

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

RENAN NASCIMENTO MARIA

**ROTATIVIDADE VOLUNTÁRIA DE FUNCIONÁRIOS REGISTRADA EM
EMPRESAS DO SETOR DE CONFECÇÕES TÊXTEIS DE CRICIÚMA - SC**

CRICIÚMA

2013

RENAN NASCIMENTO MARIA

**ROTATIVIDADE VOLUNTÁRIA DE FUNCIONÁRIOS REGISTRADA EM
EMPRESAS DO SETOR DE CONFECÇÕES TÊXTEIS DE CRICIÚMA - SC**

Monografia, apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior no Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Jorge Antônio Marcelino.

CRICIÚMA

2013

RENAN NASCIMENTO MARIA

**ROTATIVIDADE VOLUNTÁRIA DE FUNCIONÁRIOS REGISTRADA EM
EMPRESAS DO SETOR DE CONFECÇÕES TÊXTEIS DE CRICIÚMA - SC**

Monografia, apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior no Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Jorge Antônio Marcelino.

Criciúma, 11 de julho de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Jorge Antônio Marcelino – Especialista – Orientador - (UNESC)

RESUMO

MARIA, Renan Nascimento. **Rotatividade voluntária de funcionários registrada em empresa do setor de confecções têxteis de Criciúma - SC**. 2013. 53 p.. Monografia do Curso de Administração com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O objetivo foi identificar se ocorre rotatividade voluntária elevada em empresas do ramo de confecções têxteis do município de Criciúma - SC. Procurou-se verificar, o perfil destas organizações e também as variáveis: sexo, estado civil, tempo de permanência na empresa e motivos apresentados para a solicitação da dispensa por parte dos colaboradores. O estudo envolveu 41 empresas que atuam nesse segmento no município, com base em dados do Núcleo da Moda. Aplicou um questionário aplicado diretamente nas empresas. Os resultados indicaram que as empresas registram rotatividade, classificando como sendo de alto grau. A partir disso, foram sugeridas algumas estratégias para que essas empresas possam monitorar os índices de rotatividade. Acredita-se que essas sugestões possam ser implementadas no sentido de diminuir o índice de rotatividade que demarca esse setor, tendo em vista que a rotatividade alta é extremamente onerosa para a empresa.

Palavras-chave: Administração de Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Rotatividade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Custos associados à rotatividade.....	20
Quadro 2: Cálculo do erro amostral.	28
Figura 1 – Tempo de atuação no mercado.	30
Figura 2 – Porte/enquadramento da empresa.....	31
Figura 3 – Modalidade de atuação.....	32
Figura 4 – Principal linha de atuação.....	33
Figura 5 – Número de colaboradores.....	34
Figura 6 – Registro de rotatividade de pessoal.....	35
Figura 7 – Classificação da rotatividade de pessoal.....	36
Figura 8 – Sexo dos funcionários que mais solicitaram desligamento.....	37
Figura 9 – Idade dos funcionários que mais solicitaram desligamento.....	38
Figura 10 – Estado civil dos funcionários que mais solicitaram desligamento.....	39
Figura 11 – Tempo médio de permanência na empresa.....	40
Figura 12 – Motivo apontado para o desligamento.....	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	7
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 Objetivo Geral	8
1.2.2 Objetivos Específicos	8
1.3 JUSTIFICATIVA	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1 A ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES....	10
2.2 DEFINIÇÃO DE ROTATIVIDADE	12
2.3 TIPOS DE ROTATIVIDADE	13
2.4 CAUSAS DA ROTATIVIDADE	14
2.5 EFEITOS DA ROTATIVIDADE.....	17
2.6 CUSTOS DA ROTATIVIDADE	19
2.7 FATORES QUE PODEM RETER OS COLABORADORES.....	21
2.8 MENSURAÇÃO DAS TAXAS DE ROTATIVIDADE	23
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	25
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO	26
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	28
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	29
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	30
4.2 PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES DO ESTUDO	30
4.2 DADOS SOBRE A MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL.....	34
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
5 CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICE	47

1 INTRODUÇÃO

O Brasil encontra-se entre os dez mercados do mundo em termos de indústria têxtil, possuindo também um dos maiores parques industriais do mundo no setor. É o segundo fornecedor do tecido índigo, o segundo do tecido malha e o quinto maior produto de confecções têxteis (ABIT, 2012).

O setor têxtil é considerado como sendo um dos mais relevantes do ponto de vista da economia brasileira, representando aproximadamente 17,5% de todo o PIB – Produto Interno Bruto relacionado às indústrias de transformação, equivalendo a 3,5% do PIB nacional total (ABIT, 2012).

