

O TURNOVER NO SETOR OPERACIONAL DE UMA GRÁFICA EM CAMBORIÚ – SC

Vanilde do Amaral¹, Claudia Maria Huber²

Resumo: Com o aumento da competitividade entre as organizações, é imprescindível que as mesmas consigam diagnosticar seus pontos fortes e fracos, identificar onde devem melhorar, de modo a reter seus talentos. O turnover tem se apresentado como fator preocupante no âmbito organizacional, pois a rotatividade é um processo de alta complexidade dentro das organizações, é multifatorial, ou seja, decorre não somente de uma causa, mas engloba políticas empresariais, econômicas, tecnológicas e sociológicas, entre outras. Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa foi identificar os fatores causadores da rotatividade na empresa Printbag Embalagens S.A, localizada na cidade de Camboriú/SC. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, desenvolvida com base em estudo de caso. A pesquisa contou com a aplicação de entrevistas de desligamento, nas quais foram identificados os fatores causadores da rotatividade de pessoas na organização estudada. Os resultados evidenciaram que os fatores motivadores do turnover na Printbag Embalagens S.A. apontam para a insatisfação profissional no que diz respeito à liderança. Conclui-se que a empresa deve investir no desenvolvimento de suas lideranças, de modo a desenvolver as competências comportamentais indicadas para os gestores de linha que são os efetivos gestores de pessoas.

Palavras-chave: Empresa. Insatisfação. Rotatividade.

1 INTRODUÇÃO

A globalização vem impactando e modificando gradualmente todas as áreas de gestão de pessoas, que buscam como um dos seus principais objetivos manterem-se sempre atualizadas para assegurar seu maior patrimônio, que são seus colaboradores. As organizações dependem do desempenho humano para a realização de suas metas - umas em maior grau, outras em menor- mas nenhuma organização sobrevive sem o seu capital intelectual. Reconhece-se que, com a tecnologia disponível, atualmente, todas as organizações podem realizar trabalhos praticamente idênticos. Portanto, o diferencial estratégico encontra-se nas empresas que agregam maior banco de talentos para o alcance do sucesso.

O *turnover* tem despertado atenção dos gestores, pois é capaz de causar sérios efeitos negativos às empresas, prejudicando o andamento das atividades. O *turnover* pode causar despesas não somente com os impostos inerentes à contratação e ao desligamento daqueles colaboradores, mas também pelo tempo despendido no treinamento e na transmissão do conhecimento pelos responsáveis.

O alto índice de *turnover* nas empresas apresenta consequências na diminuição da produtividade e lucratividade, afetando a saúde organizacional, o que interfere na motivação e no comprometimento dos colaboradores, gerando impacto na credibilidade junto aos clientes.

¹Faculdade do Litoral Catarinense - FLC. E-mail: vanilde@printbag.com.br

²Faculdade do Litoral Catarinense - FLC. E-mail: claudiahuber@ibest.com.br

Diante do exposto, a pergunta problema da presente pesquisa fica assim caracterizada: Quais os fatores causadores da rotatividade do setor operacional na empresa Printbag Embalagens S.A., que atua no ramo gráfico? E como objetivo geral, identificar os fatores causadores da rotatividade na empresa Printbag Embalagens S.A, localizada na cidade de Camboriú/SC.

A estrutura da pesquisa organizou-se de modo a, primeiramente, fundamentar os pressupostos da Gestão de Recursos Humanos e rotatividade. Em sequência, caracterizou-se a empresa estudada, analisaram-se os dados obtidos via questionários aplicados e destacaram-se os resultados considerados relevantes. Nas considerações finais, apresentaram-se sugestões à empresa como forma de contribuir com sua melhoria.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Recursos Humanos

No decorrer da história da escola de Recursos Humanos, desde a Revolução Industrial até a denominada era de Gestão de Pessoas, pode-se verificar que foi somente no final do século passado que houve uma real necessidade de normatização dos processos para a gestão eficaz dos trabalhadores em virtude das associações de classe e da pressão dos sindicatos.

Conforme Werther:

Alguns empresários reagiram aos problemas humanos causados pela industrialização e criaram o posto de secretários do bem-estar. Esses secretários existiam para atender as necessidades dos trabalhadores e impedir que eles formassem sindicatos. Assim, os secretários sociais marcaram o nascimento da administração especializada em recursos humanos, distintamente da supervisão cotidiana de pessoal pelos gerentes operacionais. (DUTRA, apud Werther 2009, p.27)

Partindo de ideias afins, de diversos autores, é que surgiram as diretrizes norteadoras para a área de gestão de pessoas e que encontram aplicabilidade até os dias atuais. A forma econômica, que era a de economia em alta escala imprimiu as características fundamentais para que o desenvolvimento do modelo capitalista pudesse ser mantido e criticado até este início de século XXI. Nos dias atuais, é a área de recursos humanos o departamento da administração responsável por cuidar e manter, desenvolver e capacitar os colaboradores no longo prazo.

Os colaboradores, por sua vez, vão alinhando-se e adaptando-se à realidade da organização - em sua Missão e Valores - alavancando novas oportunidades dentro da empresa à qual estão inseridas, almejando crescimento profissional que lhes traga realização.

O processo da evolução das escolas de recursos humanos no Brasil veio acompanhando, de forma peculiar, alguns períodos históricos. Conforme Dutra (2009), partir de 1930 a 1945, período do denominado Estado Novo, já apareceram as primeiras leis ligadas aos trabalhadores e às primeiras organizações sindicais, bem como uma estrutura jurídica que intermediava os conflitos existentes entre trabalhadores e patrões.

A partir de 1945 até aproximadamente 1964, período conhecido no Brasil como Segunda República, havia um movimento de substituição de importações, de redemocratização política e abertura às empresas multinacionais que se sustentavam nas teorias de Taylor e Ford, que influenciaram os gestores brasileiros.

Tomás (2008) relata que, após 1964, até final dos anos 90, há períodos marcados pela interferência estatal nos negócios e vivencia-se o surgimento dos primeiros cursos de gestão a nível superior, é com esse cenário que o Brasil forma os primeiros administradores de empresas e que, por sua vez, há maior cuidado no que tange ao relacionamento entre equipes e chefias, bem como a consolidação das primeiras leis trabalhistas.

Foi na fase estratégica, pós 1985, que o administrador de empresas retomou a sua posição nos organogramas das empresas, dessa vez de revolucionário dos trabalhadores, cristalizou-se a negociação como instrumento válido e reconhecimento eficaz, inclusive como matéria

não mais incluída tão somente nos conteúdos programáticos de cursos de treinamento, mas também nos currículos escolares de graduação e pós-graduação das universidades, nas faculdades de administração. (MARRAS, 2007, p.30)

Percebe-se que, devido às mudanças que ocorreram na área de Recursos Humanos, houve a necessidade de uma visão diferenciada dos gestores em relação à visão que tinham na época da revolução industrial, quando as pessoas eram meramente máquinas, ou seja, os colaboradores como são chamados, hoje, sob a nova ótica de Gestão de Pessoas, não passavam de mão de obra com uma única função: a de emprestar suas mãos para o trabalho diário em uma empresa qualquer, num lugar qualquer do planeta. (BOWDITH E BUONO, 2002)

Para Lacombe e Tonelli (2001), a administração de Recursos Humanos tem como objetivo identificar os impactos dos fatores internos da organização e alinhar-se às estratégias e às metas a serem realizadas pelas pessoas que fazem parte desse ambiente. As pessoas que trabalham no departamento de Recursos Humanos têm também como função facilitar o trabalho em equipe, promover a integração entre as pessoas, acostumadas a outro modo de agir, intervir nos processos individuais e grupais. O profissional de Administração de Recursos Humanos tem que buscar planos estratégicos para promover e auxiliar os processos de mudanças e também são responsáveis pelo envolvimento dos colaboradores com a organização.

