

Nível e as Causas da Rotatividade: Estudo de Caso em um Supermercado

Maiara Malinoski (UNIPAR) kpg@kpg.adm.br
Kellerman Augusto Lemes Godarth (UNIOESTE) kgodarth@gmail.com
Sidnei Lasta (FAMPER) sidneilasta@hotmail.com
André Luis Comunelo (UNIPAR) andrecomunelo@unipar.br
Edison Luis Leismann (UNIOESTE) kpg.consultoria@gmail.com

Resumo:

Este artigo tem por finalidade identificar o nível da rotatividade bem como analisar suas causas observando as respostas das entrevistas de desligamento, de forma a sugerir possíveis soluções para este problema que atinge a maioria das empresas. Visando a satisfação dos colaboradores, de forma a obter funcionários mais motivados, reduzindo assim o fluxo intenso de colaboradores. Este intenso fluxo se dá devido os efeitos de alguns fenômenos externos e internos a organização, como por exemplo, situação da oferta e da procura, oportunidades de emprego, política salarial, recrutamento e seleção, supervisão exercida sobre a equipe, política de benefícios, cultura organizacional e oportunidade de crescimento. Praticamente todos os itens citados fazem parte de uma Política de Recursos Humanos (RH), demonstrando a necessidade de haver planejamento de recursos para prever as necessidades da organização em relação aos seus recursos humanos. Para a realização e melhor entendimento do tema foi utilizada pesquisa aplicada, pesquisa quantitativa e qualitativa, pesquisa exploratória, descritiva, bibliográfica, de campo e estudo de caso. Ao final das análises foi possível observar que o nível de rotatividade da empresa é de 93,97% no período de um ano e as principais causas são a falta de treinamento, política salarial, falta de comunicação interna e falta de oportunidade de crescimento, em contra partida a cultura organizacional apresentou-se com o maior índice positivo em relação a todos os fatores analisados.

Palavras-chave: Colaboradores, Rotatividade, Causas, Planejamento de Recursos Humanos.

Level and Causes of Turnover: A Case Study in a Supermarket

Abstract

The paper aims to identify the level of turnover as well as analyze its causes by observing the responses of exit interviews, in order to suggest possible solutions to this problem that affects most companies. To the satisfaction of employees in order to get more motivated employees, thus reducing the heavy flow of employees. This massive influx is due the effects of some external phenomena and internal organization, such as state of supply and demand, employment opportunities, wage policy, recruitment and selection, ongoing supervision of staff, benefits policy, culture organizational growth and opportunity. Virtually all of the items cited are part of an Human Resources (HR) Policy, demonstrating the need for resource planning for predicting the organization's needs in relation to their human resources. To achieve better understanding of the subject and was used for applied research, qualitative and quantitative research, exploratory research, descriptive literature, field and case study. At the end of the analysis it was observed that the level of turnover of the company is 93.97% in one year and the main causes is the lack of training, salary policy, lack of internal communication and lack of opportunity for growth, starting from the organizational culture presented with the highest positive for all factors.

Key-words: Employees, Turnover, Causes, Human Resources Planning.

1. Introdução

Este trabalho visa identificar o índice e expor as causas da rotatividade de um supermercado, no qual foram observados os motivos dos desligamentos dos funcionários, assim como sugerido possíveis ações corretivas para reduzir este percentual que atinge diversas empresas.

O referente estudo se deu na empresa Supermercado Alfa (nome fictício), atuando no ramo supermercadista desde o ano de 1998, fazendo parte de uma rede de 5 lojas espalhadas pelo sudoeste do Paraná e Santa Catarina. A filial utilizada na pesquisa possui 115 colaboradores representando 41% do quadro total de funcionários da rede. Os supermercados fazem parte de um dos setores que mais empregam no comércio varejista, portanto está mais vulnerável a rotatividade, diante disto surgiu a necessidade de medir o nível e identificar as causas da rotatividade na empresa Supermercado Alfa

O problema de pesquisa que norteou este artigo é ‘Qual o nível e as causas da rotatividade na empresa Supermercado Alfa?’, gerando como objetivo calcular o nível e identificar as causas da rotatividade na empresa Supermercado Alfa.

