

FACULDADE LABORO  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA

**MARY ÂNGELA SILVA DE SOUZA**

**ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NO COMERCIO LUDOVICENSE: Caso de  
uma empresa de vendas de materiais de construção.**

São Luís  
2016

**MARY ÂNGELA SILVA DE SOUZA**

**ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NO COMERCIO LUDOVICENSE: Caso de  
uma empresa de vendas de materiais de construção.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao MBA de  
Gestão Estratégica da Universidade Laboro, para obtenção do  
título de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup>. Mônica Elinor Alves Gama

São Luís

2016

**MARY ÂNGELA SILVA DE SOUZA**

**ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NO COMERCIO LUDOVICENSE: Caso de  
uma empresa de vendas de materiais de construção.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao MBA de  
Gestão Estratégica da Universidade Laboro, para obtenção do  
título de Especialista em Gestão Estratégica.

Aprovado em: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

---

# **ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NO COMERCIO LUDOVICENSE: Caso de uma empresa de vendas de materiais de construção.**

Mary Ângela Silva de Souza<sup>1</sup>

Orientador: Dr<sup>a</sup>. Mônica Elinor Alves Gama<sup>2</sup>

## **RESUMO**

O presente estudo tem como objetivo identificar se o clima organizacional influencia de maneira direta na rotatividade de mão de obra em uma empresa do ramo de vendas de material de construção situado em São Luís – MA, e os impactos que o problema gera para a empresa, visto que a Gestão de Pessoas é o fator importantíssimo para o funcionamento de qualquer organização. A empresa abriu suas portas no ano de 1998 com o intuito de oferecer artigos do mercado varejista na área de construção, hoje possui três lojas e com um quadro efetivo médio de 90 funcionários. Com as rápidas mudanças e exigências cada vez maiores do mercado de trabalho, atrair e reter talentos é um grande desafio para o desenvolvimento da empresa. Desta forma é preciso que as organizações adotem estratégias para reter talentos, o que significa manter aqueles que trazem melhores resultados e diminuir gastos relacionados à rotatividade de profissionais na empresa. A gestão de pessoas torna-se atualmente uma exigência que estabelece o sucesso ou insucesso dos empreendimentos, devido à importância desse setor na organização reúne-se a visão de alguns autores para maior entendimento e conhecimento da relevância de manter talentos na empresa. Custa caro para a organização a perda de talentos, uma vez que levam consigo a experiência adquirida durante o trabalho, ou seja a empresa perde tempo e os recursos que foram investido neste colaborador com treinamentos, além de gastos com a demissão, fardamentos e EPI's e a contratação de um novo colaborador.

Palavras-Chave: Pessoas. Turnover. Talento. Gestão de Pessoas.

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração de Empresa pelo Centro de Ensino Universitário do Maranhão – UNICEUMA. Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Atenas Maranhense - FAMA. Aluna do curso de MBA em Gestão Estratégica. E-mail: [mayangel74@gmail.com](mailto:mayangel74@gmail.com).

<sup>2</sup> Professora Doutora em medicina pela USP Mônica Elinor Alves Gama.

## 1 - INTRODUÇÃO

Nos últimos meses os programas de notícias da televisão têm divulgado que os índices de desemprego em todo o Brasil são os maiores já registrados nos últimos dez anos. Assim como também os números mensais do CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados) do Governo Federal. Isso não é bom. Mas não quer dizer que as empresas estejam apenas demitindo por questões de custos, muitas vezes são profissionais com perfis inapropriados para as vagas criadas.

No ambiente competitivo em que se encontram as empresas comerciais da cidade de São Luís, os empresários buscam implantar como principal diferencial, restritamente, as mudanças estruturais, visando com a redução dos níveis hierárquicos tornarem os empreendimentos mais ágeis, deixando a desejar o comprometimento do trabalho em equipe. Mas como as empresas tendem a se modernizarem, exigindo das pessoas não somente a realização de suas tarefas, mas sim a troca de experiência entre funcionários, enfatizando que o sucesso ou fracasso do empreendimento depende consequentemente da equipe de trabalho, fica evidente que para haver um monitoramento dos colaboradores, essas organizações necessitam de uma equipe para o acompanhamento dessas pessoas, sendo primordial terem um setor de Recursos Humanos (RH).

A empresa destacada neste artigo possui sólidos empreendimentos no ramo de madeiras e materiais de construção em geral, vem sendo considerada um dos principais destaques comerciais do município. Seus estabelecimentos dispõem de departamento de RH terceirizado, que atua na contratação, treinamento e demissão de seus colaboradores.

O administrador de Recursos Humanos possui um envolvimento tão amplo com os funcionários no ambiente de trabalho que chega a ser qualificado como advogado deles, pois é através do processo de comunicação existente entre o gestor de RH e os colaboradores que o mesmo terá a possibilidade de observar as necessidades de todos os envolvidos, podendo identificar o grau de satisfação que eles têm com relação à empresa. Percebe-se que o setor de recursos humanos não se limita apenas a resolver entraves envolvendo empregador e empregado, também visa dar suporte as decisões empresariais.

A empresa estudada passa a apresentar um índice de rotatividade bastante alto, infelizmente, por não possuir uma visão abrangente da condição, a

administração do grupo não considera a rotatividade de funcionários como perda, deixando de analisar que o desligamento de um funcionário causa inúmeros problemas para os seus dados financeiros.

Para uma empresa crescer e se enraizar no mercado, é necessário ter em seu quadro profissionais competentes, ou seja, ter um time, não simplesmente preencher cadeiras vazias nos setores. Isso significa que utilizar moldes rigidamente formatados para o recrutamento em áreas distintas mais atrapalha do que facilita a melhor tomada de decisão.

Segundo Chiavenato (2010, p.104) o comportamento das pessoas dentro das empresas está ligado ao que é disponibilizado no seu ambiente interno, como motivação, valorização, e também a fatores externos, como ser reconhecido pelo seu trabalho realizado. Levando-se em conta a influência do ambiente interno da empresa para o bom desempenho dos funcionários, cabe aos administradores do grupo verificar quais os empecilhos estão afetando os desempenhos dos funcionários dentro da empresa. Para isso, a pesquisa realizada procura buscar subsídios para auxiliar os gestores a ter um diagnóstico maior do ambiente interno da empresa. A partir desta pesquisa, espera-se que todos tenham acesso às principais dificuldades encontradas pelos funcionários para terem uma permanência prolongada nessas empresas.

