

OS FATORES QUE OCASIONAM A ROTATIVIDADE NO SETOR LOGÍSTICO DE UMA EMPRESA DE MÉDIO PORTE DO SEGMENTO ATACADISTA DE CAXIAS DO SUL

Carmen Lucia Gonçalves de Oliveira Silva¹;
Mara Eliane Jorge Machado¹;
Quellen de Freitas Xavier¹;
Rochele Bernardi da Silva¹
Odir Berlatto²

Resumo: Atualmente o grande desafio das organizações é reter talentos, por ser um grande diferencial competitivo, a rotatividade tem despertado a atenção das organizações, que buscam compreender os motivos que geram este processo, tendo como consequências altos custos para empresa. Este trabalho tem como objetivo apontar os fatores que possam influenciar a rotatividade no setor logístico de uma empresa de médio porte de Caxias do Sul. Através da aplicação de questionários e análise documental este estudo apontou como principal fator que ocasiona a rotatividade neste setor específico o despreparo dos líderes.

Palavras-chave: Rotatividade; *Turnover*; Organização; Fatores.

1 INTRODUÇÃO

A época atual passa por profundas transformações devido ao desenvolvimento tecnológico e a globalização, e o mundo do trabalho sofre os impactos dessas mudanças. Diversas atividades tiveram seus quadros reduzidos ou extintos e novas necessidades surgiram ocasionando rupturas importantes provocadas pela instabilidade nas relações de trabalho e a rotatividade de empregados. A relação homem-trabalho-organização nem sempre é tranquila e equilibrada, pois vários fatores interferem nessa relação e, posto que cada indivíduo é um sujeito em particular que carrega toda uma história e características que lhe são próprias e que nem sempre vai ao encontro às exigências do esperado pela organização.

Dentro de uma organização, normalmente o empregado é visto pelo aspecto econômico e produtivo independente da sua capacidade criativa do sujeito. Por isso, é crescente o descontentamento de ambos os lados, trabalhador e empregador, manifestando-se em desligamentos, demissões sem que se consiga diagnosticar os motivos desta movimentação. As empresas investem em benefícios atraentes com objetivo de reter as

¹ Acadêmico do Curso de Psicologia da Faculdade da Serra Gaúcha.

² Mestre em Psicologia. Professor nos Cursos de Graduação e Pós-graduação na FSG. Endereço eletrônico: odir.berlatto@fsg.br.

peças e motivá-las. Contudo, mesmo assim essas medidas não são eficazes para manter o quadro funcional estável. Com escassez da mão de obra qualificada, os profissionais estão cada vez mais exigentes e as empresas que não possuem políticas de RH bem consolidadas com foco no capital humano da organização sentem as consequências através do alto custo com admissões, rescisões e treinamentos. Identificar e encontrar formas de reduzir o *turnover* é um dos diferenciais para reduzir custos e aumentar a competitividade da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Turnover é um termo inglês que define o movimento de entrada e saída dos colaboradores em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado. *Turnover*, na língua portuguesa, significa rotatividade (SILVEIRA, 2011, p. 10). De acordo com Chiavenato (2004b, p.87), a “rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas de pessoas para compensar as saídas de pessoas das organizações,” podendo ser espontânea ou não.

Possuir um índice baixo de rotatividade é um grande diferencial competitivo para as organizações, “significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável.” (CHIAVENATO, 2002, p.162). Uma vez que, a alta taxa de desligamento é um processo oneroso, diminui a produtividade e qualidade do produto, atrasos nas entregas dos produtos e a possível perda da credibilidade diante os clientes. Quando se desliga um funcionário também se perde uma mão de obra qualificada com experiência no processo produtivo ocasionando acúmulo de trabalho em decorrência da demissão do funcionário, entre outros.

Para Pomi (2005), a alta rotatividade nada mais é que a perda de produtividade, lucratividade e saúde organizacional, desta forma impactando no bem-estar e na motivação dos empregados. O baixo indicador de *turnover* gera mais comprometimento e minimiza os índices de absenteísmo e troca de funcionários.