2. Metodologia da pesquisa

Segundo Antonio Carlos Gil (2002), qualquer classificação se dá por algum critério, com relação às pesquisas, usamos a classificação baseada em nossos objetivos gerais. Desta forma, esta pesquisa caracteriza-se por pesquisa aplicada e quantitativa. Também se enquadra como pesquisa exploratória. Para execução desta pesquisa podem ser utilizados até três métodos diferentes como: levantamento bibliográfico, estudo de exemplos para facilitar a análise e entrevistas com pessoas que tiveram experiências com o problema pesquisado. Vergara (2003) explica que esta pesquisa é realizada na área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

Para elaboração da pesquisa foi utilizado o questionário elaborado anteriormente pela empresa, chamado de entrevista de desligamento, pois se trata de uma entrevista escrita aplicada ao colaborador quando desligado da empresa, que possui perguntas abertas e fechadas. O mesmo se encontra disponível no sistema de recursos humanos da organização. Para melhor análise optou-se em observar todas as entrevistas aplicadas de 01 de agosto de 2012 a 31 de julho de 2012, resultando em uma população de 103 questionários com 24 perguntas cada, isto é, censo onde todas as entrevistas aplicadas foram observadas. Das entrevistas observadas, 69 empregados responderam à maioria dos questionamentos.

3. Rotatividade de pessoal

Para Pomi (apud Dall’inha, 2006) rotatividade é um termo traduzido do inglês *turnover*, usado para definir a movimentação de admissões e desligamentos, entradas e saídas, de colaboradores de uma organização em um determinado período, ou seja, é o intercâmbio de pessoas entre a empresa e o ambiente externo da mesma, levando em consideração o volume de colaboradores que ingressam e que saem da organização.

A rotatividade de recursos humanos para Mobley (1992) definiu-se como a suspensão da condição de emprego de uma organização por parte de outro indivíduo que havia correlação através de uma compensação monetária. O autor complementa que a suspensão de emprego, pode servir como uma forma de renovação, de entrada de “sangue novo” na empresa, porém, pensar sempre desta forma é considerado uma atitude de risco, principalmente para empresas que investem em desenvolvimento e atualização de seus colaboradores.

De acordo com Chiavenato (2000), o *turnover* pode estar baseado no sentido de inflacionar o sistema, através de entradas maiores que as saídas, com novos recursos, incentivando um aumento nas operações para ampliar os resultados, ou no sentido de esvaziar o sistema, com saídas maiores do que as entradas, para diminuir as operações de forma a reduzir os resultados.

As organizações sofrem um processo contínuo e dinâmico de negentropia, ou seja, de entropia negativa, para poderem manter sua integridade e sobreviver. Isso significa que elas estão sempre perdendo energia e recursos e precisam alimentar-se de mais energia e recursos para garantir seu equilíbrio. (CHIAVENATO, 2008, p. 89).

Chiavenato (2002) entende a organização como um sistema aberto, que devido ao incessante fluxo de colaboradores, necessita importar recursos e energia do ambiente externo, fazendo o processamento e a transformação dos mesmos. Em contra partida a organização exporta para o ambiente externo os resultados de suas operações de transformação dos recursos processados internamente. Entre esta movimentação de recursos deve existir certo equilíbrio para que o sistema possa desenvolver suas operações e gerar resultados satisfatórios.

Nota-se que a rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas de uma organização, a cada desligamento é necessário que se faça uma admissão para que se pratique a compensação desta perda de recurso. Estes desligamentos se dão em consequência de agentes controladores que agem na empresa.

Segundo Chiavenato (2002), toda organização saudável possui um baixo índice de rotatividade, meramente vegetativo, mas necessário para a manutenção do sistema. Porém o que preocupa os profissionais da área de recursos humanos é o aumento deste índice, levando a perda de recursos e havendo necessidade de compensá-los fazendo novas admissões.