O próximo tópico trata dos subsistemas de Recursos Humanos, entre os quais: Recrutamento e Seleção, Cargos e Salários, Treinamento e Desenvolvimento, Comunicação e Endomarketing, acrescenta-se o absenteísmo.

2.1.2 Recrutamento

Percebe-se que o foco das organizações, hoje, são as pessoas. A necessidade de captar recursos humanos adequados para o perfil da empresa tornou-se um diferencial em relação à concorrência, pois as empresas que têm profissionais capacitados com perfil adequado ao cargo têm mais chances de manterem-se no mercado.

O processo de recrutamento é um dos fatores que refletem na concorrência, pois se faz necessário profissionais que agregam características e valores para as organizações, de modo que tenha um diferencial em relação às concorrências. A importância de se fazer um bom recrutamento e saber identificar qual a imagem que a empresa reflete no mercado externo, pois as organizações que são reconhecidas no mercado por terem um bom ambiente de trabalho terão maior caráter visível em relação às demais, proporcionando maior número de candidatos, facilitando assim o recrutamento.

Marras (2000, p.69) define recrutamento como: “Sendo uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recurso humano interna e externamente a organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento dos clientes internos da empresa”.

Tanto o processo de recrutamento quanto o de seleção, se faz necessário quando a empresa precisa captar recursos humanos para o preenchimento das vagas que estão abertas e que podem ser ocupadas tanto por candidatos de dentro da própria organização quando no mercado de trabalho, ou seja, fora da organização. Segundo Marras (2000), recrutamento interno é quando a empresa privilegia seus próprios colaboradores, divulgado a necessidade de contratar um recurso humano para ocupar determinado cargo. A divulgação da vaga em aberto é identificada por meio de memorando, cartazes, quadro de avisos da empresa, informando as características exigidas pelo cargo.

Conforme França (2010), recrutamento externo é a necessidade de buscar candidatos no mercado de trabalho, ou seja, fora da empresa. O recrutamento externo só deve ser iniciado após não identificar a alocação de pessoas que já estão inseridas na organização.

2.1.3 Seleção

Os avanços tecnológicos exigem que as organizações se flexibilizem frente à situação para manterem-se ativas no cenário organizacional. Percebendo a necessidade de estar em constantes mudanças para se adequarem ao mercado, as empresas têm pensado não somente na questão financeira, mas também na importância de realizar processo de seleção adequado, fazendo com que a seleção consiga captar profissionais competentes e com perfil que se caracterize como o da empresa. Santos define que:

A seleção é um processo pelo qual são escolhidas pessoas adaptadas a determinada ocupação ou esquema operacional. Nem sempre significa escolher que revelam aptidões ou capacidades nos seus índices mais elevados. E, a princípio, a escolha dos candidatos com maior afinidade das suas expectativas e potencialidades com as expectativas e necessidades previstas para o cargo ou posição do processo de preenchimento, para os quais mais convém determinado plano de ação. (SANTOS, 1973, p.34)

Cabe, portanto, às organizações, obterem pessoas qualificadas para exercer o processo de seleção que identificará a pessoa certa no lugar certo. O processo de seleção necessariamente tem que advir da necessidade da empresa em relação ao cargo a ser ocupado.

2.1.4 Cargos e Salários

No decorrer das últimas décadas, a valorização das pessoas que prestam serviços para as empresas vem crescendo gradativamente no contexto organizacional. Diferente da época da Revolução Industrial, quando as pessoas eram consideradas apenas como uma peça de uma das máquinas que poderia ser trocada imediatamente, caso falhassem, não obtendo a importância merecida como ser humano.

Atualmente, as pessoas na organização são valorizadas e consideradas fonte de vantagem competitiva, além de serem consideradas o principal agente de desempenho das empresas, fazendo com que a organização se destaque no mercado em meio à concorrência. França, apud, Dutra (2009) Conforme Gil

As organizações começam a funcionar, a partir do momento em que as pessoas que nela trabalham, passam a desempenhar papéis específicos. Por isso, que as organizações procuram selecionar seus funcionários de tal forma que desempenham seus papéis com a máxima eficácia. A partir daí, procuram avaliar periodicamente seus desempenhos, para verificar se os papéis estão sendo bem desenvolvidos. No intuito de perceberem determinadas discrepâncias entre os papéis ideais e o desempenho real, buscando oferecer maiores salários e outros benefícios, aos raros que demonstrarem capazes de desempenhar a contendo determinado papel, com objetivo de mantê-las (GIL, 2001, p.171).

2.1.5 Descrição de Cargos

Atualmente, os cargos necessitam de flexibilização e percepção contínua das pessoas fazendo com que interação resulte em equipes multidisciplinares com foco no ambiente organizacional. Segundo a percepção de Marras:

Descrição de cargos é o processo de sintetização das informações recebidas e prospectada no passo anterior a análise das funções, padronizando o registro dos dados de maneira a permitir um rápido e fácil acesso aos contornos de cada um dos cargos da empresa (MARRAS, 2000, p.97).

Não é possível selecionar, avaliar, desenvolver, treinar, determinar salários ou até mesmo fazer algum tipo de promoção para o colaborador, se não houver claramente especificado qual será o cargo e a função que cada colaborador exerce e identificar quais os requisitos pessoais necessários

para seu desempenho ser eficaz. Para ter melhor entendimento em relação à descrição de cargos, é necessário relacionar outros dois fatores que são tarefa e função. Conforme Pontes (2007)

“Tarefa é a atividade executada por um indivíduo na organização, como por exemplo: atendimento telefônico ao cliente, arquivo e documento, manutenção de equipamento”

“Função é o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização, por exemplo, serviços de secretaria da área comercial, serviços de secretaria da área de marketing”.

“Cargo é o conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes”. (PONTES, 2007, p.46)

Para descrever um cargo, é necessário saber distinguir o que é visto como tarefa, função e o cargo. Após identificar as diferenças, é possível posicionar de forma correta o método a ser aplicado para execução dos objetivos de cargos.

2.1.6 Salários

Salário é um dos fatores mais questionados nas organizações, é sempre colocado em pauta nas reuniões dos diretores da organização. É de extrema importância que haja compreensão entre empregado e empregador, quando o assunto é salários, pois ambas as partes necessitam uma da outra para alcançar seus ideais. Salário é conceituado por Oliveira (2007, p. 414) como “contraprestação devida e paga diretamente pelo empregador a todo empregado”.

Para manterem seus sustentos e objetivos desejados, os indivíduos precisam ter uma fonte de renda para definir seu padrão de vida e satisfação, representado pela hierarquia das necessidades de Maslow.

2.1.7 Treinamento

Segundo França (2010), para as organizações obterem os resultados esperados em relação seu foco de atuação, é necessário treinar as pessoas para acompanhar o processo empresarial. As pessoas treinadas e preparadas produzem mais e sentem-se mais capacitadas e autoconfiantes para atender a demanda da organização em relação aos seus objetivos. Ao contrário daquelas que não são treinadas para o cargo dificultando na tomada de decisão e correndo o risco de colocar a empresa em uma situação desagradável.

França conceitua treinamento como: “um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. (FRANÇA, 2010, p. 88)

Cabe às organizações, identificar a real necessidade do treinamento adequado para os diferentes cargos da empresa. A reciclagem do conhecimento, habilidade e informação das pessoas nas organizações será um diferencial não só na organização, mas também trará uma bagagem na vida particular de cada um.