O processo seletivo deve ser adaptado ao perfil da vaga. Se esse perfil for definido na sua totalidade pelo gestor, o tempo que se demora em contratar diminui consideravelmente.

## **2 - DESENVOLVIMENTO**

Mesmo que os processos de recrutamento e seleção de pessoas, quando bem conduzidos e norteados, representem benefícios nas diversas áreas da organização, seu exercício no contexto organizacional tem-se revelado de forma precária e às vezes até mesmo iniciante.

Diariamente dezenas de pessoas são atendidas no posto do Sistema Nacional de Emprego (Sine-SL) do Estado do Maranhão para disputar as vagas ofertadas pelas empresas. O mais penoso não é o fato de dez candidatos disputando uma vaga, mas sim a pouca qualificação e o crescente número de exigências feitas pelas empresas o que deixa os concorrentes mais distantes da

oportunidade. O número de vagas não cresce de forma proporcional com as exigências.

Chiavenato (2014, p 98) fala sobre a importância do recrutamento e seleção: As pessoas e as organizações não nasceram juntas. As empresas escolhem os candidatos que desejam como funcionários e estes elegem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços. Trata-se de uma preferência recíproca que depende de inúmeros fatores e circunstâncias.

A capacidade de sobrevivência das empresas depende das pessoas em conjunto com seus valores, tecnologia e a missão que estas querem seguir. Os subsistemas de fornecimento de recursos humanos providenciam valores e talentos humanos capazes de formar o cérebro e o sistema nervoso da empresa contemporânea.

A rotatividade de pessoal é uma despesa que pode ser evitada se houver mais critério e atenção na seleção de mão-de-obra. Para se combater o rodízio é preciso detectar as causas e determinantes. A rotatividade de recursos humanos ou turnover é um dos aspectos que merece um olhar mais cuidadoso na dinâmica organizacional.

“A rotatividade de pessoal ou turnover é o resultado da saída de alguns colaboradores para entrada de outros para substituí-los no trabalho” (CHIAVENATO, 2010, p. 88).

O que precisa ser visto ainda é que o mercado de recursos humanos é constituído por candidatos que podem ser empregados, ou seja, exercem atividades noutra empresa ou candidatos disponíveis que são aqueles que se encontram desempregados.

Os que estão desempregados ou disponíveis podem ser reais, aqueles empregados ou que querem mudar de emprego são potenciais. Daí a importância das empresas possuírem um banco talentos para as horas de emergências. Isso diminui bastante as admissões feitas de formas desastrosas cometidas no calor dos acontecimentos. Na maior parte das vezes, as técnicas de recrutamento são utilizadas conjuntamente, o processo tem que ter em conta o binômio custo/rapidez. Assim, o custo de recrutamento aumenta à medida que se exige um número maior de admissões.

Branham deixa claro que a rotatividade traz inúmeros custos à organização, e que este precisa ser controlado. Os custos que estão relacionados à rotatividade das empresas, são: Custo com o processo de recrutar novos colaboradores, treinamento, rescisões, etc. (BRANHAM, 2012, p. 7).

A rotatividade zero não é desejável por vários motivos. Em primeiro lugar, se todos os funcionários ficarem e a organização crescer de forma estável, a maioria deles chegará ao topo, ou perto de suas faixas salariais, e as despesas com salários serão extremamente altas. Em segundo lugar, novos funcionários trazem novas ideias, abordagens, capacidades e atitudes e impedem a organização fique estagnada (BRANHAM, 2012, p. 6).

Já os funcionários por outro lado precisam ter em mente que a empresa procura identificar os profissionais com capacidade para detectar problemas e em seguida apontar soluções. Entre as empresas de Recrutamento e Seleção estes talentos são chamados de "pérolas" devido à raridade de encontrá-los. Pois o que a empresa contratante deseja nada mais é que um funcionário proativo, que agregue o máximo de valor a empresa, este é o sonho de toda corporação. Nessas horas, a seleção feita de forma bem planejada é fundamental para fazer esse sonho virar realidade.

Segundo Chiavenato (2015, p.2) "Lidar com pessoas pode ser um desafio ou uma solução para as organizações. Desafio quando a organização não está suficientemente preparada para lidar com elas e solução quando a organização desenvolve os meios necessários para dar às pessoas um lugar de destaque no seu negócio, fazendo com que elas se tornem o seu ativo mais importante". Por isso a obrigação das empresas terem uma prudência maior nas pessoas que as compõem, pois elas são o diferencial competidor da organização.

A gestão de RH tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa, na verdade a gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, constituído por várias atividades que Chiavenato, (2010) classifica como seis processos que tem como função agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas, no qual um sistema influencia o outro. Ainda segundo o autor, seus sub processos que são as atividades realizadas em cada etapa da



administração de Gestão de Pessoas (ARH) onde cabe a estes o desenvolvimento e valorização das pessoas.

O que se ver constantemente hoje nas empresas é que quando não conseguem atender às solicitações do seu cliente interno contratando profissionais acima da média, a solução encontrada tem sido diminuir as exigências dos cargos e tentar encaixar um candidato no perfil mais aproximado do ideal.

As organizações, portanto, são formadas por pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas respectivas missões. E, para as pessoas, as organizações constituem um meio pelo qual elas podem alcançar vários dos seus objetivos.

### **3 - DESCRIÇÃO DO LOCAL**

O estudo se caracterizou por um relato de caso, em que buscou-se identificar o saber através de dados da pesquisa de clima organizacional e dados do CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados) no período de janeiro a setembro/2015.

Foram levantadas questões sobre a empresa como um todo, sobre os gestores das áreas, sobre o trabalho e as condições para realiza-lo e as práticas de recursos humanos adotadas pela empresa. As opções de respostas eram: discordo totalmente, as vezes concordo e discordo totalmente.

As atividades de campo foram realizadas no período de 14 a 25 de setembro/2015. Abrangendo ao todo 135 funcionários pesquisados. Funcionários tanto dos setores de vendas, administrativo e operacional.

A instituição selecionada para o estudo foi uma empresa de comércio do ramo da construção localizado na cidade de São Luís/MA. Possui 16 anos de mercado na área, com três lojas localizadas nos bairros do São Cristóvão, Guajajaras e Cohama.