Pomi (2005) destaca as esferas macro e micro - econômica social considera a influencia da economia nacional e internacional, questões de mercado; competitividade da empresa; imagem organizacional; deficiência das estratégias organizacionais, lideranças desqualificadas; falta de reconhecimento e falta de uma política justa de remuneração.

Chiavenato (1999) confirma que as causas da rotatividade nas organizações estão relacionadas à política salarial, à política de benefícios, à oportunidade de desenvolvimento profissional, às normas de conduta e disciplina, às condições físicas e ambientais nos postos de trabalho e à motivação pessoal.

Já Krumm (2005) destaca que as condições econômicas contribuem para saída ou estada na empresa. Contudo, a decisão do funcionário está relacionada com a satisfação no cargo e a permanência na função, dar-se pela falta de melhor opção no mercado de trabalho, leva o empregado a manter-se na empresa mesmo estando insatisfeito e isso interfere na motivação dos demais.

O comprometimento com o negócio está relacionado com a satisfação no cargo, já o “envolvimento no cargo é a força da identificação de um empregado com o cargo” Krumm (2005 p.127-128). Às vezes, o colaborador deseja permanecer por estar satisfeito com a empresa, mas não possui competência necessária para o cargo a qual foi contratado.

Contudo, a organização com um alto nível de rotatividade de pessoal não possui uma boa imagem perante a sociedade, pois a instabilidade no quadro funcional sugere insegurança para possíveis profissionais que possam vir fazer parte da equipe. Sendo assim, as empresas devem avaliar muito bem o quanto o *turnover* impacta nos seus resultados.

3 METODOLOGIA

Considerando que o objetivo é levantar os fatores que causam rotatividade no setor logístico de uma empresa de médio porte de Caxias do Sul, a presente pesquisa é do tipo exploratória, o objetivo de uma pesquisa exploratória é familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado. Ao final de uma pesquisa exploratória, será possível conhecer mais sobre aquele determinado assunto, e estará apto a construir hipóteses. Como qualquer exploração, a pesquisa exploratória depende da intuição do explorador (neste caso, da intuição do pesquisador). Por ser um tipo de pesquisa muito específica, quase sempre ela assume a forma de um estudo de caso (GIL, 2008).

Abordagem é quantitativa, foi aplicado um questionário para os funcionários do setor em questão, buscando evidências que possam estar contribuindo para a rotatividade de pessoal.

A análise documental disponibilizada pela empresa através de pesquisas de desligamento aplicada no período de janeiro de 2014 a outubro 2014. Segundo Richardson (1989), este método caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas ou ainda Richardson (1989) expõe que este método é frequentemente aplicado nos estudos descritivos (aqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis), os quais propõem investigar “o que é”, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal. E Também, entre os tipos de estudos quantitativos, segundo Diehl (2004) pode-se citar os de correlação de variáveis ou descritivos (os quais por meio de técnicas estatísticas procuram explicar seu grau de relação e o modo como estão operando), os estudos comparativos causais (onde o pesquisador parte dos efeitos observados para descobrir seus antecedentes), e os estudos experimentais (que proporcionam meios para estas hipóteses).

O presente estudo foi realizado em uma empresa de médio porte do segmento atacadista situada na cidade de Caxias do Sul. O departamento investigado foi o setor de logística, composto pelo recebimento e a expedição, onde juntos englobam 32 funcionários da empresa. O questionário foi aplicado há todos os funcionários deste setor a fim de identificar possíveis motivos do elevado índice de rotatividade dentro deste.