A expressividade do segmento na economia brasileira também reflete a mão de obra intensiva empregada, considerando-se que abrange o total de 17% dos postos de trabalho na indústria de transformação (o segundo no ranking de empregos, com aproximadamente 1,65 milhão de pessoas). Ressalta-se que das vagas ocupadas, 75% são relacionadas à mão de obra feminina, nas mais de 30 mil empresas (de todos os portes) espalhadas pelo país (ABRAVEST, 2013).

Dessas empresas, o segmento de confecções têxteis ou do vestuário representa aproximadamente 70% de toda a produção do setor, que se concentra nas regiões Sudeste (53%) e Sul (23%), os quais abrigam grande parte das fábricas e unidades de produção. Conforme se verifica, essas duas regiões juntas respondem por quase 80% de toda a produção de confecções do vestuário do Brasil (CEDE, 2012).

Dentro desse contexto, pode-se afirmar que as indústrias de confecções têxteis possuem diversos departamentos, que vão desde a escolha do produto a ser confeccionado à expedição dos mesmos, passando pelas áreas de modelagem, corte, costura, acabamento e revisão.

Essa pulverização de tarefas acaba por tornar o setor como um dos que mais registram os maiores índices de rotatividade voluntária (demissão) dos funcionários (ABRAVEST, 2013).

Nesse sentido, o fluxo de movimentação de pessoas nas organizações em geral é um fator rotineiramente registrado, sendo considerado normal e até saudável para as empresas, considerando-se que as mesmas necessitam de renovação de pessoal. Porém, quando os índices extrapolam o limite do aceitável acabam acarretando diversos problemas para a área de Administração de Recursos

Humanos, sinalizando a necessidade de diversas ações no sentido de gerenciar essa movimentação de pessoal.

Frente a isso, este trabalho focaliza a rotatividade de funcionários em empresas do setor de confecções têxteis do município de Criciúma – SC, acreditando-se que se torna relevante a busca pela compreensão dos motivos que levam à movimentação voluntária de pessoal nessas organizações.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Nas organizações, as demissões representam o fim da relação empregatícia entre colaborador e empresa, que pode ocorrer por iniciativa do empregador como por parte do próprio empregado (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010).

Nos casos em que o desligamento é voluntário ou de iniciativa do funcionário, passa-se a chamar de rotatividade (ou *turnover* de pessoal), pois entende-se que vai haver a necessidade de substituição ou reposição de uma outra pessoa para ocupar o posto deixado (FRANÇA, 2009).

Desse modo, a rotatividade de pessoal é o termo utilizado para denominar o fluxo de entradas de pessoas em função do desligamento de funcionários, com o intuito de se compensar os postos deixados pelos funcionários que se desligaram (CHIAVENATO, 2005).

Na verdade, a rotatividade de pessoas nas organizações é uma área que mobiliza gestores de empresas, dirigentes empresariais, psicólogos do trabalho, entidades de classe, bem como todos os profissionais ligados à Administração de Recursos Humanos, pois a cada demissão voluntária registrada haverá sempre uma nova admissão, buscando a reposição ou suprimento da vaga (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010).

Isso faz com que a rotatividade voluntária seja um dos grandes problemas enfrentados pelas empresas de confecções têxteis, que se reflete em altos custos em termos de recursos financeiros, perda de tempo e de qualidade dos produtos finais.

No município de Criciúma, SC, encontram-se um total de 55 empresas do setor, e como nas demais regiões do Brasil, o número de rotatividade voluntária dos colaboradores é considerado elevado.

Com isso, identificou-se uma necessidade de realizar este estudo como forma de melhor compreender as causas desse fenômeno, bem como sugerir ações para que essa movimentação de pessoal possa ser evitada por parte das organizações, buscando formular estratégias para a retenção do pessoal nesses postos de trabalho.

Diante disso, emerge a situação problema que esta pesquisa busca responder: **Ocorre rotatividade voluntária elevada em empresas do setor de confecções têxteis de Criciúma – SC.?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar se ocorre rotatividade voluntária elevada em empresas do setor de confecções têxteis de Criciúma – SC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar o perfil das organizações do setor no município;
- b) Identificar as características dos funcionários que mais solicitam desligamento;
- e) Analisar as ações adotadas para a gestão da rotatividade;
- f) Sugerir propostas de ações para a retenção dos colaboradores evitando a movimentação de funcionários.

1.3 JUSTIFICATIVA

O **objetivo** do estudo é identificar os motivos que levam ao nível de rotatividade voluntária elevada em empresas do setor de confecções têxteis de Criciúma – SC.