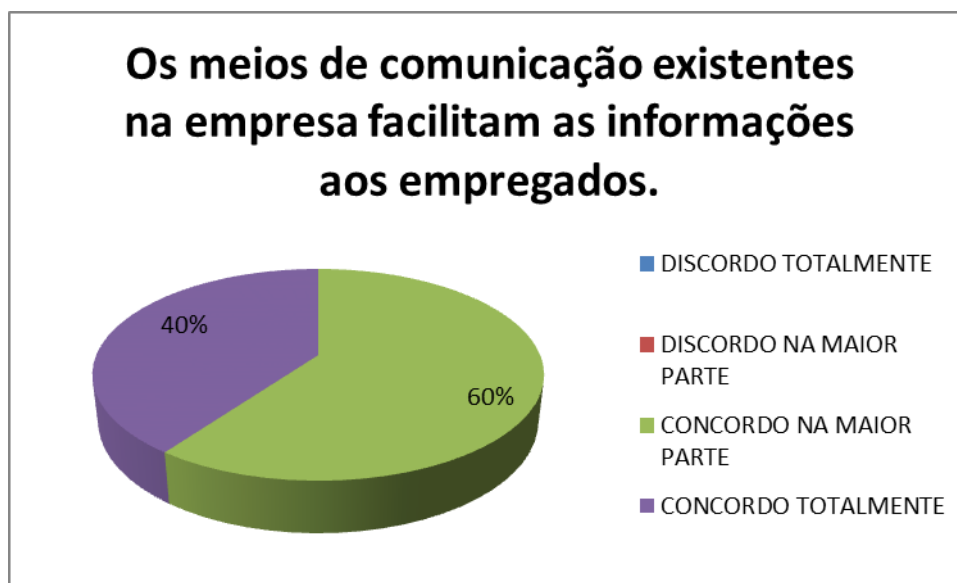
#### **3.3 Coleta de dados**

Para este segmento, foi realizada entrevista estruturada com questionário com 16 questões, com perguntas fechadas, utilizando os dados dos formulários, foi realizada a tabulação das respostas.

#### 4 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O questionário aplicado na empresa teve como objetivo buscar dados e informações que pudessem mostrar como é o clima no dia a dia da organização, para partir da análise do clima, constata-se a sua influência ou não na rotatividade da mão de obra.

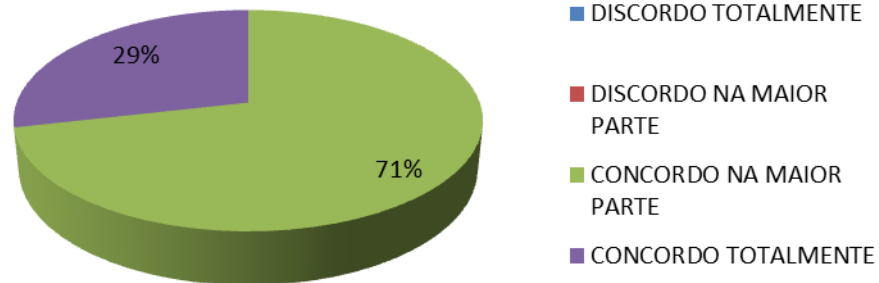
Na questão que foi perguntado aos entrevistados se os meios de comunicação existentes na empresa facilitam as informações aos empregados. 60% concordam na maior parte, 40% concordam totalmente.



Pimenta (2009, p. 27) afirma que “a comunicação já é difícil entre pessoas próximas, com laços afetivos. Em uma empresa, onde os laços afetivos entre as pessoas são mais tênues ou inexitem, a comunicação tende a ser mais difícil ainda”. Comunicação é o maior desafio das relações humanas em qualquer grupo de pessoas, seja em sua família, na escola, nos esportes, na política ou na administração de uma empresa. Basta haver duas pessoas envolvidas para surgir o risco de discórdia, mesmo quando os interesses são comuns e perfeitamente legítimos. O fato de a grande maioria da empresa pesquisada demonstrar que não existem problemas nessa área torna o seu dia menos complicado.

Dando sequência ao questionário, foi indagado se consideram que a empresa tem credibilidade junto aos clientes, 71% concordam na maior parte e os 29% concordam totalmente.

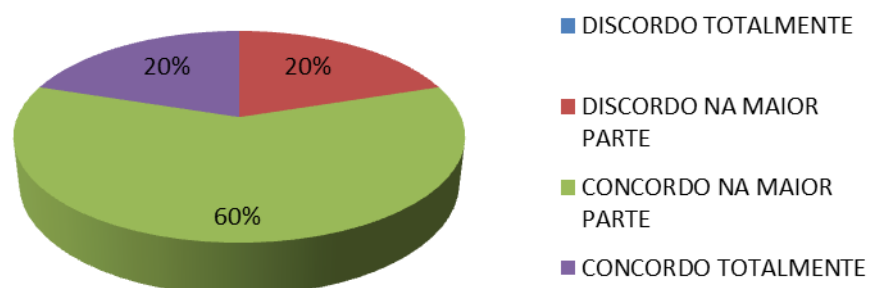
## A empresa tem credibilidade junto aos clientes.



Segundo Godri (1994, p. 17) “os clientes devem ser identificados, compreendidos e trabalhados, buscando a satisfação e a fidelização como instrumentos de fortalecimento no mercado” A essência de um bom atendimento ao cliente é conhecer quem é o seu público alvo. Daí personifica-se o cliente, tornando-o único e podendo atendê-lo como ninguém. Investindo cada vez mais em clientes que apreciem os benefícios oferecidos e que mostrem satisfação ao desejarem pagar por esses benefícios. Manter motivos relevantes para instituímos contatos de qualidade com clientes pode ser a diferença entre ter e não ter sucesso no negócio. Daí a importância de empresas se preocuparem cada dia mais com essas questões.

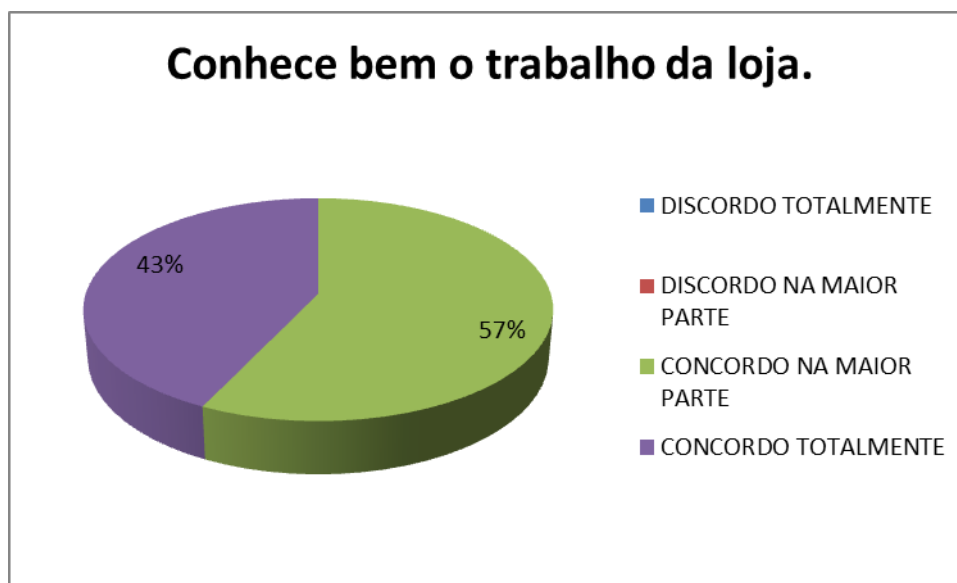
Foi interpelado se estes consideram que as áreas da empresa trabalham em um espírito de colaboração e cooperação. 60% concordam na maior parte, 20% concordam totalmente e os outros 20% discorda na maior parte.