4. Resultados e análises

Foram analisados dados do período de agosto de 2011 a julho de 2012, para melhor visualização dos períodos de sazonalidade bem como a forma de desligamento demonstra-se no quadro 1.

	Saldo de Ativos do Período ant.	Admitidos no período	Demitidos no período	Ativos no período	% Rotatividade
08/2011	117	5	6	116	4,72%
09/2011	116	12	9	119	8,94%
10/2011	119	3	10	112	5,63%
11/2011	112	11	7	116	7,89%
12/2011	116	11	7	120	7,63%
01/2012	120	7	8	119	6,28%
02/2012	119	9	11	117	8,47%
03/2012	117	14	14	117	11,97%
04/2012	117	10	7	120	7,17%
05/2012	120	7	12	115	8,09%
06/2012	115	10	5	120	6,38%
07/2012	120	9	14	115	9,79%

QUADRO 1: Relatório de rotatividade de empregado.
 Fonte: Coleta de dados na empresa, 2012.

4.1 Análise da rotatividade

Levando em consideração a sazonalidade de vendas encontradas em diversos meses do período analisado, podemos perceber que no primeiro mês aumentou 1 funcionário no quadro total ao invés de diminuir, por se tratar de um mês de baixa nas vendas assim como é o mês subsequente ao aniversário da rede, no qual os funcionários acabam trabalhando sob pressão e maior cobrança do que em outros períodos, ocorre mais pedidos de demissão. No trimestre seguinte (setembro, outubro e novembro) houve oscilação na quantidade de admissões e demissões, porém há uma estagnação nas vendas, fazendo com que o quadro final seja igual ao do início do trimestre.

Para o mês de dezembro há uma expectativa grande nas vendas de modo geral, bem como a venda de produtos específicos para esta data, como cestas de natal, por exemplo, assim foi necessária a admissão de 11 funcionários novos, para que o quadro estivesse em 120 empregados. Nos cinco primeiros meses do ano não se planeja vendas expressivas, assim não houve necessidade de aumento no quadro de funcionários, fazendo com que no final deste período chegasse a 115 funcionários no quadro total, porém no mês de março deparou-se com um percentual de rotatividade acima do normal chegando em 11,97%, o mais alto de todo o período estudado, observa-se que este indicador tenha tomado tais proporções por coincidir com o mês da troca do gerente geral da loja, havendo impacto nos funcionários de modo geral.

Em junho e julho de 2012 a movimentação de funcionários aconteceu apenas para sanar as necessidades de cada setor, fazendo com que o quadro ficasse no seu ideal de 115 empregados, apesar de serem meses que se espera uma venda expressiva procurou-se trabalhar com o mesmo total de funcionários do mesmo período em 2011, uma vez que se conseguiu atender as expectativas.

Pode-se observar que em 12 meses o percentual acumulado de rotatividade foi de 93,97%, percebendo ao último mês estudado praticamente a mesma quantidade de funcionários de quando iniciou a pesquisa.

	Saldo de Ativos do Período ant.	Admitidos no período	Demitidos no período	Ativos no período	% Rotatividade
Período 12 meses	117	108	110	115	93,97%

QUADRO 2: Relatório de rotatividade de empregado.

Fonte: Coleta de dados na empresa, 2012.

Este expressivo percentual origina-se através de vários problemas, como podemos observar nas entrevistas de desligamento apresentadas a seguir. Porém a empresa preocupou-se apenas em manter a quantidade de funcionários necessária para o andamento de cada setor, sem dar grande atenção ao incessante fluxo de empregados, que gera custos diretos e indiretos à organização conforme visto na fundamentação teórica apresentada.