O estudo pode ser justificado em termos de **importância**, pois a rotatividade voluntária de pessoas nas empresas de confecções têxteis do município de Criciúma, SC, é considerada elevada. Mesmo seguindo uma tendência nacional, essa rotatividade necessita de pesquisas que busquem diagnosticar como esse

fenômeno se origina, para que se possa estabelecer políticas para o gerenciamento de pessoas, visando reter o pessoal empregado nessas empresas ao evitar essa movimentação.

Com isso, acredita-se que o estudo tem **relevância** para as organizações do setor, para o acadêmico e para a universidade. Para as empresas, o trabalho além de favorecer uma compreensão das causas da rotatividade, irá contribuir com propostas de ações para que essa movimentação voluntária possa ser evitada por parte das empresas. Para a universidade, o trabalho irá contribuir para aumentar a base teórica e prática sobre o tema, gerando acervo teórico em relação ao assunto abordado. Para o acadêmico, o estudo permite a ampliação do conhecimento em torno de temas ligados à Administração de Pessoal, ampliando também sua experiência acadêmica prática.

Do ponto de vista da **oportunidade**, a realização do estudo pode ser justificado pelo fato de que a rotatividade voluntária nas empresas do setor é elevada, o que gera a necessidade da compreensão do fenômeno, buscando compreender suas causas para melhor geri-las, principalmente em locais onde o setor é expressivo do ponto de vista econômico, como é o caso do município de Criciúma, SC

Em relação à **viabilidade**, o estudo torna-se possível pelo fato do acadêmico ter interesse pessoal pelo assunto, além de ter contato diário com diversas empresas do setor no município em função de atuar profissionalmente em uma prestadora de serviços a esse tipo de organização, o que irá favorecer na coleta dos dados da pesquisa a ser realizada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo deste capítulo é apresentar os fundamentos que foram reunidos na literatura como forma de dar sustentação bibliográfica para o estudo. Num primeiro momento, é discorrido sobre a provisão de pessoas nas organizações, bem como sobre a rotatividade ou *turnover*, descrevendo-se seu conceito, causas, efeitos, custos e formas de prevenir esse fenômeno na empresa.

2.1 A ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES

As pressões crescentes frente às mudanças que estão ocorrendo no ambiente empresarial levaram a uma variedade de respostas por parte das organizações empresariais. A globalização da produção e dos mercados, as grandes inovações tecnológicas e a flutuação na demanda do consumidor estão entre os fatores que aumentaram o dinamismo do ambiente competitivo em que as organizações atuam (ROSA; IBDAIWI, 2012).

Para as empresas sobreviverem nessa economia global, elas necessitam explorar todos os recursos disponíveis, como um meio de alcançar vantagens competitivas. Um recurso recentemente reconhecido como capaz de proporcionar uma fonte de competitividade são os recursos humanos, já sendo amplamente aceito que as pessoas nas organizações são uma importante fonte de vantagens competitivas (SCALCO; LACERDA; CALVO, 2010).

Frente a isso, muitos estudiosos têm reiterado que o crescente interesse em recursos humanos é devido aos pressupostos que os funcionários e a forma como eles são gerenciados são fundamentais para o sucesso de uma empresa. Por isso, ao longo da última década, muitas pesquisas foram conduzidas nessa área para verificar as associações com o desempenho da empresa. Estes estudos têm encontrado evidências positivas substanciais entre a satisfação dos colaboradores com práticas da administração de pessoal (CHIAVENATO, 2008).

De maneira geral, a expressão Recursos Humanos diz respeito às pessoas que integram as organizações que nelas desempenham determinados papéis. Os indivíduos passam grande parte de seu tempo trabalhando nas empresas, pois estas organizações necessitam das pessoas para suas atividades e operações da mesma forma que precisam de recursos financeiros, materiais e

tecnológicos. Devido isso, a expressão Recursos Humanos para se denominar os funcionários que atuam nas empresas (CHIAVENATO, 2008).

Uma vez que o conceito de gestão de recursos humanos tornou-se popular na década de 1980, aumentou o interesse acadêmico sobre a área, bem como as pesquisas em relação a essa prática nas organizações (ROSA; IBDAIWI, 2012).

Os primeiros modelos de gestão de recursos humanos foram em grande parte conceitual e não com base em evidência empírica substancial para a sua validade. Porém, a década de 1990 viu uma quantidade considerável de pesquisa empírica realizada encontrar evidências sobre a relação entre práticas de Administração de Recursos Humanos e o desempenho dos funcionários. Os investigadores também demonstraram um interesse crescente no conceito de práticas de Recursos Humanos e a satisfação dos colaboradores (ROSA; IBDAIWI, 2012).