## As áreas da empresa trabalham em um espírito de colaboração e cooperação.



Colaboração é uma filosofia de interação e um estilo de vida pessoal, enquanto que a cooperação é uma estrutura de interação projetada para facilitar a realização de um objeto ou produto final. (PANITZ,1996, apud IRALA e TORRES, 2004, p.4). É importante ressaltar que valorizar o trabalho colaborativo, não está se negando a importância da atividade individual de cada funcionário, uma vez que apenas destacando uma atividade grupal limita-se o trabalho de cada um.

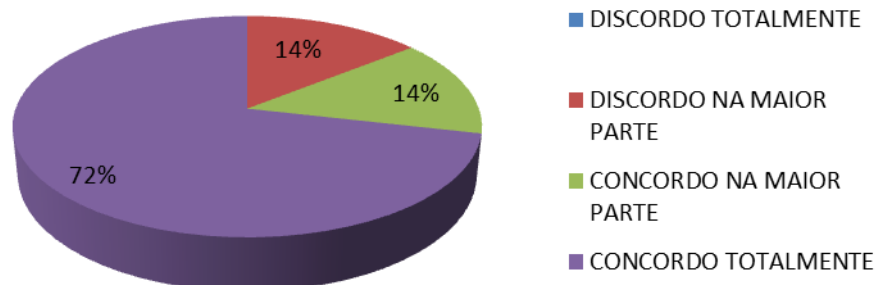
Quando questionado sobre o gestor da área conhecer bem o trabalho da loja, 57% concordam na maior parte e os demais 43% concordam na maior parte.



Buscar cada vez mais conhecimento sobre aquilo que você faz pode ser mais fácil do que se pensa. Basta fazer seu trabalho com esmero, bem feito. Desfrutar o prazer da excelência, o prazer estético da qualidade e da perfeição. Segundo Mineralli (1195) para aumentar a empregabilidade, os profissionais precisam estar aptos do ponto de vista técnico, gerencial e intelectual, humano e social para solucionar com rapidez problemas cada vez mais sofisticados e específicos, tornando-se vital a obtenção de novos conhecimentos, múltiplas habilidades e boa reputação para que o profissional possa oferecer e vender seus serviços aprimorando seus talentos.

Questionados sobre o gestor estimular os empregados a busca desenvolvimento profissional, 14% concordam na maior parte, 14% discordam na maior parte e os demais 72% concordam totalmente.

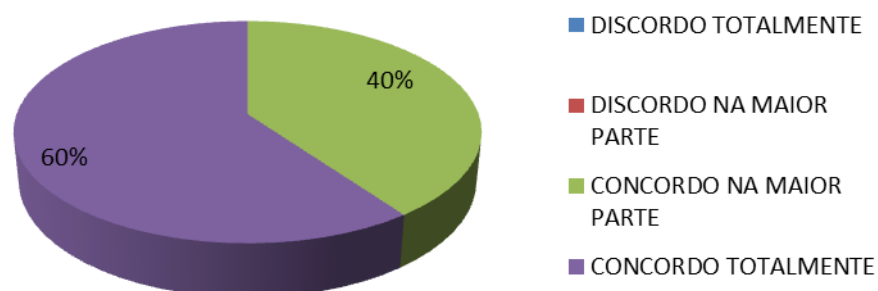
### Estimula os empregados a busca desenvolvimento profissional.



Amorim e Campos (2002) pontuam que “dentre as possíveis manifestações comportamentais que os seres humanos requerem para que a produtividade esteja presente, a felicidade é uma delas”. Ao sentirem-se bem estimulados em relação ao trabalho o funcionário possui maior satisfação no trabalho e conseqüentemente isso os levam à maior produtividade. Agindo continuamente dessa forma, o gestor só tem a ganhar com o envolvimento de todos, logo a empresa é impulsionada a ir sempre em frente.

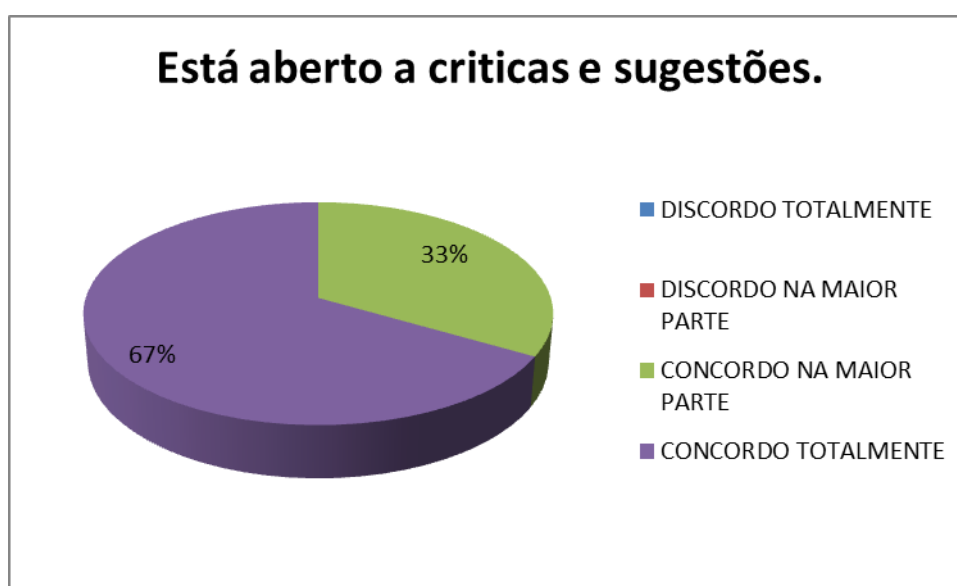
Foi questionado se acreditam que o gestor reconhece o resultado do seu trabalho, 60% concordam totalmente e os demais 40% concordam na maior parte.

