborado com a supervisão do orientador e da empresa, com 08 perguntas fechadas. Onde foram identificadas como causa da rotatividade de pessoal no setor frente de caixa a falta de valorização por parte da empresa perante o colaborador, e falta de *feedback*.

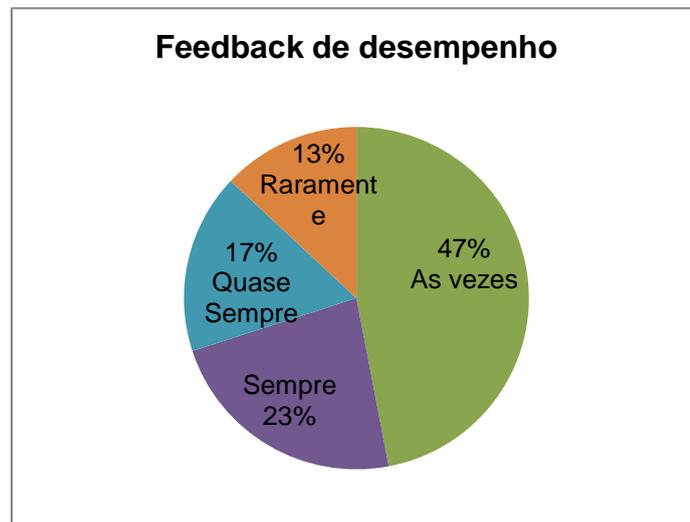
Gráfico 03: Reconhecimento.



Fonte: Adaptado de NICOLETI, e ANDRADE (2008).

O gráfico 03, mostra 21% dos entrevistados sempre se sentem reconhecido pelo trabalho que executam, 34% quase sempre, 42% às vezes, e 3% raramente. Reconhecimento pelo trabalho é importantíssimo para que os colaboradores se sintam motivados e que produzam com qualidade para que a empresa tenha resultados positivos.

Gráfico 04: Feedback de desempenho



Fonte: Adaptado de NICOLETI, e ANDRADE (2008).

O gráfico 04, nota-se que 13% raramente recebem feedback, 17% quase sempre, 23% sempre recebem feedback, e 47% as vezes recebem feedback. Gestores da empresa tem que realizar feedback com freqüência, não somente quando a empresa está com resultados negativos mais também quando se tem ótimos resultados positivos. Realizado isso os colaboradores se sentiram mais comprometido com a empresa.

Nicoletti e Andrade (2008) sugeriram propostas de melhorar esses cenários consideradas de baixo custo onde poderão ser implantados planos de ações de curto e médio prazo, para retenção de talentos humanos, com objetivo de diminuir o índice de rotatividade nesse setor. Com melhorias no setor os funcionários realizarão suas atividades com qualidade e no tempo esperado.

Estudo de caso 03: Fatores que impactam na rotatividade de funcionários da escola de educação infantil criança cristal em Caxias do Sul, no estado do Rio Grande do Sul.(ROLT,Giovanna aparecida & CAREGNATTO, Margareth Inês Motter. Bacharelado em administração, faculdade da serra gaúcha- FSG, 2007).

Escola de Educação Infantil Criança Cristal, localizada na cidade de Caxias do Sul, no estado do Rio Grande do Sul. A referida empresa é uma entidade (escola) que presta serviços e auxílio de cuidados, educação e lazer para crianças. Fundada em quatro de abril de 2007, hoje se encontra sobre o