Isso porque, um contingente de recursos humanos eficaz e competitivo é considerado como sendo a chave para as organizações enfrentarem os desafios dos negócios no contexto em que se está vivenciando. A importância de se dispor de recursos humanos competitivos é sinônimo de sucesso para as organizações atuais (COSTA; MORAES; CANÇADO, 2010).

Atualmente, independentemente de saber se as organizações estão no setor privado ou no setor público, há um consenso geral de que os recursos humanos são fundamentais para manter as organizações eficazes, bem como a manutenção de um alto nível de desempenho organizacional (DIEESE, 2011).

Dentro desse contexto, a Administração de Recursos Humanos refere-se a atividades organizacionais voltadas para administrar as pessoas e garantir que os recursos sejam empregados para o cumprimento dos objetivos organizacionais (RIBEIRO, 2010).

Assim, a ARH é um sistema, uma filosofia, uma política e as práticas que podem influenciar os indivíduos que trabalham em uma organização. As atividades de gestão de recursos humanos incluem provisão, captação, integração, treinamento e desenvolvimento, desempenho gestão de compensação de avaliação, segurança e saúde e relações industriais, gestão da rotatividade dos funcionários, entre outras (RIBEIRO, 2010).

2.2 DEFINIÇÃO DE ROTATIVIDADE

Para qualquer negócio funcionar, ele precisa de uma fonte confiável e consistente de trabalho. Cada pessoa treinada torna-se um ativo de grande valor para a empresa e a gestão de recursos humanos lidam com o desafio de manter os colaboradores satisfeitos, como forma de gerenciar a rotatividade (RIBEIRO, 2010).

Rotatividade de pessoal pode ser descrita como o movimento total de funcionários dentro e fora de uma organização. Existe aumento dos benefícios para a empresa, por exemplo, se uma nova admissão é mais eficaz do que a que está sendo substituída. No entanto, a substituição de um trabalhador pode perturbar o ritmo e a harmonia do trabalho da equipe e pode desempenhar um papel crucial na obtenção de eficiência e produtividade na organização (LOPES; MORETTI, 2011).

A rotatividade de pessoal pode ser conceituada como o número de trabalhadores que passam por postos de trabalho dentro de uma instituição, ou que deixam a instituição dentro de um determinado período de tempo (CHIAVENATO, 2008).

É a diferença entre a taxa de empregados que deixam a empresa e os novos funcionários que são admitidos para preencher essas posições. É um problema que está se tornando um grande entrave na maioria das empresas, especialmente em empregos de baixa remuneração (LOPES; MORETTI, 2011).

Também denominada de *turnover*, a rotatividade pode ser definida como a relação do número de membros da organização que saíram durante o período que está sendo considerado, dividido pelo número médio de pessoas durante esse período (CHIAVENATO, 2008).

Frente a isso, de forma conceitual, a rotatividade pode ser considerada como o fator que representa a substituição de um ocupante de um determinado posto de trabalho por um outro colaborador. Em outras palavras, é uma demissão que é seguida por uma admissão, em um determinado ponto de trabalho, podendo ser tanto individual como envolvendo diversos trabalhadores, ou seja, rotatividade coletiva (DIEESE, 2011).

A rotatividade é um dos fenômenos mais pesquisados na área de comportamento organizacional. A ampla gama de estudos sobre o tema é indicativo da importância e complexidade da questão. O fenômeno atrai interesse devido a sua dimensão psicológica, o seu significado organizacional e sua dimensão econômica.

Assim, é imperativo para os gestores de Recursos Humanos entenderem que existem vários fatores inerentes à equipe e à empresa que podem ser preditivos de rotatividade de funcionários (SCALCO; LACERDA; CALVO, 2010).

2.3 TIPOS DE ROTATIVIDADE

A rotatividade de funcionários pode ser categorizada como voluntária ou involuntária. O primeiro caso ocorre quando um empregado decide deixar o local de trabalho por conta própria. Essa decisão pode ter sido influenciada por uma oferta de emprego mais atraente, uma mudança de rumo na carreira ou alterações nas circunstâncias pessoais. Por outro lado, a rotação involuntária surge quando o empregador decide rescindir o contrato de trabalho (LOPES; MORETTI, 2011).