### Reconhece o resultado do meu trabalho.



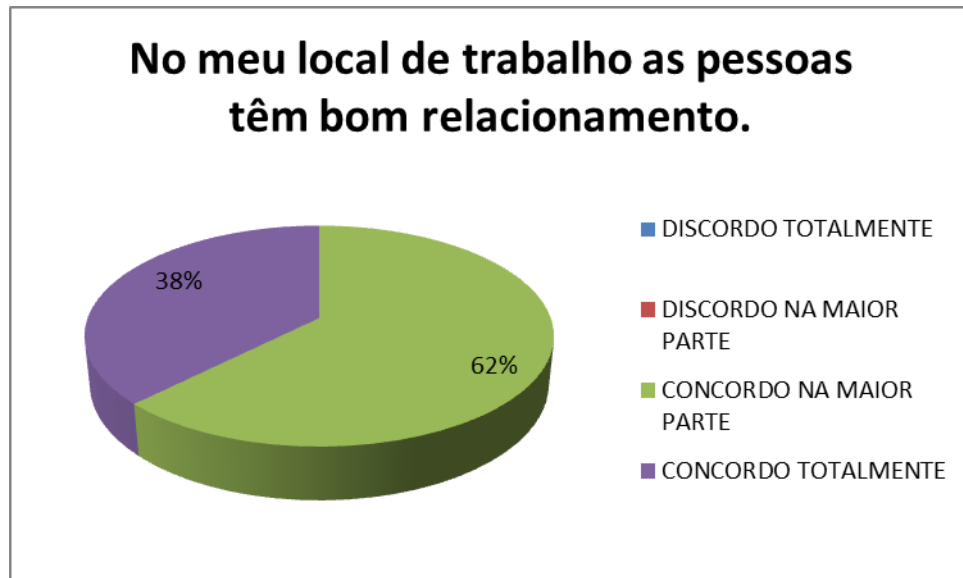
A gestão de pessoas é uma preocupação central de todo executivo em qualquer organização. Os executivos das áreas de finanças, marketing, distribuição, operações, compras e planejamento são todos gestores de recursos humanos (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000, p. 26). Daí a importância do reconhecimento ser presente no dia a dia das organizações. Esse reconhecimento pode vir em forma de elogios, fazer com que o funcionário se sinta confortável e seguro. Em situações em que a empresa possa bancar, juntamente com elogios pode ser gratificado monetariamente.

Ainda sobre o gestor foi indagado se este está aberto a críticas e sugestões, 67% concordam totalmente e 33% concordam na maior parte.



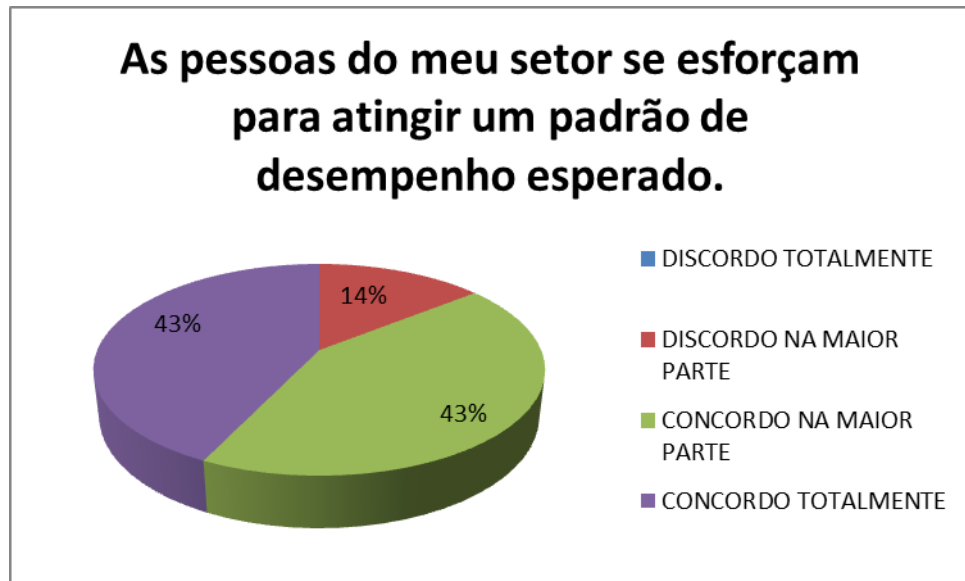
Para Weber apud MORGAN (2002), dominação pode ocorrer de muitas maneiras diferentes. Primeiro mais obviamente, dominação surge quando uma ou mais pessoas coagem outras através de uso direto de ameaça ou força. Entretanto, dominação também ocorre sob formas mais sutis: quando aquele que dita as regras pode impor a sua vontade sobre os outros, sendo, ao mesmo tempo, percebido como tendo o direito de fazer algo sem receber críticas sobre seus feitos. A liderança estando aberta para receber dos seus subordinados críticas e sugestões, demonstra total amadurecimento, alicerce da sua capacidade profissional e acima de tudo de reconhecer que o processo de profissionalização é inacabado, nunca pronto. Independente de ser ou não de um posto de liderança, críticas e julgamentos da conduta que fazem parte da rotina. É preciso aprender a avaliar o que está sendo criticado e acima de tudo adotar um comportamento civilizado para lidar com isso.

As questões sobre os colegas e as condições para realizar o de trabalho foram iniciadas, arguido sobre as pessoas com que trabalham possuem bom relacionamento, 62% responderam que concordam na maior parte e 38% concordam totalmente.