2.1.8 Desenvolvimento

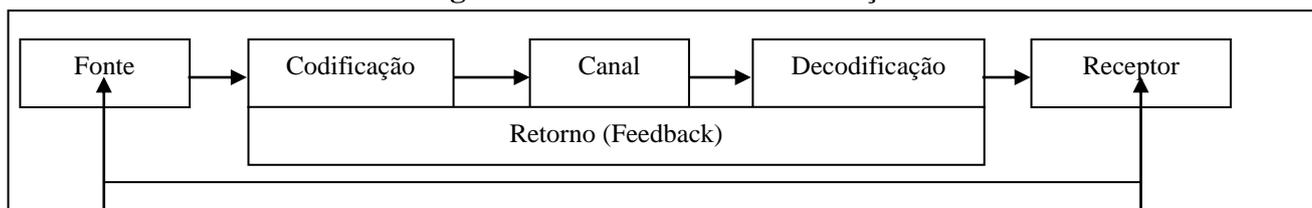
Desenvolver o profissional na empresa é essencial para o alcance dos resultados positivos esperados por todos da organização. Os conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas por meio das organizações será uma bagagem para os profissionais que levarão consigo quando se desligarem da empresa. Conforme França (2010, p.88), “Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui, além do treinamento, a carreira e outras experiências”.

Para maximizar o desempenho profissional, há necessidade de estar investindo em treinamento e desenvolvimento das pessoas, tornando-as membros valiosos para a organização. Pelo desenvolvimento é possível explorar a aprendizagem e a capacidade produtiva como uma visão de comportamento e habilidades pessoais e profissionais.

2.1.9 Comunicação e Endomarketing

A informação é muito importante para o entendimento do colaborador, ele pode identificar o que precisa melhor para continuar crescendo profissionalmente, desde que essa comunicação seja entendida corretamente. De acordo com França (2010, p. 142), “a comunicação é definida como a troca de informações entre um emissor um receptor e a interferência (percepção) do significado por parte dos indivíduos envolvidos. A comunicação envolve duas vias que contêm elementos interligados em uma sequência”, conforme figura 1.

Figura 1: Elementos da comunicação



Fonte: FRANÇA, 2010

Segundo França (2010, p. 142), “quando ocorrem desvios e bloqueios nesse fluxo, há problemas de comunicação. (...) O circuito de retorno é a verificação de quanto sucesso se obteve ao transmitir a mensagem original, determinando se a compreensão foi alcançada ou não”.

Existem várias formas de se comunicar e, com o avanço da tecnologia, as pessoas e as organizações investem para que o objetivo da comunicação seja entendido de forma clara e correta. Dentre as formas de comunicação, temos a internet, intranet (é uma internet que pertence somente à organização e constam informações internas dela), extranet (é uma intranet maior onde a organização tem contato direto com fornecedores e clientes), correio eletrônico, videoconferência (permite que mais de duas pessoas conversem e se ouçam por meio de vídeo e áudio, mesmo estando em lugares diferentes, assim a empresa economiza com hospedagens e viagens), computação corporativa (as pessoas podem fazer trabalhos em grupo sem restrição de tempo e de espaço) e telecommutação (os colaboradores recebem trabalhos mesmo não estando na empresa e os devolvem por telefone, fax, intranet, internet e e-mail) (FRANÇA, 2010).

Todos esses meios tecnológicos motivam os colaboradores e eles sentem-se mais satisfeitos e importantes trabalhando com a tecnologia. Outro meio motivador que vem sendo utilizado pelas organizações é o endomarketing, ou seja, o marketing voltado para dentro dessas organizações. Para França (2010, p. 150),

Endomarketing é um modelo de gestão dotado de uma filosofia e de um conjunto de atividades que faz uso de políticas, conceitos e técnicas de recursos humanos e marketing, tendo como função principal integrar todas as áreas e níveis organizacionais e fazer com que os empregados estejam motivados, capacitados, bem informados e orientados para a satisfação dos clientes. Ele integra os conceitos de várias disciplinas e torna o seu uso mais orientado ao marketing.

Assim como o marketing visa satisfazer as necessidades dos clientes por meio de produtos ou serviços, o endomarketing busca satisfazer todas as necessidades dos clientes internos que são os colaboradores, pois só assim eles estarão motivados a produzir mais, vender mais com qualidade atraindo mais clientes externos para as organizações. Esse programa pode ser coordenado pela área de marketing ou pela área de RH.

2.1.10 Absenteísmo

O absenteísmo, que é o fato de ausentar-se das atividades profissionais - e que geralmente é provocado pelo alto estresse - interfere diretamente no desempenho da organização. O importante é que se perceba a razão das ausências para poder trabalhar com o colaborador, suas dificuldades e

assim reintegrá-lo às suas funções. Conforme França (2010), tal situação vem preocupando diversos profissionais ligados às áreas humanas, tais como, médicos do trabalho, psicólogos, e gestores de recursos humanos, entre outros. O absenteísmo traz à tona uma série de dificuldades no que se refere à identificação das causas, que possivelmente seriam: “doença com comprometimento físico; alcoolismo, dificuldade de relacionamento interpessoal, desmotivação, filhos pequenos ou familiares idosos, etc.” (2010, p.48). Tais situações que, geralmente, durante o período de expediente são fonte de preocupações para os colaboradores, e motivo de conflito interior.

As ausências no trabalho traduzem a insatisfação, quer seja pelos horários de turno ou pela sobrecarga, afetando a produtividade e aumentando os custos para a empresa que tem que substituir esse colaborador por outro, remunerando inclusive com o pagamento de horas extras.

As políticas de pessoal devem ser transparentes e objetivas para que todos os colaboradores possam conhecer quais são as prioridades da empresa e qual o valor que esse colaborador agrega, comprometendo-o e alinhando-o com o propósito da organização.

Com a finalidade de elaborar políticas inovadoras que possibilitem reduzir o absenteísmo, a área de gestão de pessoas tem buscado alternativas tais como: melhorias nas condições de trabalho, flexibilização da jornada de trabalho, entrevistas de aconselhamentos e feedbacks. Conforme Milkovich e Boudreau (2000, p.123) absenteísmo é “a frequência e a duração do tempo perdido do trabalho quando os empregados não vêm trabalhar”. Pesquisas apontam que o absenteísmo advém da capacidade e da motivação do colaborador em ir até o trabalho, e os fatores tais como doenças, acidentes, transportes, problemas familiares, entre outros.

2.2 Rotatividade

A rotatividade voluntária é um fator preocupante, pois incide em custos para a organização. Geralmente, é consequência de vários fatores que colaboram para tal, como o ambiente de trabalho, o próprio mercado cada vez mais exigente, ou inclusive a própria família. Segundo Milkovich e Boudreau (2000) a rotatividade diz respeito à forma como o colaborador se sente em relação às suas funções, servindo como uma forma de se comunicar como está se sentindo em relação ao seu futuro dentro da empresa.

De outro lado, a empresa preocupa-se com o alto fluxo da rotatividade que vem dificultando gradativamente a dinâmica no mercado de trabalho, impedindo-a de conquistar suas metas, num horizonte de médio prazo. Conforme Macedo e Chahad (1985, p.136), “a rotatividade de mão de obra é um fenômeno claramente associada à ocorrência de ciclos econômicos, ficando bem identificado o comportamento ascendente na fase de expansão, bem como seu declínio de recessão”.