Considerando que a estratégia de pesquisa utilizada é o estudo de caso, pois “o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real” (YIN, 2006, p.20) sendo necessária, segundo o autor, a utilização de mais de uma fonte de evidências, utiliza-se para a coleta dos dados duas fontes: aplicação de questionários aos empregados e a análise documental. Segundo Cervo (2007) o questionário é respondido sem que haja a presença do aplicador. “O questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja” (CERVO, 2007, p.53), é um instrumento que permite relacionar um conjunto de questões com o tema do trabalho. O questionário foi elaborado seguindo a linha traçada pela fundamentação teórica, com um número limitado de opções de forma a facilitar a tabulação e análise de dados considerando, também, o tempo disponível pelos respondentes. Esses são aspectos importantes que devem ser considerados na aplicação do questionário (CERVO, 2007).

As informações documentais são relevantes para o estudo em questão, “o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes” (“YIN, 2006, p.112”). Podem, entre outros, envolver “documentos administrativos - propostas, relatórios de avaliação e outros documentos internos” (YIN, 2006, p.112). Para a análise documental utilizou-se das entrevistas de desligamentos e dos relatórios da rotatividade disponibilizados pela empresa. Conforme Gil (2007) a cooperação da empresa é importante, pois, tendo ela interesse nas informações sobre a rotatividade, poderão oferecer apoio ao pesquisador.

Com objetivo de apontar os principais fatores que influenciam a rotatividade no setor logístico de uma empresa de Caxias do Sul, fez-se a coleta de dados e análise do questionário aplicado em todos os funcionários do setor logístico da empresa juntamente com a análise documental, entrevista de desligamento. Tendo em vista que este artigo se propõe a exemplificar a aplicação da técnica análise de conteúdo popularizada por Bardin (1977), caracteriza-se como um estudo de natureza exploratória. Como método de investigação, a análise de conteúdo compreende procedimentos especiais para o processamento de dados científicos. É uma ferramenta, um guia prático para a ação, sempre renovada em função dos problemas cada vez mais diversificados que se propõe a investigar. Na análise do material, busca-se classificá-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Segundo dados fornecidos pela empresa, representado nos gráficos 1,2,3,4 e 5 abaixo, o setor logístico é dividido em Expedição e Recebimento, sendo que a maior população concentra-se na Expedição. O perfil da população pesquisada é representado em sua maioria por homens, solteiros, com faixa etária compreendida entre 19 e 28 anos com no máximo 2 anos de empresa.

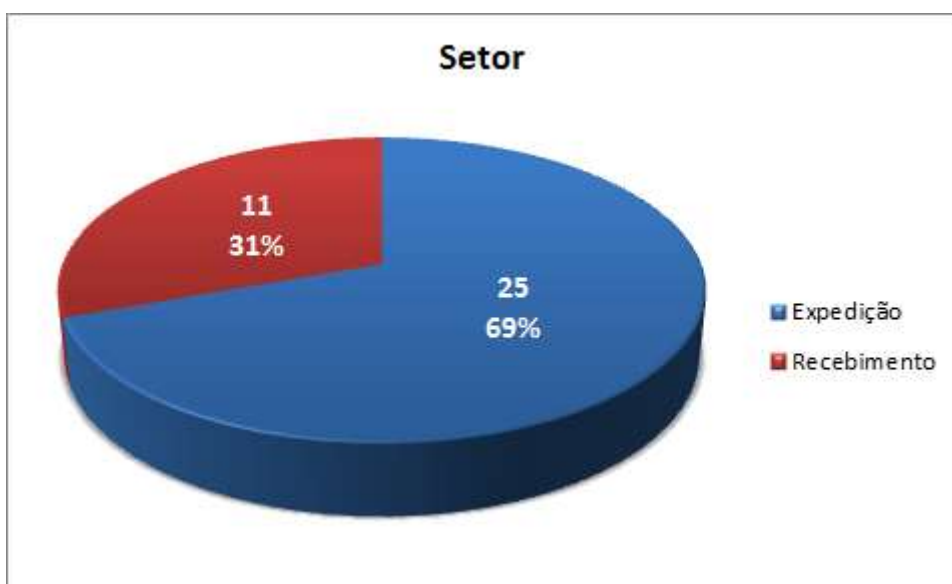


Gráfico II: Setor
Fonte: dado fornecido pela empresa.