A rotatividade involuntária pode ocorrer por razões que são independentes do empregado, tais como a necessidade de cortar custos, reestruturação ou terceirização, onde os funcionários foram obrigados a sair. O volume voluntário representa o exercício de escolha do próprio empregado e é o resultado de um processo de tomada de decisão, pelo qual os colaboradores optam por sair. A rotatividade reflete o efeito do equilíbrio entre os benefícios organizacionais (fatores de atração e retenção) e atitude profissional para o trabalho (fatores de expulsão) (LOPES; MORETTI, 2011).

Assim, existe um consenso de que um certo grau de rotatividade é benéfica para as organizações, pois a mobilidade de empregados introduz uma revitalização na empresa, trazendo ideias novas e novos conhecimentos (COSTA; MORAES; CANÇADO, 2010).

Isso porque, em toda organização saudável ocorre normalmente um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos, ocasionando uma rotatividade meramente vegetativa e de simples manutenção do sistema. Porém, existe o desligamento por parte do funcionário, que manifesta sua intenção e cumpre essa vontade de se desligar dos quadros da e organização (NOMURA; GAIDZINSKI, 2005).

Também pode ser feita uma distinção entre *turnover* evitável e inevitável. Rotatividade evitável é considerada como sendo aquela que é controlável no sentido de que a gestão poderia ter reduzido ou minimizado tais perdas, enquanto as inevitáveis são aquelas que fogem à alçada da organização (RIBEIRO, 2010).

Nesse sentido, funcionários que estão satisfeitos com seus empregos geralmente não desistem dele. Alta rotatividade, portanto, geralmente é indicativo de um problema (COSTA; MALIK, 2008).

2.4 CAUSAS DA ROTATIVIDADE

Para se classificar de maneira precisa o fenômeno da rotatividade, bem como medi-lo de maneira confiável, necessita-se da compreensão de outras variáveis, essas que podem ter origem em diversas naturezas, mas que são capazes de influenciar o mercado de trabalho, tais como fatores reguladores do mercado de emprego, fatores sociológicos, econômicos e tecnológicos (DIEESE, 2011).

Frente a isso, não há razão única ou universal para que as pessoas deixem a organização. As razões podem ser diferentes de uma organização para outra e de uma pessoa para outra. Os funcionários podem parar de trabalhar na empresa organização, pois eles podem perceber que não estão recebendo o que eles estavam esperando, ou podem deixar a organização por razões pessoais, tais como responsabilidades familiares ou problemas nas relações pessoais. No entanto, todos esses fatores têm um impacto sobre o empregado e a empresa na qual ele está trabalhando (LOPES; MORETTI, 2011).

A rotatividade de pessoal pode ser associada com a forma como os membros da equipe se sentem valorizados pela empresa para a qual trabalham e também com o nível de satisfação das suas necessidades por essa mesma organização. Conseqüentemente, o nível de satisfação no trabalho ou a insatisfação dos funcionários poderia servir como uma força motriz para eles ficarem ou deixarem o seu local de trabalho (RIBEIRO, 2010).

Há alguns trabalhos que são muito estressantes, tais como trabalhos de atendimento ao cliente, telemarketing ou um trabalho de vendas, que exige força física e mental, isso terá um impacto negativo sobre o funcionário, que pode levar ao aumento da taxa de rotatividade (COSTA; MALIK, 2008).

Uma outra razão para a rotatividade pode ser a expectativa de promoção ou de salários mais elevados por parte dos empregados. Em outras palavras, os trabalhadores podem esperar uma promoção e podem se sentir desmoralizados e desmotivados se não conseguirem obter a promoção, o que leva ao aumento da

rotatividade. Da mesma forma, um funcionário que trabalha por muito tempo pode esperar um aumento salarial e se sentir também desmoralizado se não conseguir obter esse aumento, levando à rotatividade (COSTA; MALIK, 2008).

Dados insuficientes sobre a forma de realizar um trabalho específico, a supervisão severa de gerentes, supervisores, má relacionamento com colegas, a incerteza dos procedimentos de avaliação de desempenho, enormes encargos relacionados com trabalho e a falta de acordo sobre direitos do trabalho podem levar os funcionários a se sentirem menos envolvidos e menos satisfeitos com seus empregos, menos comprometidos com a organização e, finalmente, apresentarem uma tendência para sair da empresa. Se os trabalhadores não têm certeza da sua função de trabalho e responsabilidades, e se esses papéis e responsabilidades não estão claramente definidas pela gestão da organização, leva a um alto nível de rotatividade no trabalho (LOPES; MORETTI, 2011).

Desse modo, há muitos aspectos que desempenham um papel significativo na taxa de rotatividade de empregados de uma empresa particular. Tais aspectos podem resultar tanto da organização (fatores internos), bem como de fatores externos à empresa (ROSA; IBDAIWI, 2012).