4.2 Análise de entrevista de desligamento

Todos os funcionários desligados da empresa Supermercado Alfa, em seu acerto, passam pela entrevista de desligamento que se trata de um questionário com 22 perguntas abertas que levantam dados sobre: ambiente de trabalho, treinamento, benefícios, horário de trabalho, salário, desenvolvimento na empresa, impressão sobre a empresa, motivos do desligamento e sugestões que o funcionário gostaria de fazer.

Para melhor entendimento das causas da rotatividade na empresa Supermercado Alfa, foi estudado todas as entrevistas de desligamento aplicadas de 01 de agosto de 2011 a 31 de julho de 2012, totalizando 103 questionários, porém no quadro 1 apresenta-se um total de 110 desligamentos, destes 8 são referente às transferências entre filiais. A seguir encontra-se a demonstração da análise de cada item pesquisado.

Setor	Funcionários
Açougue	4
Administrativo	10
Caixas	52
Limpeza	5
Panificadora	14
Reposição	18
Total	103

TABELA 1: Setor.

Fonte: Pesquisa acadêmica realizada em agosto 2012.

O setor da limpeza apresenta um percentual de 5% das demissões, isto porque é o que possui menos funcionários. O açougue aponta 4% sendo o setor que menos demite na empresa, ao contrário da frente de caixa e reposição, é o setor que mais exige habilidades dos candidatos na hora da admissão.

Período	Funcionários
De 0 a 3	49
De 4 a 7	17
De 8 a 11	2
De 12 a 24	24
Acima de 24	11
Total	103

TABELA 2: Tempo de empresa.

Fonte: Pesquisa acadêmica realizada em agosto 2012.

Observa-se que pelo elevado número de desligamentos na experiência, há uma possível falha na contratação, onde o candidato não possui perfil para vaga, acarretando desde a falta de habilidades para desenvolver a função, bem como a não adaptação do mesmo ao cargo.

Resposta	Funcionários
Não responderam	37
Não	1
Sim	65
Total	103

TABELA 3: Gostava do ambiente de trabalho? Por quê?

Fonte: Pesquisa acadêmica realizada em agosto 2012.

No que se refere ao ambiente de trabalho, 63% responderam positivamente, destes, 18 se referiram ao bom relacionamento com os colegas e ambiente agradável proporcionando um vínculo de amizade entre os mesmos, foram citados também fatores como gostava do trabalho que desempenhava e o contato direto com o cliente. Apenas 1 se posicionou de forma negativa quanto ao ambiente de trabalho.

Resposta	Funcionários
Não responderam	37
Regular	4
Bem	20
Muito Bem	42
Total	103

TABELA 4: Como foi recebido no local de trabalho pelos seus colegas?

Fonte: Pesquisa acadêmica realizada em agosto 2012.

Esta questão mostra que com relação à forma como o colaborador foi recebido no ambiente de trabalho, e a concentração de respostas positivas é devido à empresa buscar receber bem todos os funcionários, é uma característica da cultura do Supermercado Alfa fazer com que o funcionário se sinta acolhido pela equipe em seu ambiente de trabalho.

Resposta	Funcionários
Não responderam	53
Regular	6
Boa	39
Ótima	5
Total	103

TABELA 5: Como eram as condições físicas no local de trabalho?

Fonte: Pesquisa acadêmica realizada em agosto 2012.

Quanto à reclamação referente uniforme e calor excessivo por parte dos colaboradores do setor da panificadora, é constatado que neste setor fica obrigatório o uso de uniformes de manga longa por haver manipulação com os alimentos, bem como o calor superior em comparação aos outros setores por possuir fornos, assim não há medidas a serem tomadas pela empresa, pois estes fatores se constatam em locais com este tipo de atividade.

Resposta	Funcionários
Não responderam	34
Não	3
Sim	66
Total	103

TABELA 6: Você recebeu orientação sobre seus deveres e horários de trabalho?

Fonte: Pesquisa acadêmica realizada em agosto 2012.