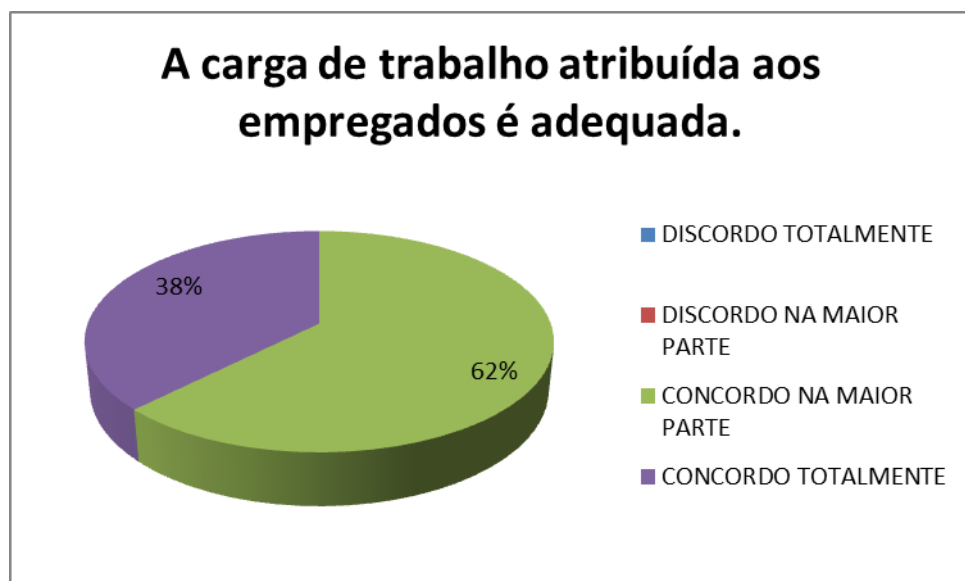
“Os donos do futuro são criadores de cooperação. São pessoas capazes de viver e trabalhar em equipe tanto no emprego como em casa. Abriram mão do individualismo para viver nova experiência, muito mais rica: ajudar o outro, aceitar ajuda e crescer em conjunto”. (Shinyashiki, 2000, p.27). A influência mútua em qualquer ambiente nasce da aceitação, desapego e acolhimento nas organizações também não são diferentes. Relacionar-se é dar e receber ao mesmo tempo. Passa-se mais tempo no ambiente de trabalho do que nos lares, Daí a importância de estar em um ambiente saudável.

Sobre as pessoas se esforçarem para atingir um padrão de desempenho bom, 43% concordam totalmente, 43% concordam na maior parte e 14% discordam na maior parte.



Em uma organização de qualidade em que existem funcionários num ambiente satisfeitos, traduzem os melhores resultados financeiros, em aperfeiçoamento de imagem e futuro mais perfeito (CHAIVENATO, 2000). A busca por diferenciais deve ser a meta que deve motivar as organizações para se manterem competitivas no mercados, nada mais justos que as pessoas que compõem essas organizações também queiram agir da mesma forma, havendo concordância de propósitos.

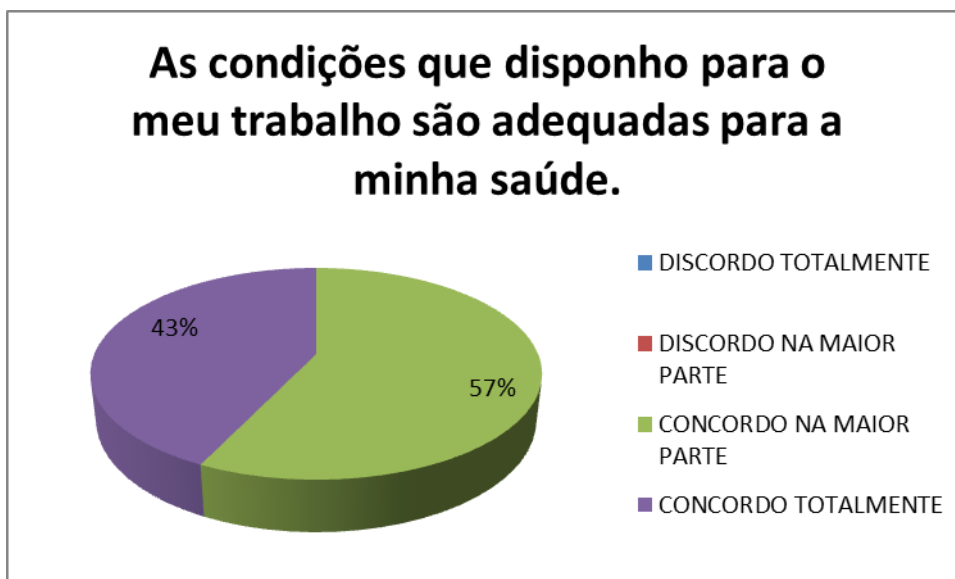
Procurou-se saber se a carga de trabalho atribuída a cada funcionário seria considerada adequada, 62% disseram que concordam na maior parte e os demais 38% concordam totalmente.





Chiavenato (2015, p 150) ressalta que os processos de manter pessoas na organização focalizam fundamentalmente aspectos como remuneração, benefícios, condições de trabalho e gestão de conflitos. Na sua base, está a busca contínua e constante de transformar a organização no melhor lugar para se trabalhar. O sentimento de equidade e igualdade deve ser algo sempre presente em todas as esferas da organização, caso contrario conflitos podem ser instaurados, o que pode trazer consigo grandes problemas e perdas, tanto perdas de pessoas como financeiras.

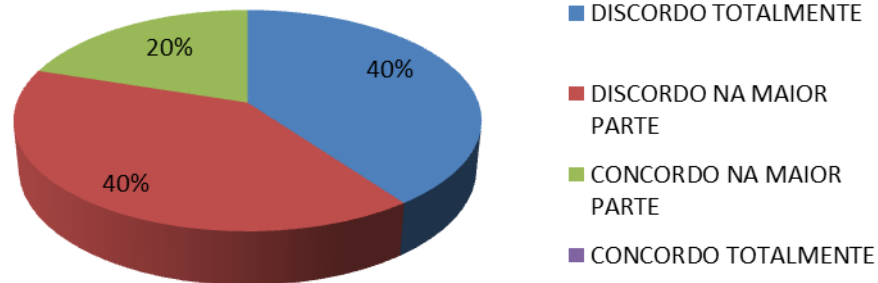
Sobre as condições de trabalho ser adequadas para a saúde dos colaboradores, 57% concorda na maior parte e os restantes 43% concordam totalmente.



É o ambiente físico que envolve o funcionário enquanto ele desenvolve seu trabalho, oferecendo condições favoráveis ou desfavoráveis ao seu desempenho. Chiavenato (2015, p 150) relata que a higiene e segurança do trabalho são atividades interligadas que repercutem diretamente sobre a continuidade da produção, produtividade, qualidade e moral dos funcionários.

Quanto as perguntas sobre as práticas de Recursos Humanos foram iniciadas na última parte do questionário, quanto a empresa oferecer oportunidades de treinamento aos funcionários, 40% discordam totalmente, 40% discordam na maior parte e os demais 20% concordam na maior parte.