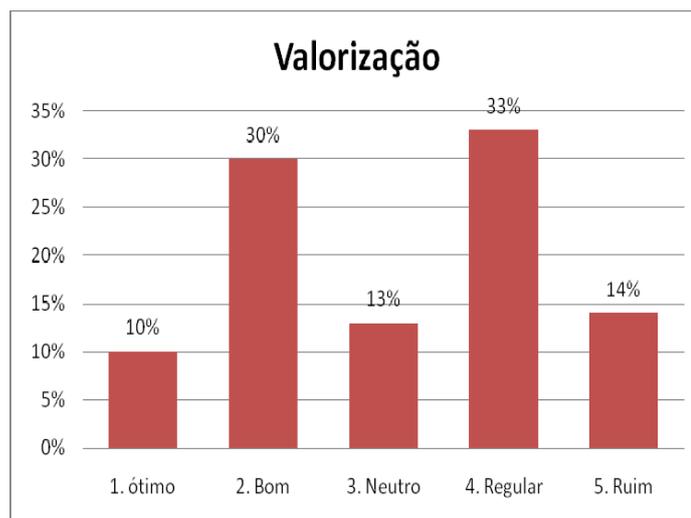
comando de sua segunda direção. Composta por uma estrutura compatível para 55 crianças de zero a seis anos e dez funcionários, entre professores, cozinheira e direção, além dos serviços terceirizados de pedagogia, psicologia, dentista e nutrição (ROLT e CAREGNATTO,2007 p.02).

Rolt e Caregnatto (2007) realizaram um estudo para os funcionários em geral da instituição que foram afastados da empresa no período entre 01-2010 a 06-2010, dos onze que foram desligados da instituição durante este período, seis deles responderam à pesquisa. Onde obteve 9 perguntas fechadas e 01 pergunta aberta para saber o motivo do desligamentos.

Foram identificados como causa da rotatividade, motivação, valorização, comunicação, relacionamento e remuneração como fatores que mais chamaram atenção (ROLT e CAREGNATTO, 2007).

Na pergunta aberta falaram que 83% dos colaboradores saíram em busca de uma nova oportunidade de emprego, sendo na concorrência ou em outro ramo de atividade. Isso mostra que as empresas tem que valorizar mais seus funcionários, pois o mercado está cada dia competitivo, em busca de profissionais (ROLT e CAREGNATTO, 2007).

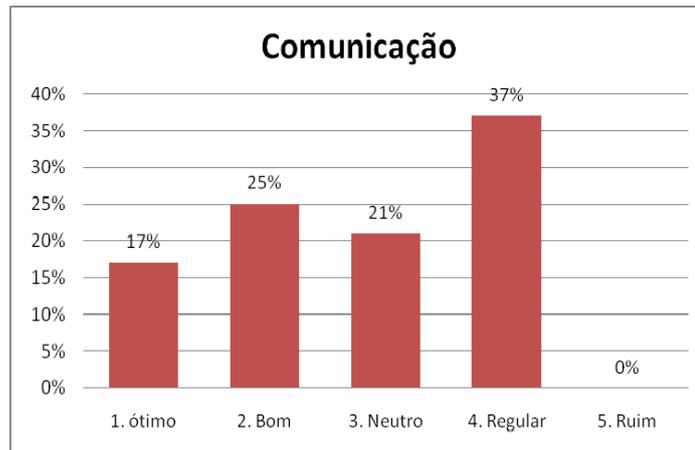
Gráfico 05: Valorização.



Fonte: ROLT e CAREGNATTO (2012, p. 18).

No gráfico 05, demonstra que 33% responderam regular para a valorização dentro da empresa. Isso significa que a empresa tem que se atentar, procurar vê os funcionários com outros olhos.

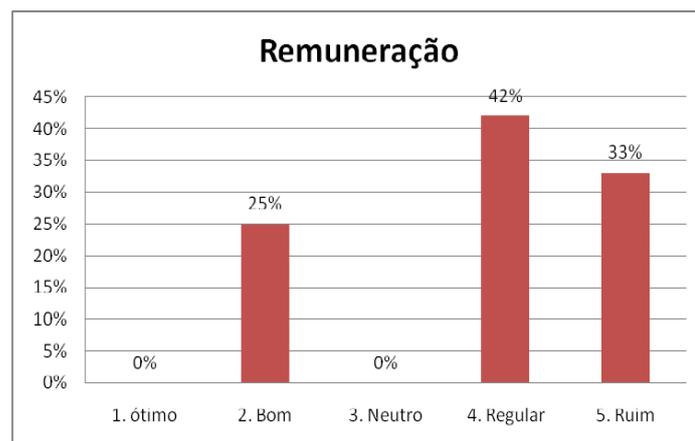
Gráfico 06: Comunicação.



Fonte: ROLT, e CAREGNATTO (2012, p. 20).