Dentro desse contexto, alguns fatores entre esses, são apontados como os mais comuns que levam à rotatividade, que incluem, conforme Lopes e Moretti (2011).

a) Salário: Esta é a causa mais comum da taxa de rotação de ser elevada nas empresas. Os funcionários estão em busca de empregos que pagam bem. Se as organizações em que estão trabalhando não oferecem bons salários, eles tendem a buscar outro posto de trabalho que lhes remuneram melhor. Para resolver este problema, os empregadores devem buscar oferecer salários que sejam competitivos o suficiente para reter e atrair profissionais bem qualificados e talentosos. Avaliações de desempenho insatisfatórias é também uma das razões para os funcionários deixarem a empresa.

b) Benefícios: Os funcionários sempre migram para as empresas que oferecem mais benefícios. Há muitos funcionários que não estão cientes dos benefícios que são oferecidos a eles em seu pacote de remuneração. Os empregadores precisam reduzir os procedimentos burocráticos para que os funcionários percebam quais são os benefícios disponíveis sem

qualquer dificuldade. Eles devem, também, divulgar os benefícios de outras organizações do setor estão oferecendo e comparar com os seus, o que pode reter seus empregados atuais.

c) Avanços e as políticas de promoção: Esta é a razão principal pela qual muitos executivos de nível médio deixam a empresa. Devido à falta de oportunidade potencial para avanços ou promoções, eles preferem outras empresas que podem oferecer cargos mais altos e maiores pacotes de compensação. As empresas precisam avaliar e modificar suas políticas de promoção de uma forma justa, que permita promoções com base no desempenho do empregado.

d) Ambiente de trabalho: Esta é também uma das principais causas para a rotatividade de funcionários. Os funcionários preferem trabalhar em um ambiente que é adequado para eles. Esta é a razão mais comum pela qual eles pulam de empresa para empresa em poucos meses. Se eles encontrarem um ambiente de trabalho adequado em uma empresa específica, eles podem trabalhar na mesma empresa por vários anos.

d) Procedimentos de trabalho: As empresas devem analisar e alterar os seus procedimentos de trabalho e políticas de uma forma que permita os funcionários a usarem todo o seu potencial e até mesmo ganhar experiência de trabalho significativa. Há muitos casos em que os funcionários deixaram a empresa devido à falta de projetos ou tarefas que não exigem todo o seu potencial.

Nesse sentido, as organizações devem procurar calcular periodicamente as taxas de rotatividade, buscando aperfeiçoar os fatores que causam o desligamento voluntário por parte dos colaboradores. Se a empresa determina as causas mais comuns de rotatividade de empregados, certamente será capaz de tomar as medidas necessárias para o recrutamento e retenção de pessoal qualificado (ROSA; IBDAIWI, 2012).

Estas são algumas das principais causas de rotatividade de empregados, que certamente pode ser evitada pelas organizações depois de tomarem algumas medidas necessárias para melhorar os seus serviços internos aos funcionários. No entanto, há muito mais causas, como a falta de motivação dos funcionários, a pressão de trabalho, estresse, parcialidade e favoritismo, egos e atitudes dos funcionários, má gestão de pessoal, entre outras (ROSA; IBDAIWI, 2012).

Desse modo, a taxa de rotatividade pode significar que há algo de insatisfatório sobre o trabalho na organização e que, portanto, ações precisam ser tomadas (NODARI, 2010).

2.5 EFEITOS DA ROTATIVIDADE

A alta taxa de rotatividade de funcionários pode afetar a fundo empresas de todos os tamanhos. No entanto, o efeito negativo sobre as pequenas e microempresas pode ser particularmente severo devido à limitação de recursos e a necessidade de novos investimentos nos funcionários (COSTA; MORAES; CANÇADO, 2010).

Contudo, em qualquer caso, a alta rotatividade de funcionários prejudica os resultados de uma organização. Especialistas estimam que custa duas vezes mais encontrar e treinar um substituto, do que manter um empregado atual, e a rotatividade pode danificar o moral entre funcionários remanescentes (NODARI, 2010).

Além dos problemas inerentes à obtenção de novos funcionários e treinamentos dos mesmos, quando a rotatividade é alta, uma organização pode encontrar dificuldades econômicas e há probabilidade de haver dificuldades no planejamento de cronogramas de produção e cumprir ordens de serviço em tempo hábil (COSTA; MORAES; CANÇADO, 2010).