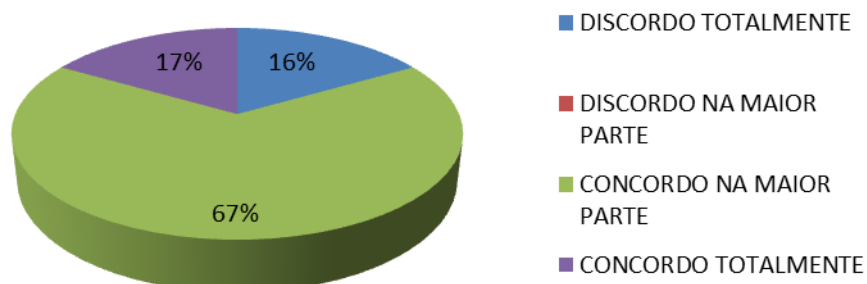
## A empresa oferece oportunidade de treinamento aos funcionários.



Os objetivos da gestão de pessoas devem contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização; proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas; aumentar a auto realização e satisfação das pessoas no trabalho; desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho; administrar e impulsionar a mudança; manter políticas éticas e comportamento social responsável e construir a melhor empresa e melhor equipe (CHIAVENATO, 2010, p. 10). Muito mais do que passar conhecimento, os treinamentos têm como objetivo capacitar profissionais que, por sua vez, devem atender as expectativas das empresas. Treinar é a palavra chave para os que almejam sucesso. Apesar da maioria dos empresários acreditarem que o principal objetivo dos treinamentos é a lucratividade da empresa, eles também acabam contribuindo para a vida profissional e pessoal do colaborador, e este levam esses conhecimentos adquiridos para além das paredes da empresa. Está claro através do gráfico apresentado que os colaboradores da empresa pesquisa não estão satisfeitos com essa atividade.

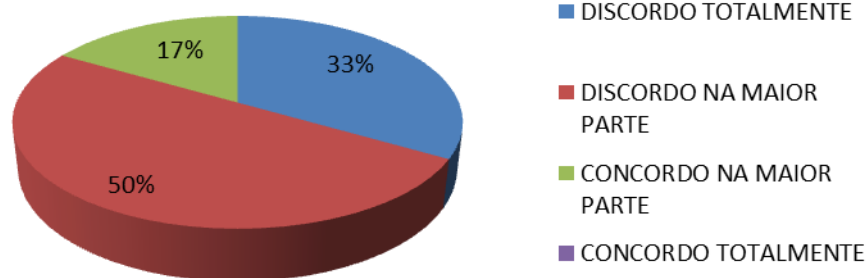
Sobre a empresa oferecer oportunidade de crescimento profissional aos seus empregados foi respondido que 67% concordam na maior parte e 17% e 16% concordam totalmente e discordam totalmente respectivamente.

## A empresa oferece oportunidade de crescimento profissional aos empregados.



Conforme Dutra (2010) muitos indivíduos ainda resistem naturalmente em relação ao planejamento de suas carreiras, devido não se conscientizarem que é de sua responsabilidade a condução da mesma. É necessário saber que é importante a oferta da empresa em contribuir para o crescimento profissional de cada colaborador, mas acima de tudo ter consciência que o profissional que é o principal responsável pelo desenvolvimento dela. Ele que é capaz de planejar sua carreira e apresenta mais facilidade para lidar com questões futuras, conseguindo enxergar antecipadamente situações de riscos que podem comprometer sua carreira e a organização que faz parte. Segundo Hélio Tadeu Martins (2010, p 148) Entre as reclamações que os profissionais fazem das corporações, estão como principais a falta de um plano de carreiras formal, adequado e utilizado na prática, assim como também não são disponibilizados recursos para o seu planejamento. O planejamento de carreira é um recurso que quando bem projetado pode se tornar um grande aliado de quem deseja transpor limitações no trabalho e, no caso das organizações que desejam reter seus talentos. Quando o planejamento for realizado pela empresa, ele deve ser feito de maneira preventiva, para todos os funcionários, através da realização de reuniões de discussão de carreira e de *feedback* de desempenho. O planejamento de carreira acontece ainda em outra condição: quando o funcionário está sendo desligado da empresa e, nesse caso, consiste em oferecer um programa de recolocação em um momento delicado de transição de profissional, algo ainda mais difícil de acontecer em nossas organizações locais, mas no caso de vim a acontecer é de grande valia aos envolvidos nesse processo.

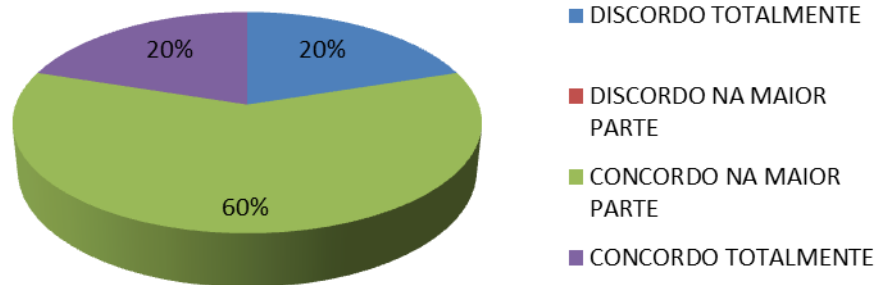
## A remuneração paga pela empresa está compatível com o mercado de trabalho.



Foi indagado sobre a remuneração paga pela empresa está compatível com o mercado de trabalho. Segundo Chiavenato (2015, p 17), a inequidade existe quando o indivíduo se sente subassalariado ou superassalariado. Se o salário estiver acima ou abaixo do que ele acha justo para seu trabalho, isso resulta em tensão. Se o salário está muito abaixo, resulta em raiva, e, se estiver muito acima, em culpa. Esse tipo de questionamento sempre será considerado crítico pela maioria nas empresas. O reconhecimento pelo fato de produzir algo, seja um bem ou um serviço, gera satisfação. Neste contexto, a autora afirma: O prazer no trabalho é um dos caminhos para a saúde porque cria identidade pessoal e social. O ser não é dissociado do fazer. O trabalho não se reduz à tarefa em si, ou ao emprego, é algo que transcende o concreto e se instala numa subjetividade, na qual o sujeito da ação é parte integrante e integrada do fazer, o que resulta na realização de si mesmo (MENDES,1999,p.32).

Por fim o questionário foi encerrado com a questão sobre a empresa se preocupar com a qualidade de vida de dos funcionários. 60% concordam na maior parte, 20% concordam totalmente e os demais 20% discordam totalmente.