Quanto à orientação sobre os deveres e horários de trabalho, 64% responderam que a obtiveram, e apenas 3 afirmaram não terem tido nenhum tipo de orientação quanto aos itens citados, os mesmos são da frente de caixa. Este indicador não influencia na rotatividade, pois quando admitido o funcionário é orientado sobre seus horários e deveres, recebendo inclusive documentos que os especificam como ordens de serviço e documento de normas e procedimentos para funções específicas como operadoras de caixa.

Resposta	Funcionários
Não responderam	37
Não	58
Sim	8
Total	103

TABELA 7: Você teve algum problema com sua chefia/encarregado? Quais?

Fonte: Pesquisa acadêmica realizada em agosto 2012.

Apenas 8 responderam que houve problema, e destes, 2 justificaram como o fator gerador a falta de competência por parte do encarregado. Percebe-se que este fator não influencia na rotatividade, pois o número apresentado é relativamente baixo. Para que não haja maiores problemas, os supervisores de setor recebem orientação e são cobrados quanto ao tratamento igual para todos; bem como buscar manter o clima agradável no setor. Porém, pelo grande fluxo de pessoas há casos isolados de desentendimentos muitas vezes por motivos pessoais.

Resposta	Funcionários
Não responderam	40
Não	14
Sim	49
Total	103

TABELA 8: O tratamento por parte da chefia/encarregado era igual para todos?
 Fonte: Pesquisa acadêmica realizada em agosto 2012.

Esta questão apresenta um aumento nas respostas negativas em comparação com as perguntas anteriores, pois dos 103 empregados questionados 14 responderam que o tratamento era desigual, e 49 apresentaram que havia igualdade. Dos que responderam negativamente 8 eram do setor frente de caixa. O número de respostas negativas deste fator não era esperado, pois a empresa busca tratar todos de forma igualitária independente do setor, função, sexo ou tempo de empresa.

Resposta	Funcionários
Não responderam	37
Ruim	3
Regular	2
Bom	61
Total	103

TABELA 9: Como era o seu relacionamento com os colegas de trabalho? Justifique sua escolha:
 Fonte: Pesquisa acadêmica realizada em agosto 2012.

Quanto ao relacionamento com os colegas de trabalho, citaram que havia companheirismo, respeito e amizade entre eles. Observa-se que é fator que deve ser levado em consideração, pois a cultura da empresa proporciona este bom relacionamento através de uma liberdade de descontração e conversa entre os funcionários no horário de trabalho, proporcionando jantares quando atingido as metas e cafés da amanhã mensal para presentear os aniversariantes do mês. Isto facilita a integração e o bom relacionamento de todos os funcionários.

Resposta	Funcionários
Não responderam	37
Não	7
Sim	59
Total	103

TABELA 10: O seu trabalho foi ensinado?
 Fonte: Pesquisa acadêmica realizada em agosto 2012.

Observa-se que dos 103 empregados entrevistados, 7 não foram ensinados pois tinham experiência na função não havendo necessidade de serem instruídos. Dos 59 empregados que foram ensinados, 29 disseram terem sido ensinados por seus colegas. Percebe-se que este fator pode influenciar na rotatividade, apesar de não haver respostas negativas, uma vez que os funcionários não foram ensinados por já conhecerem a atividade, a falta de experiência da

maioria dos empregados admitidos, bem como a orientação apenas de colegas, faz com que a aprendizagem do trabalho seja dificultosa, gerando desmotivação dos colaboradores.

Resposta	Funcionários
Não responderam	44
Não	49
Sim	10
Total	103

TABELA 11: Você participou de cursos desenvolvidos na empresa?
 Fonte: Pesquisa acadêmica realizada em agosto 2012.

Esta questão mostra que a participação em cursos proporciona uma estabilidade tanto para a empresa quanto ao empregado, portanto a organização necessita disponibilizar cursos para os colaboradores bem como incentivar a participação de todos. Percebe-se que este fator pode influenciar diretamente na rotatividade.