Ainda em relação as suas consequências, o índice de rotatividade pode diminuir o moral dos funcionários e fazer com que outros funcionários abandonem a empresa porque eles estão vendo seus colegas fazendo a mesma coisa. A alta rotatividade pode também fazer os funcionários tornarem-se mais estressados, pois terão que preencher as lacunas até que um novo funcionário seja contratado e treinado (NODARI, 2010).

Assim sendo, as consequências negativas da rotatividade de pessoal são muitas e relacionam-se com os custos, o mau desempenho, perturbação no ambiente psicossocial e um declínio no moral dos colaboradores (NODARI, 2010).

Desse modo, entre as áreas afetadas pela rotatividade, incluem-se, conforme Campos e Malik (2008):

- a) Produtividade: Altas taxas de rotatividade de funcionários pode levar à baixa produtividade do trabalhador. Os trabalhadores que têm mais

experiência em uma determinada empresa estará mais ciente das políticas, dos objetivos e de como cumprir suas funções. Novos trabalhadores, muitas vezes, precisam de tempo para aprender a cumprir as suas atividades, uma vez que as empresas com alto volume de negócios tendem a ter mais trabalhadores inexperientes, eles também podem sofrer baixa produtividade do trabalhador.

b) Atendimento ao cliente: A alta rotatividade pode prejudicar a capacidade de uma empresa para manter os clientes e prestar serviço de alta qualidade. Os clientes podem se sentir mais à vontade para falar com os mesmos funcionários e representantes do serviço ao longo do tempo. As relações pessoais e familiaridade podem construir a lealdade do consumidor. Pequenas empresas estão melhor posicionadas do que as grandes concorrentes por aproveitar isso, mas se os trabalhadores estão constantemente saindo e sendo substituídos por novos, pode limitar a capacidade da empresa para formar um forte relacionamento com os clientes.

c) Custos de Recursos Humanos: As altas taxas de rotatividade impactam em custos mais elevados relacionados ao recrutamento e treinamento de novos funcionários. Custa dinheiro para demitir, contratar trabalhadores, entrevistar e contratar os candidatos.

d) Lucros: O efeito combinado dos efeitos negativos que podem resultar de alta rotatividade pode causar levar uma empresa a ter menos lucro. Na verdade, tudo o que tende a aumentar os custos ou reduzir a produtividade ou rendimento tenderá a reduzir o lucro. Um novo negócio, muitas vezes leva meses ou anos para atingir a rentabilidade e os custos inesperados, como a alta rotatividade pode aumentar o tempo que leva um novo empreendimento a ter lucro.

Desse modo, a alta rotatividade de pessoal pode afetar negativamente uma organização no sentido de cumprimento de seus objetivos e necessidades organizacionais. O efeito da rotatividade no volume obrigam os gestores a olharem para esta questão em profundidade. É por causa desses efeitos que os administradores estão começando a ver a rotatividade como um problema que precisa de atenção (ROSA; IBDAIWI, 2012).

Porém, a rotatividade de pessoal nem sempre é devido a situações

negativas. Muitas vezes, os membros da equipe demitem-se de suas posições para procurarem melhores oportunidades ou para deixarem seus cargos para irem em busca de montarem suas próprias empresas. Além disso, a rotatividade também pode ser devido à aposentadoria, contenção devido a razões econômicas ou exigências operacionais da empresa (RIBEIRO, 2010).

Dessa forma, a rotatividade de pessoal não só cria efeitos negativos, mas às vezes pode trazer novas idéias, habilidades e entusiasmo para a força de trabalho existente. Assim, um certo grau de rotatividade é desejável, pois cria oportunidades para a produção de uma experiência mais ampla, quando novas idéias são trazidas para a organização. Rotatividade de pessoal também fornece oportunidades de desenvolvimento para os trabalhadores. Além disso, a rotatividade de pessoal pode ser também uma maneira pela qual as empresas podem reduzir lentamente o quadro de seus trabalhadores (CHIAVENATO, 2008).

A rotatividade de pessoal também é considerada benéfica para a organização quando um funcionário sem muito rendimento é substituído por um colaborador mais produtivo (GIL, 2008).

2.6 CUSTOS DA ROTATIVIDADE

Os empregadores em geral dão muita importância para a taxa de rotatividade, pois é um aspecto muito caro do negócio. Isso porque, quando os empregados deixam a empresa, o empregador tem de suportar uma quantidade considerável de despesas diretas e indiretas (ROSA; IBDAIWI, 2012).