Os custos decorrentes do fluxo do capital intelectual impactam sobre a saúde financeira da empresa, pois envolve os investimentos de seleção, treinamento e desenvolvimento daqueles colaboradores, retirando a possibilidade de um maior desempenho e produtividade. De acordo com estudo realizado na década passada, a rotatividade vem apresentando elevadas taxas, somente no último exercício atingiu o patamar de 53,8%, em relação a 2001, que era de 43,6%.³

O perfil do novo trabalhador necessita de investimentos continuados para a formação, que possibilitem um desenvolvimento pessoal e profissional que, de certa forma, também agregarão maior valor às empresas e, por consequência, à sociedade como um todo, pelo investimento no capital intelectual dos diversos profissionais. De acordo com Moretto e Barbosa (2006, p.21)

O quadro de elevada rotatividade dos vínculos empregatícios, a existência de uma parcela expressiva de trabalhadores assalariados à margem de uma legislação trabalhistas e a configuração de uma massa de trabalhadores informais de baixa renda não pareciam, para os formuladores de políticas públicas, mercedores de intervenção ou correção.

³ RAIS- Relação Anual de Informações Sociais (2010)

Portanto, faz-se necessário maior investimento em políticas públicas de emprego, trabalho e renda, que possibilitem maior compreensão sobre o tema, buscando reduzir a rotatividade, sejam de associações com cooperativas, terceirizando serviços, buscando alternativas, em suma, que proporcionem uma via na busca da redução das altas taxas de rotatividade percebida nas empresas.

Segundo Chiavenato (1999), a rotatividade de funcionários é uma despesa que pode ser evitada quando o processo de recrutamento e seleção é realizado da forma correta, ou seja, desde a triagem de currículos até o fechamento da vaga. Caso o responsável pelo processo seletivo não tenha o devido cuidado no momento da seleção, ocorrerá interferência na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal. O autor ainda relata que é preciso identificar as causas da rotatividade, a fim de amenizar.

As organizações buscam alternativas para reter os empregados na tentativa de evitar custos desnecessários, obtendo assim uma visão holística do que o mercado tem a oferecer, pois as mudanças são rápidas e constantes e necessitam de investimentos no capital humano. Segundo Pomi, (2006, p. 63)

[...] instabilidades econômicas; desregulamentação ou melhoria de desempenho de determinados setores; crescimento econômico e expansão internacional do mercado brasileiro; mudanças tecnológicas e de modelos de gestão; agilidade da concordância e perda de mercado; insucesso dos negócios; ambiente e imagem organizacional; falta de diretrizes da empresa; não expectativa ou falta de política e estratégias para crescimento, aprendizagem e carreira; liderança; rotina sem desafios; além de salário e falta de reconhecimento.

Os fatores citados pelo autor geram altos custos para a empresa, pois a cada demissão de um empregado, se faz necessário a reposição de outro, iniciando todo um processo para nova admissão gerando desgaste financeiro para a empresa. Segundo Cascio (1991), o custo em relação à rotatividade de pessoas nas organizações não é medido e por isso não estão sendo controlados pelos setores responsáveis. Portanto, quando há conhecimento relacionado aos custos envolvidos, bem como o impacto em relação às organizações, devem-se buscar estratégias gerenciais, visando reduzi-los.

Maximiano (1997) relata que, no passado, os líderes tinham o poder de tomar decisões mais severas em relação aos seus subordinados, sem se preocupar como os aspectos que hoje são de extrema importância, pois os ambientes de trabalho eram menos sujeitos a mudanças, a maior preocupação das empresas era a concorrência externa. A severidade de alguns líderes despreparados ou sem o devido treinamento, acaba gerando um desgaste no ambiente de trabalho que poderia ser evitado. Os colaboradores não toleram mais a inexperiência, a falta de carisma e de confiança do seu líder e solicitam o desligamento da empresa.

Segundo Cohen e Fink (2002), as pessoas são peças importantes da empresa, e os líderes devem estar preparados para manter a harmonia, união e equilíbrio entre todos os membros que compõem a organização. Atualmente, o ambiente externo está extremamente competitivo, ou seja, a empresa que oferecer um acréscimo mínimo de salário, outros benefícios mais atraentes e um líder mais carismático atrairá os colaboradores que já se sentem desmotivados na empresa atual, e perder talentos por falta de preparo desses líderes seria comprometer os resultados da empresa.

2.2.1 Cálculos da Rotatividade

A partir do número de entradas e saídas de colaboradores, é possível calcular o *turnover* nas empresas em relação a um determinado período. Os cálculos são realizados em percentuais que demonstram a quantidade de pessoas que transitam na empresa. Os cálculos são realizados para identificar os índices de rotatividade que acontecem na empresa. Segundo Chiavenato (1989), quando a empresa tem um índice de rotatividade de pessoas de 3%, poderá contar com apenas 97% da mão de obra. Para que a empresa consiga os 100% da sua mão de obra, é necessário o abastecimento de um excedente de 3% de pessoas para substituir a rotação.

Segundo Lacombe (2005, p. 259) “a rotatividade de pessoal pode ser calculada por meio do quociente resultante da divisão da soma do número de empregados admitidos e dos que saíram em determinado período pelo número de empregados existentes no final do período” é necessário utilizar a seguinte fórmula, mostrada na figura 2:

Figura 2: Fórmula do Índice de Rotatividade

INDICE DE ROTATIVIDADE
Total de empregado admitidos + total de empregados que saíram do órgão
Total de empregados no final do período

Fonte: Lacombe (2005, p.259)

Em relação à fórmula mencionada acima, na literatura, os autores não fixam um índice ideal para calcular o *turnover*, pois variam de políticas e realidades conforme a necessidade no âmbito dos diversos segmentos empresariais. As organizações devem estudar meios para acompanhar os índices de *turnover*, pois, quando há índice alto de rotatividade, é necessária a verificação por meios de entrevistas de desligamento, entrevista de clima organizacional e também elaborar estratégia para verificar se a rotatividade está ligada à situação do mercado de trabalho (PONTES, 2001).

A entrevista de desligamento é uma das ferramentas mais utilizadas para verificar os fatores que geram a rotatividade de pessoal nas organizações e como meio de fiscalizar e medir os resultados de políticas de recursos humanos de uma empresa (SILVA, 2001).

Antigamente, as pessoas permaneciam por longos anos nas organizações, e muitas delas tinham como objetivo permanecer na empresa que fora contratada até se aposentar. Diferente do que acontece atualmente, com a era do conhecimento, as pessoas estão em busca de melhores oportunidades de trabalho, qualidade de vida, sucesso profissional e execução de projetos a longo, médio e curto prazos, tanto profissional quanto pessoal.

Enfatiza Mobley (1992), o mapeamento da rotatividade na empresa exige, além do conhecimento das causas e consequências, uma reestruturação de novas políticas de Recursos Humanos existente na empresa. Avaliar todo o processo de recrutamento, seleção, treinamentos, higiene e segurança do trabalho, planejamento, socialização e desenvolvimento de carreiras, além de rever os estilos de lideranças na organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto ao método de procedimento, a pesquisa é quantitativa e qualitativa. De acordo com Minayo (1996, p.21), a pesquisa qualitativa trabalha um “espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”. Já o método quantitativo, refere-se a uma população de objetos de observação comparáveis entre si, pressupõe que tudo pode ser quantificável, que nada mais é do que descrever em números as opiniões e informações para posteriormente classificar e analisar as informações. Faz-se necessário o uso de recursos e técnicas estatísticas, como porcentagens, desvio padrão, média, coeficientes, dentre outros (Silva, 2001).