Resposta	Funcionários
Não responderam	44
Não	55
Sim	4
Total	103

TABELA 12: Você participou de cursos externos promovidos pela empresa?
 Fonte: Pesquisa acadêmica realizada em agosto 2012.

Apenas 4 colaboradores responderam sim, destes, 2 do administrativo, 1 do açougue e outro da reposição. A empresa também não promove cursos externos, e a não participação dos colaboradores nestes cursos tem influência direta na rotatividade apresentada anteriormente, uma vez que a empresa não preza pela profissionalização de seus colaboradores.

Resposta	Funcionários
Não responderam	58
Não utilizava	16
Regular	4
Bom	14
Muito Bom	11
Total	103

TABELA 13: O que acha do plano de saúde oferecido pela empresa?
 Fonte: Pesquisa acadêmica realizada em agosto 2012.

Este questionamento deixa clara a falta de comunicação presente na organização, uma vez que um dos principais benefícios é desconhecido pela maioria dos colaboradores. As únicas formas de apresentação deste benefício aos empregados são nos murais, com a relação de todos os médicos que fazem parte do convênio, e a conversa informal entre os empregados que já utilizam o plano de saúde.

Resposta	Funcionários
Não responderam	37
Ruim	5
Regular	13
Bom	48
Total	103

TABELA 14: Como você avalia seu horário de trabalho? Justifique sua opção:

Fonte: Pesquisa acadêmica realizada em agosto 2012.

Com relação ao horário de trabalho, os dados analisados sinalizam uma concentração de respostas positivas, onde 48 colaboradores acham seu horário de trabalho bom, devido ser um horário flexível sendo possível conciliar lazer e estudos. Não houve justificativa para os 13 colaboradores que responderam regular, e dos 5 que disseram que seu horário de trabalho era ruim, citaram o pouco intervalo, sair tarde e trabalhar aos domingos como pontos negativos. Estas respostas negativas são esperadas, pois é uma característica do ramo supermercadista possuir múltiplas escalas, de forma que o empregado pode ter diferentes horários de trabalho para cada dia da semana. Este fator pode influenciar na rotatividade da empresa, porém não há alternativas para acabar com este problema, à medida que a organização aplica é analisar as restrições dos colaboradores quanto aos estudos, morar longe e etc.

Resposta	Funcionários
Não responderam	49
Muito baixo	12
Baixo	27
Bom	15
Total	103

TABELA 15: O que você acha do salário que recebia pela função que desempenhava?

Fonte: Pesquisa acadêmica realizada em agosto 2012.

Este alto percentual de insatisfação com relação ao salário deve ser observado pela empresa, pois apesar de haver plano de cargos e salários, muitos colaboradores não sabem o que devem fazer para conseguir elevar sua função bem como a remuneração. Além disso, a empresa paga o salário que condiz com o segmento, sendo restrito o pagamento de um salário superior ao estabelecido pelo setor supermercadista da região. O que reforça a necessidade da empresa criar estratégias de remuneração, por se tratar de um fator que tem grande impacto na rotatividade.

Resposta	Funcionários
Não responderam	52
Ruim	1
Regular	1
Boa	37
Ótima	12
Total	103

TABELA 16: Como foi sua integração na empresa?

Fonte: Pesquisa acadêmica realizada em agosto 2012.

Está intrínseco na cultura da empresa os novos colaboradores serem bem recebidos e acolhidos pela equipe. Assim, entende-se que este indicador não influencia no percentual de rotatividade, porém a empresa não possui um programa de integração, e a falta deste influencia diretamente em alguns fatores que possuem impacto sobre a rotatividade citados anteriormente.

Resposta	Funcionários
Não responderam	51
Não	21
Sim	31
Total	103

TABELA 17: Foi avaliado pela chefia sobre a qualidade de seu trabalho? Como?

Fonte: Pesquisa acadêmica realizada em agosto 2012.