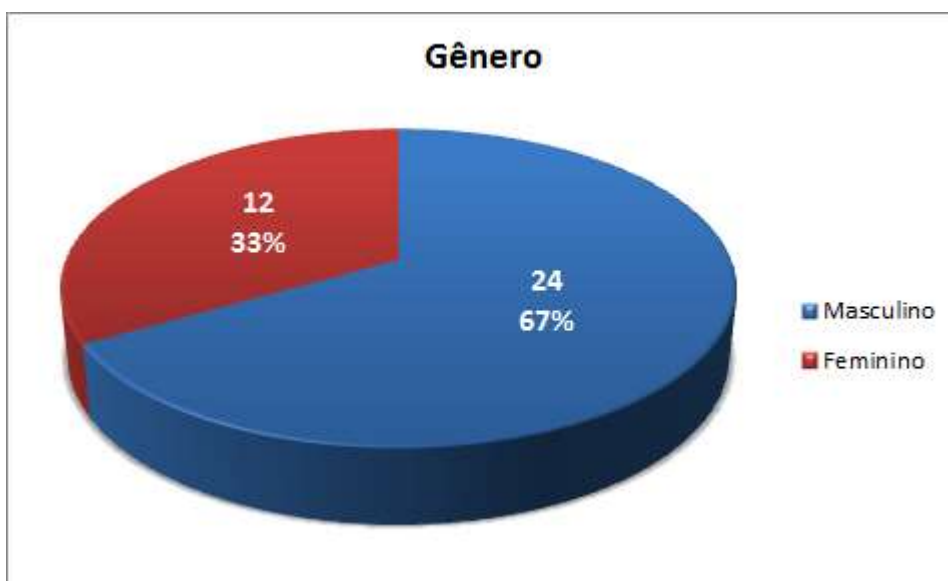


Gráfico II: Gênero
Fonte: dado fornecido pela empresa.



Gráfico III: Estado civil
Fonte: dado fornecido pela empresa.



Gráfico IV: Faixa etária
Fonte: dado fornecido pela empresa.

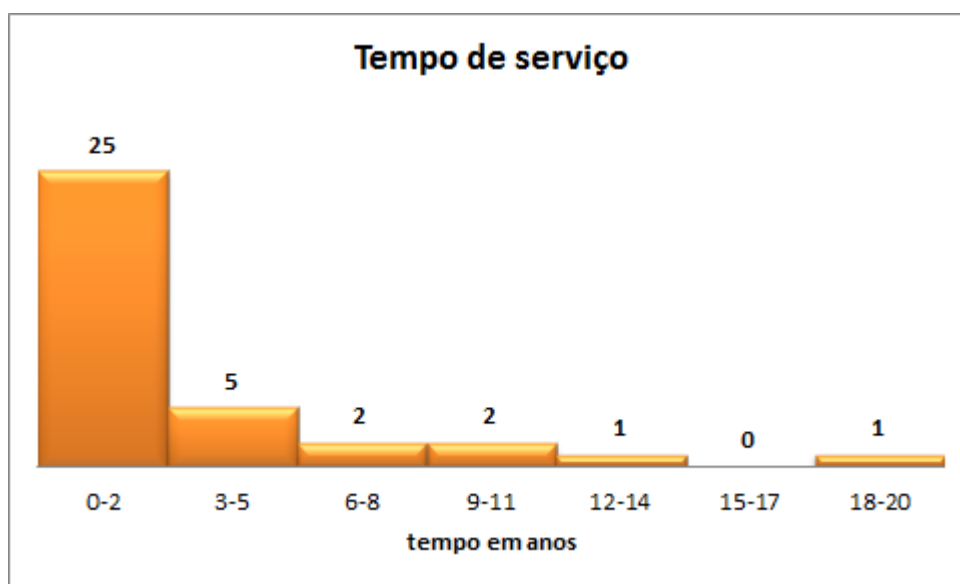


Gráfico V: Tempo de Serviço
Fonte: dado fornecido pela empresa

Com base nos dados das entrevistas de desligamento fornecidos pela empresa referente ao longo do período de janeiro a outubro de 2014 e considerando os resultados do questionário aplicado no quadro funcional atual ativo destacam-se abaixo os possíveis fatores causadores da rotatividade na empresa em questão.