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. A exploratória, segundo Cervo (2000, p.88), pode ser simplificada em “levantamento da literatura especializada, anotações, leituras e tratamentos adequados dos textos selecionados”. Sendo assim, a pesquisa “busca adequar uma maior familiaridade com o problema a fim de formar ideias mais claras, aprimorando-as”. (ROESCH, 1999, p. 139). De acordo com Oliveira (2005) a pesquisa descritiva é abrangente, permitindo uma análise aprofundada do problema de pesquisa em relação aos aspectos sociais, econômicos, políticos, percepção de diferentes grupos, comunidades, entre outros aspectos.

A classificação da pesquisa foi de natureza aplicada, segundo Gil (2002, p.72) “a natureza aplicada de uma pesquisa faz com que os conhecimentos adquiridos (...) se voltem para a solução de problemas concretos da vida moderna, envolvendo as verdades e os interesses locais”.

Quanto ao procedimento técnico, caracteriza-se como pesquisa documental, bibliográfica e estudo de caso. Conforme Gil (2002, p.54) “o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sócias, consiste no estudo aprofundado e exaustivo de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. A principal característica da pesquisa documental para Marconi e Lakatos (2002. p.62), “é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primarias. Segundo Gil (2002, p. 67), “universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características e amostra é um subconjunto do universo ou população, em que se estabelecem as características deste universo ou população”. Na pesquisa em questão, o universo amostral foi composto por 16 colaboradores do setor de produção que saíram da empresa no mês de maio/2014.

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de um questionário aplicado aos colaboradores do setor operacional. A pesquisadora acompanhou o preenchimento para sanar eventuais dúvidas. A pesquisa ocorreu no mês de maio/2014, contendo 9 dados informativos para analisar o perfil de cada entrevistado, mais 14 questões, das quais 12 eram perguntas fechadas e 2 eram perguntas abertas e mais um espaço para descrever algum comentário ou sugestão que fosse relevante.

Para a análise dos questionários, segundo Bestapud Markoni e Lakatos (2002, p.34) “a interpretação dos dados representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação”. Para os entrevistados, a análise passou pelo método dedutivo, com apoio dos dados coletados junto aos colaboradores.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Printbag Embalagens S.A. atua no ramo gráfico e está voltada à fabricação de sacolas de papel, caixas, embalagens versáteis e acessórios de alto padrão.

Fundada em 19/09/2005, na cidade de Itajaí/SC, a empresa Printbag Embalagens S.A., hoje, está situada na Rua José Francisco Bernardes na cidade de Camboriú/SC. É uma sociedade anônima, composta por três sócios, que também são acionistas.

Por ser do segmento gráfico, todos os produtos que saem do parque gráfico levam também a sua versatilidade, comprometimento e qualidade. Esses pilares conquistaram o mercado e fazem da Printbag uma conceituada indústria gráfica, em seu segmento. A empresa é comprometida com o desenvolvimento social, econômico e ambiental. A responsabilidade social realiza-se pela geração de emprego e renda para cooperativas, formadas por comunidades carentes das cidades próximas à empresa. Essas cooperativas fazem todos os processos manuais dos produtos.

A seguir, o quadro 1 retrata o perfil dos colaboradores entrevistados na Printbag Embalagens S.A.

Quadro 1: Perfil dos colaboradores

ITENS	ALTERNATIVAS	%	TOTAL
CARGO	Auxiliar de Acabamento Manual	62,5%	16
	Auxiliar de Corte/Vinco	12,5%	
	Auxiliar de Impressão	12,5%	
	Auxiliar de Serviços Gerais	6,25%	
	Auxiliar de Logística	6,25%	
SETOR	Alça	6,25%	16
	Colagem Manual	18,75%	
	Corte/Vinco	12,5%	
	Destaque	6,25%	

	Guilhotina	6,25%	
	Ilhós	6,25%	
	Impressão	12,5%	
	Limpeza	6,25%	
	Logística	6,25%	
	Revisão	6,25%	
	Sacoleira	6,25%	
TEMPO DE EMPRESA	Menos de 1 ano	62,5%	16
	De 1 ano a 2 anos	31,25%	
	Mais de 4 anos	6,25%	
ESCOLARIDADE	Ensino Fundamental Incompleto	31,25%	16
	Ensino Fundamental Completo	0%	
	Ensino Médio Incompleto	18,75%	
	Ensino Médio Completo	50%	
ESTADO CIVIL	Solteiro	62,5%	16
	Casado	37,5%	
FILHOS	0	62,5%	16
	1	6,25%	
	2	25%	
	3	6,25%	
	4	0%	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

O quadro 1 mostra que, quanto à classificação por cargo, 62,5% das demissões foram do cargo de Auxiliar de Acabamento Manual; 12,5% do Corte/Vinco; 12,5% Auxiliar de Impressora; 6,25% Auxiliar de Serviços Gerais; e 6,25% Auxiliar de Logística. Percebe-se que o cargo de Auxiliar de Acabamento Manual obteve um elevado índice de demissões.

Quanto aos setores em que desenvolviam suas atividades, os colaboradores estavam distribuídos da seguinte forma: 18,75% na Colagem Manual; 12,5% Corte/Vinco; 12,5% Impressão, e os demais, com 6,25%, no setor de Alça, Destaque, Guilhotina, Ilhós, Limpeza, Logística, Revisão e Sacoleira.

No que tange ao tempo em que os colaboradores permanecerem na empresa, 62,5% menos de 1 ano; 31,25%, de 1 ano a 2 anos; e 6,25% mais de 4 anos.

Quanto à escolaridade dos colaboradores, 50% possuem o ensino médio completo; 31,25% somente o ensino fundamental incompleto; e 18,75% ensino médio incompleto.

Quanto ao estado civil dos colaboradores, 62,5% são solteiros e 37,5% casados.

O quadro 2 apresenta o resultado da pesquisa, demonstrando as questões da entrevista de desligamento, a imagem da organização e o resultado, em forma de justificativa embasado no percentual das respostas tabuladas (contemplando na tabela somente os percentuais mais significativos).

Quadro 2: Resumo dos resultados analisados

Questões da Entrevista de Desligamento	Imagem da Organização	Justificativa
1 – Motivos do desligamento	Desfavorável	Maior parte dos entrevistados (56%) foi por iniciativa própria.
2 – Causas do desligamento	Desfavorável	A maioria dos desligados (27%) informou que pediram demissão por insatisfação profissional
3 – Considera justo seu desligamento? Por quê?	Favorável	25% consideraram o seu desligamento justo.