Este indicador deve ser observado, pois a empresa possui uma ferramenta de avaliação para todos os colaboradores, para que o supervisor de cada setor avalie o colaborador nos primeiros trinta dias de experiência e ao término dos 90 dias, esta avaliação deve ser acompanhada pelo colaborador para que o mesmo possa melhorar nas questões que foram apresentadas menores notas, bem como saber as ações que estão atendendo a expectativa do empregador. A utilização correta desta ferramenta pode diminuir a rotatividade da organização.

Resposta	Funcionários
Não responderam	67
Não	21
Sim	15
Total	103

TABELA 18: Há algum cargo para qual acha que poderia ser promovido? Qual?

Fonte: Pesquisa acadêmica realizada em agosto 2012.

Entende-se que este fator seja o principal gerador do fluxo intenso de pessoas nesta organização, pois a falta de perspectiva e interesse de crescimento dos colaboradores faz com que os mesmos se sintam desmotivados. Apesar de a empresa recrutar internamente candidatos para as vagas em aberto, esta medida está sendo insuficiente para minimizar o impacto da falta de colaboradores que façam carreira na organização.

Resposta	Funcionários
Não responderam	51
Ruim	4
Boa	37
Ótima	11
Total	103

TABELA 19: O que você acha da empresa?

Fonte: Pesquisa acadêmica realizada em agosto 2012.

Esta pergunta deixa claro como a empresa é vista pelos colaboradores desligados, onde a maioria se sentia bem, gostava de trabalhar, tinha orgulho por ser uma empresa bem colocada no mercado atuante, porém devido alguns fatores como a falta de oportunidade, salário, falta de treinamento, falta de comunicação etc., sentiram a necessidade de pedir demissão ou foram demitidos da mesma.

Resposta	Funcionários
Não responderam	63
Nada	12
Trabalhar aos domingos	3
Salário/reconhecimento	11
Relacionamento colegas/chefia	14
Total	103

TABELA 20: O que lhe desagradou na empresa?

Fonte: Pesquisa acadêmica realizada em agosto 2012.

Esta pergunta apresenta alguns fatores que podem influenciar na rotatividade como, trabalhar aos domingos, salário/reconhecimento, relacionamento com colegas/chefia. Um dado que

chama a atenção é que apenas 12 dos colaboradores disseram não terem se desagradoado com nada, número bem inferior à média de respostas positivas em relação a todas as perguntas, demonstrando um alto de nível de insatisfação em algum fator. Este entendimento se justifica pela grande quantidade de colaboradores que se recusaram a responder esta pergunta, 63 no total.

Resposta	Funcionários
Não responderam	62
Pessoais	20
Problemas supervisor	6
Outro emprego	10
Salário	5
Total	103

TABELA 21: Motivos do desligamento.

Fonte: Pesquisa acadêmica realizada em agosto 2012.

Apesar de vários fatores observados que possuem influência na rotatividade, neste questionamento sobre os motivos do desligamento a falta de treinamento e comunicação não foram diretamente citadas nas respostas.

Resposta	Funcionários
Não responderam	84
Aplicar treinamentos	6
Salário/reconhecimento	9
Condições do ambiente	2
Fechar aos domingos	2
Total	103

TABELA 22: Quais as sugestões que gostaria de fazer?

Fonte: Pesquisa acadêmica realizada em agosto 2012.

O baixo salário e a falta de reconhecimento também refletem no fluxo intenso de empregados, assim como as condições do ambiente de trabalho e a abertura do supermercado aos domingos. Este último fator apesar de ser citado por apenas 2 colaboradores, é sabido que existe uma rejeição pela maioria dos colaboradores, no entanto, se trata de uma necessidade de mercado para que haja uma flexibilidade nos horários de atendimento dos clientes, bem como pelo principal concorrente também possuir esta estratégia.