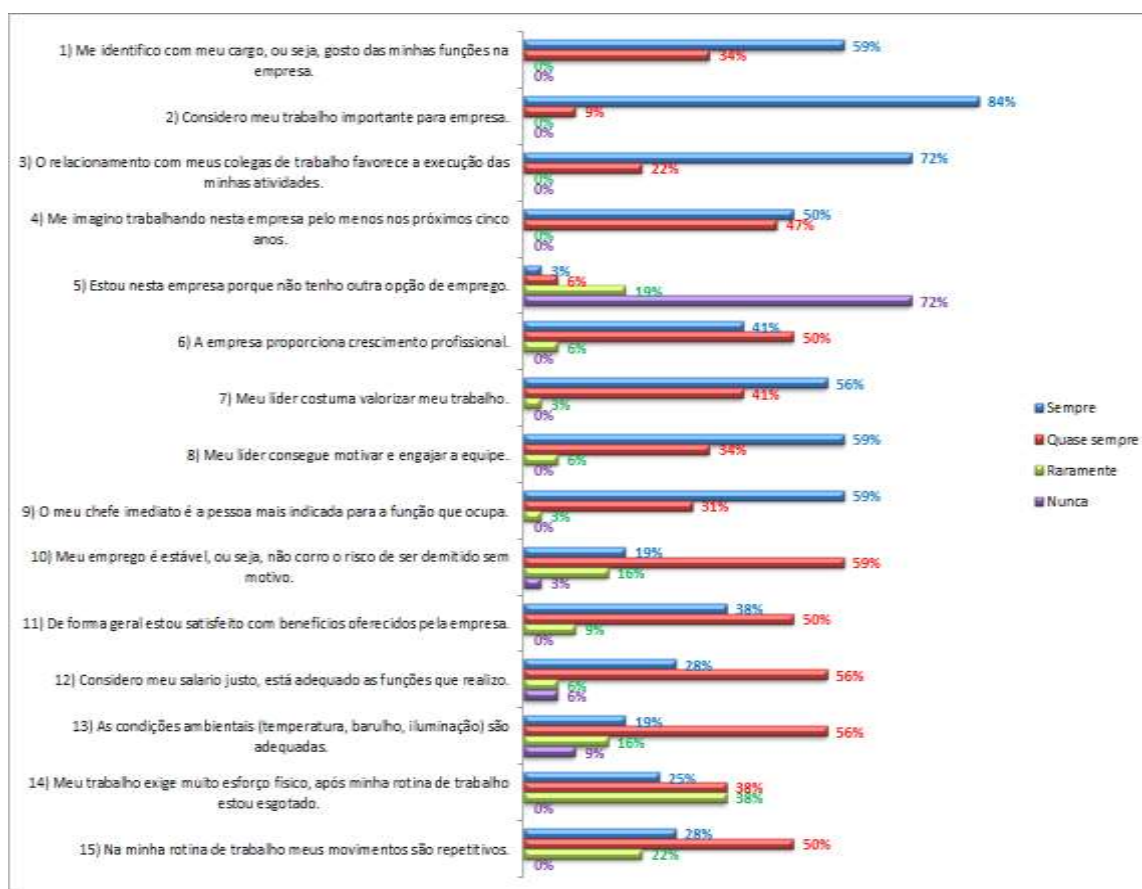


Gráfico VI: Perguntas aplicadas no questionário.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme demonstra gráfico VI acima, na questão número quatro, observa-se que 47% dos pesquisados quase sempre se imagina na empresa nos próximos cinco anos e na questão número seis 50% população pesquisada revela que estão parcialmente satisfeitas com as oportunidades de crescimento profissional oferecida pela empresa podendo estar relacionado com perfil mostrado no histograma que é uma população masculina jovem e solteira. Segundo Robbins (2005) e Chiavenato (1999) a falta de perspectiva de crescimento profissional e desenvolvimento é considerado um dos fatores da rotatividade principalmente para essa faixa etária.