4 – Quanto à sua remuneração, você considerava adequadas as atividades desenvolvidas?	Indefinido	Metade (50%) dos entrevistados considerou a remuneração adequada e a outra metade não.
5. A – Ambiente de trabalho (Iluminação)	Favorável	A maioria (91%) considerou ótima a iluminação da empresa.
5. B – Ruído	Desfavorável	63% dos desligados consideraram o ruído ruim.
5. C – Ventilação	Favorável	A maior parte dos entrevistados (50%) julgou a ventilação do ambiente de trabalho boa.
5. D – Espaço Físico	Favorável	62,5% consideraram bom.
5. E – Vestiários	Favorável	62,5% consideraram os vestiários bons.
5. F – Sanitários	Favorável	A maioria (56%) dos desligados afirmou que os sanitários são bons.
6. A – Benefícios (Assistência Médica)	Desfavorável	50% Não informaram.
6. B – Vale refeição/alimentação	Favorável	75% consideraram o VR/VA bom.
6. C – Transporte	Desfavorável	63% não responderam.
7. A – Segurança e Medicina do Trabalho (Condições no local)	Favorável	38% consideraram as condições do local de trabalho boa.
7. B – Qualidade dos EPIs	Favorável	A maior parte dos entrevistados (56%) considera ótima a qualidade dos EPIs.
7. C – Qualidade uniforme	Favorável	44% bom.
7. D – Orientações quanto a segurança no trabalho	Favorável	44% boas.
8. A – Crescimento Profissional (Salário em relação ao mercado)	Favorável	A maioria (44%) consideram o crescimento profissional bom.
8. B – Possibilidade de promoção	Indefinido	44% dos desligados afirmaram que tiveram ótima possibilidade de promoção e 44% considerou boa.
8. C – Treinamentos oferecidos	Favorável	50% consideraram bons os treinamentos oferecidos.
9. A – Relacionamento (com os colegas)	Favorável	A maioria 75% dos entrevistados afirmaram que tinham um ótimo relacionamento com seus colegas.
9. B – Com a chefia	Favorável	63% afirmaram que se relacionavam bem com a chefia.
9. C – Com outros departamentos	Favorável	56% dos desligados relacionavam-se bem com os demais departamentos da empresa.
9. D – Com Recursos Humanos	Indefinido	Metade (50%) dos entrevistados considerou a relação boa com o setor de RH.
10. A – Avaliação da Chefia (Conhecimento)	Favorável	A maior parte 69% afirmou que a chefia tem um bom conhecimento.
Questão 10.B – Tratamento	Favorável	69% da maioria afirmaram que são bem tratados por sua chefia.
10. C – Acompanhamento	Favorável	69% consideraram bons o acompanhamento da chefia.
11. A – Avaliação da empresa (avaliação)	Favorável	A maioria 44% fez uma boa avaliação.
11. B – Se a empresa futuramente precisasse de seus serviços, você retornaria?	Favorável	69% consideraram ótima a sua possibilidade de retorno para a empresa.
12 – Depoimentos Pessoais	Aberta	-----
13 – Como define seu relacionamento com sua chefia imediata?	Indefinido	48% não responderam.
14 – Sugestões de Melhorias/Comentários	Aberta	-----

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

A questão 1 aborda os “Motivos do Desligamento”. O resultado aponta que 56% dos entrevistados pediram demissão por não estarem satisfeitos com a empresa. Essa insatisfação pode estar ligada à falta de preparo dos gestores em dar o feedback aos colaboradores quanto ao desempenho de suas atividades. Já 38% foram desligados por iniciativa da empresa, pois não demonstraram comprometimento. As faltas e atrasos foram os fatores determinantes para a demissão sem justa causa, pois estava impactando na produção; apenas 6% com antecipação do contrato de experiência por parte do empregador.

O desligamento pode ter sido causado por diversos fatores, tais como: solicitação de desligamento por descontentamento com a política da empresa; falta de feedback dos gestores; busca por melhores oportunidades profissionais nos diversos âmbitos empresariais; falta de motivação para desenvolver determinadas tarefas; ou falta de interação entre os membros da empresa. Por outro lado, a empresa tem o direito de procurar profissionais mais capacitados para compor o quadro funcional ou ainda buscar alternativas para desenvolver e capacitar os empregados que já fazem parte do quadro funcional da organização (MEDEIROS; ALVES; RIBEIRO, 2012).

A questão 2 trata das “Causas do Desligamento”. O resultado demonstra que 9% dos participantes pediram demissão por mudança de cidade; 9% desses solicitaram desligamento por motivos particulares; outros 27% apresentaram insatisfação profissional; 9% alegaram que o salário não estava suprindo suas necessidades básicas. Já em relação aos estudos, 9% não conseguiram conciliar o horário de trabalho com o do estudo; e 4% afirmaram que estavam com problema de saúde. Em relação ao ambiente de trabalho, 5% não estavam satisfeitos; 9% destes não se relacionavam bem com a chefia. No item baixo desempenho, 5% não apresentaram o rendimento adequado ao perfil da empresa; 5% foram desligados por não cumprirem as normas da empresa; e 9% tiveram seu contrato de trabalho rescindido antecipadamente pelo mau relacionamento com os colegas.

Identificou-se que 27% dos entrevistados estavam insatisfeitos com seu trabalho, e 9% mencionaram que seu salário era baixo pela atividade desempenhada.

Pode-se analisar, pelos resultados, que o maior problema na Printbag não seria o salário e sim a insatisfação em relação ao trabalho. Segundo Wagner e Hollenbeck (1999), a insatisfação no trabalho é um dos fatores que causa o absenteísmo e, por consequência, a rotatividade. A insatisfação dos colaboradores reduz o compromisso com a empresa e acaba impactando na produção, que ocasionam novos processos, como a substituição do colaborador que está insatisfeito e vem apresentando comportamentos inadequados em relação à empresa.

Spitzer (1997) menciona que uma das queixas dos colaboradores é que eles não são reconhecidos pelos seus esforços e raramente os gestores observam suas atitudes boas e positivas no que fazem, mas quando algo de errado acontece nas atividades desempenhadas, os gestores conseguem identificar e castigá-los pelo erro cometido. O autor ainda enfatiza que o ser humano quer ser reconhecido pelos seus esforços, pois ele busca mais que um simples salário, busca o prazer em poder usufruir de uma qualidade de vida adequada, sentindo-se motivado pelo feedback gerencial.

A questão 3 procura saber se “Considera justo o seu desligamento? Por quê?”. Pode-se identificar, pelas respostas dos entrevistados, que ocorrem várias situações: dos 16 respondentes, 4 demitidos sem justa causa consideraram o seu desligamento justo. “*sim, porque falei a verdade e não sou puxa saco; sim, já estava na hora; sim, porque era uma vontade minha; considero descumprimento de normas*”. Uma demissão também sem justa causa considerou o seu desligamento injusto pelo fato de ter sido demitido com problemas de saúde, o qual afirmou que não tinha quando foi admitido pela empresa. Um término de contrato antecipado considerou injusto o seu desligamento pelo fato de não saber o motivo.

A questão 4 trata do salário: “Quanto ao seu salário, você considera adequado às atividades desenvolvidas?”. Na percepção dos entrevistados, 50% consideram justo seu salário e 50% demonstraram descontentamento com o salário recebido pelas atividades desenvolvidas. Segundo Oliveira (2007, p. 414), salário é a “contraprestação devida e paga diretamente pelo empregador a todo empregado”.

A Questão 5 trata do “Ambiente de Trabalho”. No que tange à iluminação, 91% dos entrevistados consideraram ótima e apenas 9% consideraram boa. Quanto ao ruído, 63% dos participantes da pesquisa afirmaram que o ruído no ambiente de trabalho é ruim, e 37% consideraram o ruído das máquinas aceitável.

Quanto à ventilação, 50% dos entrevistados consideraram aceitável; 31% afirmaram que a ventilação é ruim; e 19% relataram que a empresa tinha uma ótima ventilação. Ou seja, o ambiente de trabalho no verão causa mal-estar devido ao calor, o que gera desconforto nos colaboradores por

falta de ventilação adequada. Assim, 50% relataram que a ventilação era boa; e 31% consideraram ruim.

No que tange o espaço físico, 25% dos entrevistados consideraram o espaço ótimo para desenvolver suas atividades; 63% consideraram o espaço físico bom; 6,25% afirmaram ser ruim; e 6,25% não responderam. Esses resultados referem-se aos setores em que os entrevistados trabalhavam. Há setores em que o espaço físico é amplo e em outros o espaço é mais restrito. Assim, cada colaborador tem que dividir espaço com as máquinas, o que dificulta o deslocamento nesses setores. Por isso, a grande maioria considerou o espaço físico bom; e 25% ótimo.