No gráfico 06, mostra que 37% responderam regular a comunicação no ambiente de trabalho. Isso significa que a comunicação tem que ser mais trabalhada entre todos, para ter resultados positivos.

Gráfico 07: Remuneração.



Fonte: ROLT e CAREGNATTO (2012, p.20).

No gráfico 07, mostra que 42% responderam regular a remuneração oferecida pela empresa. Esse ponto não oferecido de acordo com o combinado gera insatisfação para os funcionários.

ROLT e CAREGNATTO (2007) sugerem para a empresa em estudo que a comunicação interna pode ser melhorada com reuniões semanais para que as dúvidas sejam esclarecidas e tarefas sejam delegadas. Criar meios para que remuneração seja satisfatória, fazer com que os funcionários participem das decisões da empresa, são ferramentas que faz grande diferença com baixos custos e eficiência.

Estudo de caso 04: Estudo sobre rotatividade de pessoal na New Life empresa e indústria e comércio de cosmético em Aparecida de Goiânia-GO. (ALVES, Lucélia Santos. Bacharelado em Administração na Faculdade Nossa Senhora Aparecida, 2013).

New Life empresa e indústria e comércio de cosmético, mais conhecida como Cordial Cosmético é localizada no jardim Maria Inês em Aparecida de Goiânia-GO. O ramo de atividade é fabricação e comércio de produtos de higiene pessoal. Na empresa New Life foi realizado um estudo sobre rotatividade na área de produção da indústria, foi aplicado um questionário para 10 colaboradores com 09 perguntas fechadas da área de produção (ALVES, 2013).

Sendo assim com o término da aplicação dos questionários foram identificados como causa da rotatividade, insatisfação com salário, falta de benefícios e cobrança para alcance de metas (ALVES, 2013).

Gráfico 08: Satisfação com salário



Fonte: Adaptado de ALVES (2013).

Quanto ao nível do salário nota-se que 10% estão satisfeito e 90% consideram insatisfeito com salário que recebem. Essa situação é preocupante na organização.

Gráfico 09: Motivação.



Fonte: Adaptado de ALVES (2013).

No gráfico 09 mostra que 10% estão satisfeitos com a motivação, e 90% insatisfeitos. Isso mostra que a maioria dos funcionários precisam ser motivados de alguma forma, para produzir com qualidade.

Numero de funcionários desligados da empresa por mês no primeiro semestre de 2011.

Quadro 02: Número de funcionário desligado

Mês	Numero de funcionário desligado
Janeiro	03
Fevereiro	02
Março	03
Abril	04
Maio	02
Junho	03

Fonte: Adaptado de ALVES, Lucélia (2013).

De acordo com os resultados obtidos Alves (2013) propôs para empresa acima proposta onde poderá mudar esse cenário.

Propostas da autora 01- Contratação de profissional de RH:

Mostra que a contratação de uma pessoa especializada nessa área, o índice de rotatividade diminuirá, fazendo assim com que os funcionários se comprometam cada vez mais com a empresa.

Proposta da autora 02- Oferecer um plano de saúde para os funcionários:

Os colaboradores ficarão motivados com qualidade de vida, e realizará bem suas atividades, fazendo assim uma visão positiva dos colaboradores à empresa.

Proposta da autora 03- Implantação de cargos e salários:

Com essa implantação na empresa os colaboradores se sentirão valorizados se comprometendo com os objetivos da empresa. Assim a empresa poderá nortear suas metas e avaliar seus desempenhos.

CONCLUSÃO

A rotatividade de funcionário chama atenção da sociedade, hoje em dia as pessoas estão mais atentas ao deixar currículo em uma empresa. Elas estão tendo a curiosidade de adquirir informações sobre a empresa interessada, principalmente em relação ao tempo de mercado. Interessados em determinadas vagas procura entrar em redes sociais, comunica-se com colaboradores para ter a garantia de entrar e permanecer na empresa desejável.

Dos estudos de casos analisados, obteve-se um resultado não muito satisfatório com os resultados das pesquisas, pois teve como destaques nas organizações, insatisfação com a comunicação, falta de motivação no geral, reconhecimento pelo trabalho, falta de feedback, valorização dentro da empresa e remuneração.