5. Conclusão

A seguir o quadro para melhor visualização dos fatores que influenciam na rotatividade da empresa Supermercado Alfa e possíveis sugestões para corrigir estes fatores:

Fatores que influenciam na rotatividade	Sugestões
Falha da admissão;	Implantar programa de admissões, fazendo com que se admita o candidato ideal para a vaga disponível;
Tratamento chefia;	Estimular o tratamento homogêneo entre chefia e colaborador, buscando sempre o bem-estar do colaborador;
Aprendizagem do trabalho;	Estimular e controlar a participação dos colaboradores em cursos profissionalizantes;
Falta de comunicação;	Estimular a comunicação interna (programa de integração, aviso nos murais, etc.);
Plano de carreira (perspectiva em longo prazo);	Utilizar plano de cargos e salários que a empresa já possui, de forma a estimular o crescimento profissional do colaborador;
Oportunidade;	Trabalhar recrutamento interno;

Avaliação;	Utilização por parte da chefia, a ferramenta de avaliação (questionário experiência);
Cultura Organizacional;	Apenas manutenção, pois se demonstra positivamente;
Relacionamento entre colaboradores;	Apenas manutenção, pois se demonstra positivamente;
Ambiente de trabalho.	Apenas manutenção, pois se demonstra positivamente.

QUADRO 3: Relatório de rotatividade de empregado.

Fonte: Coleta de dados na empresa, 2012.

A necessidade da empresa em possuir capital intelectual, bem como ter colaboradores qualificados e satisfeitos com o ambiente de trabalho, contribuindo para o crescimento da organização e o alcance do sucesso, deixa evidente a necessidade da organização ter sob seu controle o fluxo de entradas e saídas de empregados da mesma. Assim se percebe que a empresa possui condições de aplicar as práticas sugeridas para se controlar a rotatividade.

Na pesquisa levantou-se dados com relação ao ambiente de trabalho, treinamento, benefícios, horário, desenvolvimento e impressão sobre a empresa. Diante dos resultados identificaram-se índices positivos como, tratamento da chefia, relacionamento com os colegas, ambiente de trabalho e satisfação em trabalhar na empresa. E em alguns questionamentos apresentou-se concentração em respostas negativas como, treinamento, salário, oportunidade de crescimento e reconhecimento.

Em análise aos fatores que obtiveram maior número de respostas negativas, foi possível identificar os pontos de insatisfação dos colaboradores e a partir daí sugerir algumas medidas para melhorar a satisfação dos empregados diminuindo o índice de rotatividade. A implantação de um programa de integração, aplicação de treinamentos, utilização e divulgação do plano de cargos e salários (que a empresa já possui) e principalmente o reconhecimento e oferta de oportunidade aos colaboradores garantirá a redução do índice de rotatividade, uma vez que a pesquisa apresentou de forma clara as causas do intenso fluxo de empregados.

Para a execução desta pesquisa encontraram-se limitações que podem impactar no resultado da mesma como, por exemplo, o número de perguntas que os colaboradores se recusaram a responder em média 48%, isto é, de 2.472 questionamentos 1.187 não foram respondidos, fazendo com que os dados percam sua intensidade. Outro fator que limitou o estudo foi a falta de interesse dos empregados em justificar suas escolhas, pois algumas perguntas possuíam duas opções de respostas e um campo para justificativa, onde a maioria dos respondentes preferiu não objetar.

Referências

CHIAVENATO, I. *Administração de Recursos Humanos*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 194 p.

_____. *Recursos Humanos*. 7 Ed. São Paulo: Atlas S.A., 2002. 631 p.

_____. *Gestão de Pessoas*. 3 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 579 p.

DALL'INHA, G. R. *A influência das práticas e das políticas de recursos humanos sobre o absentismo e a rotatividade*. Florianópolis, 2006. Disponível em: <<http://www.ufpe.br/gepec/exemplos/ex%20tese%2014604.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2012.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. Ed. São Paulo: Atlas S.A., 2002. 171 p.

MOBLEY, W. H. *Turnover: Causas, Consequências e Controle*. 1 Ed. Porto Alegre: Ortiz, 1992. 231 p.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 4 Ed. São Paulo: Atlas S.A., 2003. 96 p.