Em relação aos vestiários da empresa, 25% dos participantes o consideraram ótimo; 63% destes o consideraram bom; e 12,50% afirmaram que eram ruins. Constatou-se que a grande maioria considerou bom pelo fato de a empresa disponibilizar vestiários espaçosos com diversos armários e espelho, atendendo à demanda dos colaboradores.

Na percepção dos colaboradores, 31% afirmaram que os sanitários que utilizam na empresa são ótimos; 56% consideraram os sanitários como bons e 12,50% relataram serem ruins. Segundo Walton (1973), a ideia de QVT é fundamentada na humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa ampliando o olhar sobre as necessidades mais amplas do indivíduo. Ainda em Walton (1973), pode-se afirmar que o ambiente de trabalho deve pertencer ao nível de responsabilidade em que todos interagem na busca do atendimento às necessidades, tanto da empresa quanto das pessoas.

A questão 6 está voltada para os “Benefícios”. Quanto à assistência médica, 25% afirmaram que o benefício era ótimo; 19% consideraram bom; 6% ruim; e 50% dos participantes da pesquisa não responderam. Pode-se identificar que a grande maioria não respondeu por dois motivos: primeiro pelo benefício ser oferecido apenas aos colaboradores com mais de três meses de empresa, ou seja, após o período de experiência, que foi o caso de um participante. Em segundo, pelo benefício ser disponibilizado com desconto em folha de pagamento; 25% consideram ótimo por usufruírem desse benefício, mesmo tendo os descontos. Quanto ao vale-refeição/alimentação, 25% dos entrevistados consideraram o vale-alimentação/refeição como ótimo, e 75% afirmaram que esse benefício era bom. Um dos motivos por não ter sido considerado ótimo pela maioria pode ser pelo fato de ter o desconto em folha de pagamento de 20% sobre o valor recebido.

Questionados sobre o benefício de vale-transporte, 19% consideraram ótimo; 12% bom; 6% ruim; e 63% não responderam. A grande maioria não respondeu pelo fato de residirem próximo à empresa, ou seja, não utilizam esse benefício; 19% afirmaram que é ótimo, pois utilizam o benefício, e o desconto é de apenas 6% sobre o salário bruto. Bergamini (1997, p. 109) afirma que: “tudo que a organização puder propiciar em termos de benefícios ao seu pessoal reverterá em atuação dos mesmos que, por sua vez, se transformarão para a empresa em disponibilidade para oferecer novos benefícios”.

A questão 7 trata da “Segurança e Medicina do Trabalho”. No que diz respeito às condições no local, para 37% dos entrevistados o local de trabalho é ótimo; 38% consideraram bom; e 25% afirmaram que o local de trabalho é ruim. Quanto à qualidade dos equipamentos de segurança individual, na percepção da maioria dos colaboradores, 56% consideraram ótima a qualidade dos EPIs; 38% acreditavam que era boa; e 6% não responderam. Quando questionados sobre os uniformes, 37% dos colaboradores consideraram ótimos; 44% afirmaram que eram bons; e 19% consideraram ruins. Para 38% dos colaboradores, as orientações sobre a segurança no trabalho eram ótimas; 44% afirmaram que as orientações eram boas; e 18% consideraram as orientações ruins. De modo geral, a segurança do trabalho foi considerada boa pela grande maioria dos participantes pelo fato de a empresa possuir um Técnico de Segurança do Trabalho que está sempre presente circulando pelo setor operacional da empresa, fazendo orientações diariamente.

De acordo com Zocchio (1980, p.17)

Segurança do trabalho é um conjunto de medidas técnicas, administrativas, educacionais, médicas e psicológicas aplicadas para prevenir acidentes nas atividades das empresas. Indispensável à consecução plena de qualquer trabalho, essas medidas têm por finalidade

evitar a criação de condições inseguras corrigi-las quando existentes nos locais ou meios de trabalho, bem como preparar as pessoas para a prática de prevenção de acidentes.

A questão 8 aborda o “Crescimento Profissional”. Questionados sobre “salário em relação ao mercado”, dos entrevistados, 12% consideraram ótimo o salário, compatível com o mercado; 44% afirmaram ser bom; 19% se mostraram descontentes em relação ao salário; e 25% não responderam, pois não tinham conhecimento referente ao salário que o mercado externo oferece. O resultado tem reflexo positivo porque a Printbag acompanha o mercado, oferecendo um salário compatível com o segmento em que atua.

Questionados a respeito de “Possibilidades de Promoção” oferecida pela empresa, 44% consideraram ótimo; 44% consideram bom; e 12% consideram ruim.

Verificou-se que 19% dos colaboradores desligados consideraram ótimos os treinamentos oferecidos; 50% consideraram bons; e 31% consideram ruins.

A questão 9 trata do “Relacionamento”. No que tange ao “Relacionamento com os colegas”, 75% dos entrevistados afirmaram que se relacionam bem com os colegas de trabalho, e 25% consideraram bom o relacionamento. No que diz respeito ao relacionamento com a chefia, 37% informaram ser ótimo o relacionamento com seu chefe, e 63% afirmaram ser bom. Quanto ao relacionamento com outros departamentos, o resultado apontou que 44% dos colaboradores pesquisados afirmaram ser ótimo, e 56% bom. No relacionamento com o Recursos Humanos, 50% afirmaram ser ótimo o relacionamento com o RH, e 50% consideraram bom.

A questão 10 aborda a “Avaliação da Chefia”. Sobre essa questão, 19% dos entrevistados consideraram ótimo o conhecimento do chefe em relação às suas atividades; 69% afirmaram ser bom; 12% avaliaram como sendo ruim. No que tange ao tratamento, 19% consideram ótimo o tratamento do chefe em relação à sua pessoa; 69% afirmaram que o tratamento é bom, 6% relataram ser ruim; 6% não responderam. Em relação ao acompanhamento, somente 6% dos entrevistados afirmaram que o acompanhamento de suas atividades pelo chefe era ótimo; 69% consideraram bom; 12% afirmaram ser ruim; 13% não responderam.

De acordo com a pesquisa, a grande maioria considera satisfatório o acompanhamento dos chefes em relação às suas atividades.

A questão 11 aborda a “Avaliação da Empresa”. O resultado revela que 31% dos entrevistados consideram ótima; 44% informaram ser boa; 12% relataram ser ruim; 13% não responderam. Ainda, na questão 11, “Se a empresa futuramente precisasse dos seus serviços, você retornaria?”, dos entrevistados, 69% afirmaram retornar caso a empresa voltasse a recontratar seus serviços; 25% relataram que não retornariam; 6% consideram relativo.

A questão 12 demonstra o “Histórico Funcional dos últimos 2 anos”. Nessa questão, 21% dos entrevistados afirmaram que receberam promoção; 26% relataram que houve advertência no período em que estiveram na empresa; 5% responderam que receberam suspensão; 48% não responderam ao questionário.

A questão 13 “Como define seu relacionamento com sua chefia imediata?”, 44% dos respondentes afirmaram ser ótimo o relacionamento com a chefia imediata; 44% consideram bom o relacionamento com a chefia imediata.

A questão 14 contemplou “Sugestões de Melhorias e Comentários”, ou seja, questões abertas. Somente 8 dos 16 entrevistados se manifestaram e, ao analisar as sugestões, observa-se que a maioria menciona a falta de preparo dos gestores em relação à contribuição para melhoria no trabalho. Com as informações relacionadas à questão 14, pode-se dizer que os colaboradores estavam desmotivados com a falta de feedbacks. Relacionando com a questão 2 (causas do desligamento), conclui-se que as causas não foram os salários, mas a insatisfação profissional que contribuiu para as demissões.