Quanto à liderança, nas questões 7,8 e 9 verifica-se que próximo a 60% dos pesquisados estão “sempre” satisfeitos e, restando em média, 40% que não estão plenamente satisfeitos com a liderança. Referente a estabilidade empregatícia, na questão 10, apenas 19% sentem-se plenamente seguros no emprego. Relacionando com a tabela I abaixo das entrevistas de desligamento 64% da natureza do desligamento são efetivados pela liderança e

apenas 36% são pedidos de demissão sendo que as maiorias dos desligados alegam não ter clareza do motivo da saída (tabela II). Com tudo, destaca-se o fato de 40% dos funcionários não estarem plenamente satisfeitos com seus líderes imediatos e a avaliação de nas entrevistas de desligamento onde 76% dos desligados consideram suas lideranças despreparadas (tabela III), pois não utilizaram a técnica do feedback bem como não deixaram claro o motivo real do desligamento (tabela II) confirma a visão de Pomi (2005) e Silva (2001) que o líder quando não consegue estabelecer um vínculo de confiança com seus liderados aumenta a probabilidade da saída do funcionários.

Natureza dos 47 desligamentos		
Pedido de demissão	17	36%
Demitidos	30	64%

Tabela I: Natureza dos desligamentos no período de jan. a outubro de 2014
Fonte: Entrevistas de desligamentos disponibilizadas pela empresa.

Quais as razões da sua saída?		
Não sei, não ficou claro.	20	42%
Recebi outra oportunidade de emprego	14	29%
Empresa esta reduzindo o quadro	7	15%
Outros	6	14%

Tabela II: Razões da saída da empresa do desligamento no período de jan. a outubro de 2014
Fonte: Entrevistas de desligamentos disponibilizadas pela empresa.

Como você avalia seu líder imediato?		
Bom, está em desenvolvimento.	4	9%
Não se comunica com os liderados: não dá feedback do trabalho	15	32%
Demite sem motivo relevante	8	17%
Não sabe liderar	6	13%
Antiético	4	8%
Confunde pessoal com profissional	3	6%
Outros motivos diversos	7	15%

Tabela III: Avaliação da liderança imediata no período de jan. a outubro de 2014
 Fonte: Entrevistas de desligamentos disponibilizadas pela empresa.

Referente aos benefícios oferecidos pela empresa, na questão 11 do gráfico VI, atingiram um percentual de 38% de plena satisfação, resultado oposto a avaliação dos funcionários que saem da empresa onde 89% registrou satisfação com a política de vantagens (tabela IV).

Referente à questão de salário, na tabela IV, 83% dos desligados consideram o salário adequada com a função, porém na questão 12 do gráfico VI apenas 28% dos funcionários no quadro ativo atual estão plenamente satisfeitos com a remuneração.

	Ótimo	Bom	Regular	Péssimo
Relacionamento com colegas	69%	25%	4%	2%
Salário	10%	73%	17%	0
Benefícios	19%	70%	10%	2%

Tabela IV: Percentual de satisfação dos funcionários desligados no período de janeiro a outubro de 2014
 Fonte: Entrevistas de desligamentos disponibilizadas pela empresa.