Diante dessas informações adquiridas, as empresas têm que se atentar, procurar satisfazer com qualidade seus colaboradores. As pessoas se sentem bem ao saber que seus trabalhos são reconhecidos, elas se sentem valorizadas, motivadas e a chance delas permanecer e crescer junto à empresa é grande.

Oferecer benefícios, criar metas, treinamentos, ambiente adequado para realização das atividades, terem uma comunicação clara entre todos no ambiente interno e externo, são ferramentas básicas que as empresas podem adquirir, e

colocar em execução com menor tempo e menor custo. Colaboradores satisfeitos, maior é a produtividade e maior será o sucesso da empresa no mercado.

REFERÊNCIAS

ALVES, Lucélia Santos. Estudo sobre rotatividade na empresa NEW LIFE indústria e comércio de cosmético. (Bacharelado em Administração) Faculdade Nossa Senhora Aparecida, 2013. Adaptado por Maria Divina do N. Ferreira.

BUENO, Marcos. Revista do Centro de Ensino Superior. As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada. Catalão – CESUC. Ano IV - nº 06 - 1º Semestre – 2002. Disponível em: tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Motivacao. Acessado dia 27/04/2015.

CARVALHO, Antonio Vieira & NASCIMENTO, Luiz Paulo. Administração de RH. 2. ed. São Paulo: 1997

CHIAVENATO, Idalberto. Como transformar o Rh(de um centro de despesa em um centro de lucro) : 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: edição compacta. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, Recrutamento e seleção de pessoal: 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

COSTA, Flavia de Oliveira & PREGO, Raquel Santos. Um estudo para redução da rotatividade dos funcionários do callcenter do instituto goiano de odontologia. (Bacharelado em Administração) Faculdade Nossa Senhora Aparecida, 2007. Adaptado por Maria Divina do N. Ferreira.

FAUSTO, Flávio. Conseqüências da Rotatividade de Pessoal, 2011. Disponível em <http://flaviofausto.blogspot.com.br/2011/06/consequencias-da-rotatividade-de.html>. Acesso em 11/05/2015.

FERREIRA, Alex de Oliveira. um planejamento em endomarketing.(tecnologia em gestão de marketing) universidade Norte do Paraná- UNOPAR,2007. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/abaaaaz3gab/gestao-pessoas>. Acesso em 25 out.2014.

FREIRE, Odaleia Novaes & FERREIRA, Mário César. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba: Vol 05, 2011.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais- SP:

Atlas, 2001.

MARQUES, Wagner Luiz. diário de um empreendedor.1. ed. Paraná, 1994. disponível em: http://books.google.com.br/books/p/pub8836950824975258?id=lq8r2j_rjq4c&pg=pa3&dq=wagner+marques&hl=ptbr&cd=3&redir_esc=y#v=onepage&q=wagner%20marques&f=false. Acesso em 25 out.2014.

NICOLETI, Gilberto Gerson & ANDRADE Alves Helio. rotatividade de pessoal: estudo de caso na empresa cooper - cooperativa de produção e abastecimento do vale do itajaí - filial omino setor de frente de caixa. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.2, p.01-25, Sem I. 2008
ISSN 1980-7031 disponível em <http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/view/126/121>. Acesso em: 22 abril. 2015. Adaptado por Maria Divina do N. Ferreira.

OLIVEIRA, Thais Fátima L. Rotatividade de Pessoal. 12 nov. 2006. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/rotatividade-de-pessoal-turnover/12932/>. Acesso em: 17 out. 2014.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 9. ed. São Paulo, 2002.

ROLT, Giovanna Aparecida & CAREGNATTO, Margareth Inês Motter. Fatores que impactam na rotatividade de funcionários da escola de educação infantil criança crista. Bacharelado em Administração-Faculdade da Serra Gaúcha- FSG, 2007. Disponível em <http://ojs.fsg.br/index.php/globalacademica/issue/view/10>, acesso em 22 abril. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas. 10. ed- São Paulo: Atlas, 2011.