## A empresa se preocupa com a qualidade de vida dos funcionários.



Amorim e Campos (2002) pontuam que “dentre as possíveis manifestações comportamentais que os seres humanos requerem para que a produtividade esteja presente, a felicidade é uma delas”. A motivação em conjunto com a qualidade de vida no trabalho, levam os indivíduos a serem mais produtivos. O reconhecimento pelo fato de produzir algo, seja um bem ou um serviço, gera grande contentamento a todo bom profissional no seu local de trabalho. O contrario também pode acontecer, O sofrimento pode ser vivido quando estas expectativas não são acatadas, inibindo a consumação de seus sonhos e objetivos.

### Análise de Documentos

A análise de documentos foi realizada com base nos relatórios de CAGED emitidos pela contabilidade da empresa, onde constam dados sobre as admissões e demissões em um período janeiro a outubro de 2015. Foram analisadas as entradas e saídas dos colaboradores das três lojas. Foi utilizado o cálculo da rotatividade na seguinte formula:

$$\text{Índice de Rotatividade} = \frac{\text{Nº de Colaboradores desligados}}{\text{Efetivo médio da Organização}}$$

Fonte: (CHIAVENATO, 2010, p. 90)

Avaliando os relatórios de CAGED para obter os dados da rotatividade, pode-se observar os seguintes dados no período:

- ✓ 32 admissões de colaboradores no período;
- ✓ 33 rescisões de colaboradores no período;
- ✓ 90 colaboradores no efetivo médio.

Após realizar os cálculos e fazer a apreciação do período de 01 janeiro a 31 de outubro conclui-se que 37% (trinta e sete por cento) do efetivo saíram da empresa tanto por conta própria como por decisão da organização. Um índice considerado alto, uma vez que chega a mais de um terço da mão de obra total da empresa.

## **5 CONCLUSÃO**

O presente estudo foi desenvolvido com a intenção de atingir o objetivo proposto, que consiste em identificar e analisar as causas da rotatividade de mão de obra em uma empresa do ramo do comércio da capital Maranhense.

O ponto principal que direcionou o estudo foi se o clima organizacional influenciava na rotatividade dos funcionários ali naquele local.

Através das respostas dos questionários, ficou claro que existem questões na empresa que estão sendo conduzidas e empregadas de maneira que agradam aos funcionários. Questões como colegas de trabalho, comunicação, relacionamento com clientes, trabalho em equipe, gestores, carga de trabalho, condições de trabalho, crescimento profissional, qualidade de vida, não estão servindo de gargalos para a empresa.

Mas os dados apresentados pelo CAGED e até mesmo quem acompanha o dia a dia da empresa sabe que a rotatividade é alta na empresa, ultrapassa os 30% (trinta por cento) no período pesquisado. E mais ainda, Esta alta rotatividade de funcionários gera resultados negativos à empresa, tanto financeiros quanto operacionais. Financeiros quanto ao custo na contratação e demissão e baixa produtividade e, operacionais pelo fato de atrasar o andamento dos serviços.

Na contramão dos tópicos respondidos pelos funcionários que consideram a contento, existem questões que claramente não estão agradando e

podem influenciar de maneira direta nos índices de rotatividade apresentado. Esses itens são a remuneração paga pela empresa, que foi considerada pela grande maioria como não compatível com o a sua atividade e a oferta de treinamentos aos funcionários que também apresentou dados que deixam a desejar pelos funcionários entrevistados.

Não existe uma solução exata para o problema de rotatividade, o segredo está no relacionamento entre empresa e funcionário. A valorização do funcionário é algo que precisa está na rotina das empresas, visto que esta não se dá apenas de forma financeira, mas também, no tratamento e diálogo com as pessoas. É essencial que exista uma constante motivação. Além do uso frequente de treinamentos e até mesmo um bom plano de cargos e carreiras, já que estes dois foram as questões consideradas críticas na pesquisa realizada.

#### **ABSTRACT**

This study aims to identify the organizational climate influences of direct way in the labor turnover in a sales branch company of building materials located in Sao Luis - MA, and the impact that the problem generates for the company, since people management is an important factor in the functioning of any organization. The company opened its doors in 1998 in order to offer the retail market articles in the field of construction, now has three stores with an average headcount of 90 employees. With the rapid changes and increasing demands of the labor market, attracting and retaining talent is a major challenge for the development of the company. Thus it is necessary for organizations to adopt strategies to retain talent, which means keeping those that yield better results and lower expenses related to staff turnover in the company. people management becomes a requirement currently establishing the success or failure of projects, due to the importance of this sector in the organization meets the view of some authors to greater understanding and knowledge of the importance of keeping talent in the company. Costly to the organization the loss of talent, since they carry the experience gained during the work, ie the company loses time and resources that have been invested in this employee with training, as well as spending on the resignation, uniforms and PPE and hiring a new employee.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, M.V.; CAMPOS, A.C.C.F. **A felicidade no trabalho**: estudo sobre sua revelação e articulação com a produtividade – estudo piloto, 2002.

BRAHAM, L. **Por que seus funcionários mais talentosos não querem ficar?**. São Paulo: Elsevier – Campus, 2012.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. Como agregar talentos à Empresa. 6ª ed. São Paulo: Campos, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. O novo papel dos recursos humanos nas organizações, 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

\_\_\_\_\_. **Remuneração, Benefícios e Relação de Trabalho**: Como reter talentos na organização, 7 ed. São Paulo: Manole, 2015.

DUTRA, J.S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Gente, 2010.

GOLDRI, D. **Conquistar e manter clientes**. São Paulo: Eko, 1994.

MARTINS, H. T.. **Gestão de Carreiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MENDES, A. M. **Valores organizacionais e prazer-sofrimento no contexto organizacional**. Tese (Doutorado em Psicologia). Brasília: Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília/UNB, 1999.

MILKOVICH, G. T; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**; tradução Reynaldo C. Marcondes – 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINERALLI, J. A. **Empregabilidade**: trabalhar na empresa contemporânea. São Paulo: Atlas, 2010.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PIMENTA, M. A.. **Comunicação Empresarial**. Campinas, SP: Alínea, 2009.

SHINYASHIKI, R. **Os donos do futuro**. São Paulo: Infinito, 2000.



TORRES, P. L.; ALCÂNTARA, P. R.; IRALA, E. A. F. **Grupos de consenso**: uma proposta de aprendizagem colaborativa para o processo de ensino-aprendizagem. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 4, n.13, p. 129-145, 2004.