Outro aspecto relevante, são as respostas números 13, 14 e 15 onde 25% dos indivíduos pesquisados se dizem esgotados no término da jornada do trabalho, 28 % consideram seus movimentos (referente à atividade) repetitivos e apenas 19% considera as condições ambientais adequadas. Observa-se, pelos percentuais apresentados, que possivelmente o movimento repetitivo aliado à falta de estrutura do ambiente de trabalho

(barulho, temperatura, iluminação) pode ocasionar esgotamento físico. Chiavenato (1999) confirma que as causas da rotatividade nas organizações estão relacionadas às condições físicas e ambientais nos postos de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A equipe atual demonstra estar insatisfeita com que diz respeito a remuneração (salários), benefícios e ambiente de trabalho, bem como não acreditam na perspectiva de crescimento na empresa nem imagina-se trabalhando na empresa nos próximos 5 anos, esses fatores vistos como negativos por parte dos funcionários podem vir no futuro a influenciar a rotatividade, desmotivando os funcionários e consequentemente incentivando a buscarem uma oportunidade que consideram satisfatória ou que supra suas necessidades.

Quem não faz mais parte do quadro ativo, deixa registrado sua percepção da liderança sem perfil para função, levando em consideração o fato da não utilização das ferramentas de feedback ao longo da relação empregatícia e no desligamento não expondo claramente o motivo dos desligamentos.

Conclui-se que alguns dos possíveis fatores que causa rotatividade é o despreparo da liderança que realizam desligamentos sem deixar claro os critérios adotados, este posicionamento por parte dos líderes pode estar relacionado com o despreparo para exercer a função, causando insegurança nos funcionários no que diz respeito ao vínculo de permanência na empresa, bem como remuneração e benefícios oferecidos pela empresa considerado por parte dos entrevistados quase sempre satisfatória e condições do ambiente de trabalho que apresentou uma divisão, não apresentando uma concordância em trabalhar em ambiente adequado.

6 REFERÊNCIAS

ALONSO, Rita. **Entrevista de Desligamento e Turnover**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.ritaalonso.com.br/?tag=entrevista-de-desligamento>. Acesso em: 24 set. 2012.

BELTRAME, Claudia; BEUREN, Ilse M.; **Mensuração e contabilidade dos Recursos Humanos**. Núcleo de Estudos e Pesquisas em Custos para a Gestão Empresarial, Depto de

Ciências Contábeis, Centro Sócio-Econômico, UFSC, Campus Universitário, 1998.

BERLATTO, Odir (Org.). **Manual para elaboração e normatização de trabalhos acadêmicos do curso de ciências contábeis**. Caxias do Sul: FSG, 2010. Disponível em: <http://www.fsg.br/website_pt/user_files/File/Documentos/COT/ManualContabeis20101.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2010.

BOHLANDER, George; SHERMAN, Arthur; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da; **Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DALL'INHA, Graziella Rejane. **A influência das práticas e das políticas de recursos humanos sobre o absenteísmo e a rotatividade**: um estudo de caso. Florianópolis: UFSC, 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Disponível em: <<http://www.ufsc.br>>. Acesso em: 25 Abr. 2011.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1994, p.21-43.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Psicologia do trabalho: psicossomática, valores e práticas organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2008.

MOBLEY, Willian H. **Turnover**: causas, conseqüências e controle. Porto Alegre:Ortiz, 1992.

PIERUCCINI, Janay Caon. Apostila da disciplina de recrutamento, seleção e avaliação. FSG, 2007.

POMI, Rugenia Maria. **A importância da gestão do turnover**. **Revista eletrônica RH relações trabalhistas**. Abril/2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4009&org=1>>. Acesso em: 18 Abr. 2014.

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

CHIAVENATO, Idalberto. Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: Capítulo 3 4º ed.São Paulo: Atlas,1997a

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KRUMM, Diane. **Psicologia do Trabalho**. São Paulo: Ltc, 2005.

_____. **Gestão de profissionais em empresas competitivas:** como atrair e reter talentos. São Paulo: LTR, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. - 10. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2007.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas. 2008.

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

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005 reimpr. 2006.

Zanelli, José Carlos; Silva, Nadal. **Interação Humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.