4.1 Índices de Rotatividade no Setor Operacional da Empresa no Mês Maio/2014

Para calcular o índice de rotatividade da empresa pesquisada no mês de maio/2014, foi utilizada a fórmula de Lacombe (2005, p.259).

Fórmula para calcular o Índice de Rotatividade:

$$\frac{\text{Total de empregado admitidos} + \text{total de empregados que saíram do órgão}}{\text{Total de empregados no final do período}}$$

- **Número de admissões=6**
- **Número de demissões=16**
- **Número de efetivos no final do mês Maio=109**

$6+16=22/2=11$ (média entrada e saída)

$11/109= 0,1009 \times 100= \mathbf{10,09\%}$

4.2 Índice de Rotatividade no mês maio/2014: 10,09%

Com a utilização dessa fórmula, obteve-se o índice de *turnover* na empresa de 10,09%, no mês de maio. Esse índice se refere à flutuação de colaboradores no setor operacional no mês em que foram realizadas as entrevistas de desligamento (maio/2014). Esse índice pode ser considerado alto, pois esses dados foram somente do mês de maio/2014.

Conforme Chiavenato (2002), pode-se dizer que a Printbag contou com 89,91% da força de trabalho no mês de maio de 2014. Segundo esse autor (2002, p. 181): “Se o índice de rotatividade de pessoal for de, por exemplo, 3%, isto significa que a organização pode contar com apenas 97% de sua força de trabalho naquele período. Para poder contar com 100%, a organização precisaria planejar um excedente de 3% de pessoal para compensar esse fluxo de pessoal.”

O mesmo autor diz o seguinte: “não há um número que defina o índice ideal de rotatividade, mas uma situação específica para cada organização em função de seus problemas e da própria função externa do mercado” (CHIAVENATO, 2002, p.182). Assim, cada organização deve ter amplo conhecimento de sua realidade para acompanhar qual o índice de rotatividade pode ser o ideal. A análise desse índice é importante para avaliar o desempenho das tarefas realizadas na empresa, além de possibilitar as adequações das possíveis distorções.

5 CONCLUSÃO

O tema “rotatividade” é abrangente, pois depende da situação atual de cada empresa. São muitos os fatores que levam a empresa a desligar os colaboradores, e o mesmo acontece com os colaboradores que pedem seu desligamento por inúmeros motivos. O objetivo geral da pesquisa foi identificar os fatores que causam a rotatividade de colaboradores no setor operacional da empresa Printbag Embalagens S.A. O resultado da pesquisa aponta que um dos fatores que geram a rotatividade na empresa é a insatisfação profissional. Dos entrevistados, 56% das demissões foram por iniciativa dos próprios colaboradores.

Outro resultado da pesquisa diz respeito ao índice de *turnover*. No mês de maio/2014, foi identificado um índice de 10,09%, índice considerado alto. Nesse sentido, sugere-se que a empresa faça uma comparação com as organizações do mesmo segmento de mercado, lembrando que cada organização deve ter amplo conhecimento de sua realidade para acompanhar qual o índice de rotatividade pode ser o ideal.

A partir dos resultados encontrados na pesquisa, e com o propósito de propor melhorias que reduzam o índice de rotatividade no setor operacional da gráfica e na satisfação profissional, apontam-se algumas sugestões de melhorias, entre as quais: planejamento para recrutamento e seleção; implantação de um sistema de isolamento acústico; feedback formal; treinamento para coordenadores; programa de multiplicadores de conhecimento.

Sugere-se que a empresa adote o Plano de Ação com as melhorias acima elencadas de modo a obter o alinhamento da demanda dos colaboradores com as estratégias da empresa o que, possivelmente, impactará no resultado organizacional.

Por ser o primeiro trabalho dessa natureza na Printbag, outras ações poderão gerar novas pesquisas, servindo este como exemplo para outros estudos na área de gestão de pessoas. Destaca-se a importância de se identificarem as necessidades que devem ser atendidas em relação ao ambiente de trabalho para diminuir a insatisfação presente no dia a dia da empresa.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Psicologia Organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

CASCIO, W. **Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations** 3rd. Ed. Boston: PWS-KENT Publishing Company (Kent human resource management series), 1991.

CERVO, A. L. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos na empresa**. 5 v. São Paulo: atlas, 1989.

_____. **Recursos humanos: edição compacta**. 7. ed. São Paulo: atlas, 2002.

COHEN, A. R; FINK, S. L. **Comportamento Organizacional**, 9.ed.São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos- PRH – conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas – um enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. **O Discurso e a Prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos**. São Paulo. RCA, v. 5 n. 2, 2001.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 5. ed. São Paulo, Saraiva, 2005.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologias científicas**: 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MACEDO, R. B. M; CHAHAD, J. P. Z. **FGTS e a rotatividade**: São Paulo, Brasília: Nobel; Ministério do Trabalho, 1985.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 12 ed. São Paulo: Editora Futura, 2007.

MAXIMIANO, A. C. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

MEDEIROS, R. K. R.; ALVES, R. C.; RIBEIRO, S. R. **Turnover**: Uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da Alfa Comércio LTDA. Revista Connexio, 2012.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, Atlas, 2000.

MINAYO, M.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 4ª Ed. São Paulo - Rio de Janeiro: HUCITEC- ABRASCO, 1996.

MOBLEY, W. H. **Turnover: Causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MORETTO, A.; BARBOSA, A. F. **Sistema Público de Emprego: Trabalho e Renda em Discussão**. Set/2006.

OLIVEIRA, M. M. Como fazer projetos, relatórios, monografia, dissertações e teses. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Manual de descrição de cargos e salários**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PONTES, B. R. **Gestão de Profissionais em Empresas Competitivas: como atrair e reter talentos**. São Paulo: LTR, 2001.

_____. **Administração de cargos e salários**. 11.ed. São Paulo. LTr, 2007.

POMI, R. M. **A importância da gestão do turnover**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3998>>. Acesso em 26. Abr. 2014.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, B.O. **Psicologia aplicada à orientação e seleção de pessoal**: São Paulo, Livraria Pioneira, 1973.

SPITZER, D. R. **Supermotivação**: Uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização (P. M. Celeste, tradução). São Paulo: Futura. 1997.

SILVA, G. L. R. **Controle de turnover**: como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

TOMAS, A. P. **Gestão estratégica de pessoas nas organizações do conhecimento**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-estrategica-de-pessoas-nas-organizacoes-do-conhecimento/26264>>. Acesso em: 08 maio 2012.

WALTON, R. E. **Quality of Working Life: What is it?** Sloan Management Review, 15, 1, pp. 11-21, 1973.

WAGNER III, J. A.; Hollenbeck, J. A. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva. 1999.

ZOCCHIO, A. **Prática da prevenção de acidentes**: ABC a segurança do trabalho. 4. ed. São Paulo, Atlas, 1980.

***Abstract:** With increasing competition between companies, it is essential that they are able to identify their strengths and weaknesses, find where they should improve get better, so retain their talents. The turnover has emerged as a worrying factor in the organizational context, because the turnover is a process of high complexity within organizations, is multifactorial, that arises due to not only a cause, but rather involves business, economic, technological, political and sociological, among others. In this context, the objective of this research was to identify the factors the causes the turnover in Printbag Package S.A., located in Camboriu city. This is an exploratory and descriptive research, developed and based on a case study. The research involves interviews with resignation process, where were identified the causes and factors of people's turnover in the studied organization. The results showed that the motivating factors in the turnover Printbag Packaging S.A., led to job dissatisfaction in regards to leadership. It is concluded that the company should invest in developing their leadership, to develop behavioral skill that are suitable for line managers who are effective people managers.*

***Keywords:** Company. Dissatisfaction. Turnover.*