Na verdade, os estudos de gestão de recursos humanos mostram que a rotatividade de funcionários é o fenômeno mais pesquisado no mundo dos negócios atual, principalmente pelo fato de que, devido à alta taxa de rotatividade de empregados, vários tipos de custos diretos e indiretos são enfrentados pelas empresas (CHIAVENATO, 2008).

Estes custos normalmente incluem despesas de publicidade, taxas com agências de emprego, despesas de gestão dos recursos humanos, decréscimo de produtividade, perda de tempo, gastos com treinamento de novos funcionários e desequilíbrio de trabalho (ROSA; IBDAIWI, 2012).

Além dos custos diretos e indiretos, a rotatividade também apresenta custos de desempenho da organização, tais como: recrutamento para substituição,

custos administrativo de contratação, produtividade perdida antes de uma substituição ser efetivada, perda de produtividade devido ao tempo necessário para que um novo trabalhador se adapte ao trabalho, custo de formação, custo associado com o período anterior à interrupção voluntária quando trabalhadores tendem a ser menos produtivos, custo associado à perda de segredos industriais, custos de relações públicas, aumento dos custos de seguro de desligamento (CHIAVENATO, 2008).

Desse modo, os custos da rotatividade de pessoal podem ter um alto grau de significância, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1: Custos associados à rotatividade.

Custos de Recrutamento	Custos de Seleção	Custos de Treinamento	Custos de Desligamento
<ul style="list-style-type: none"> • Processamento da requisição de empregado • Propaganda • Visitas a escolas • Atendimento aos candidatos • Tempo dos recrutadores • Pesquisas de mercado • Formulários e custo do processamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas de seleção • Aplicação e aferição de provas de conhecimento • Aplicação e aferição de testes • Tempo dos selecionadores • Checagem de referências • Exames médicos e laboratoriais 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de integração • Orientação • Custos diretos de treinamento • Tempo dos instrutores • Baixa produtividade durante o treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas (férias proporcionais, 13º salário, FGTS etc.) • Pagamento de benefícios • Entrevista de desligamento • Custos do outplacement • Cargo vago até a substituição

Fonte: Chiavenato (2008, p. 151).

As taxas elevadas de rotatividade também são capazes de afetar os recursos públicos ou estatais, pois um grande volume de verbas destinadas a financiar investimentos destinados à infraestrutura urbana (tais como saneamento e habitação), bem como investimentos da iniciativa privada para desenvolvimento tecnológico e capacidade produtiva, entre outros, são subsidiados na poupança compulsória realizada pelos trabalhadores em termos de FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço. Tais recursos são remetidos a fundo público que é organizado

e mantido com vistas a proteger os trabalhadores que se encontram desempregados, que recebe o nome de seguro-desemprego. Com a utilização de forma recorrente e intensiva destes recursos, uma vez que são vinculados aos desligamentos dos trabalhadores assalariados, os resultados contábeis e financeiros destes recursos públicos sofrem decréscimo. Devido a isso, os efeitos da rotatividade em relação ao volume destes fundos em caixa são geralmente relacionados com as taxas elevadas de *turnover* no mercado de formal de trabalho (DIEESE, 2011).

2.7 FATORES QUE PODEM RETER OS COLABORADORES

Existem muitas práticas de ARH e estratégias eficazes para ajudar os funcionários a aumentarem a sua satisfação no trabalho, buscando minimizar a rotatividade de pessoal. Há um número de ações nesse sentido, incluindo metas realistas de trabalho, análise de emprego, equilíbrio entre trabalho e vida familiar, desenvolvimento de carreira e remuneração organizacional, e estratégias de recompensa, que podem criar um impacto sobre os funcionários e mudar a intenção dos mesmos de deixarem seus postos de emprego (CHIAVENATO, 2008).

Porém, não há uma estratégia ou abordagem que, quando usada por uma organização pode reduzir ou controlar a taxa de rotatividade. Isso ocorre porque os motivos variam de pessoa para pessoa e de organização para organização. Assim, é evidente que, a fim de reduzir o volume de rotatividade, primeiro é preciso entender esse volume, ou seja, saber diferenciar *turnover* evitáveis e inevitáveis (LOPES; MORETTI, 2011).

As razões evitáveis podem incluir empregados que deixam seu emprego atual para ingressar num melhor emprego, com salários mais altos e condições de trabalho também melhores. Os motivos inevitáveis, por seu lado, não estão sob o controle das organizações. Estes podem incluir mudança de local de residência, doenças ou para cumprir responsabilidades com familiares. Por isso, é evidente que as organizações precisam identificar rotatividade voluntária e tomar as medidas necessárias para gerenciá-la (COSTA; MORAES; CANÇADO, 2010).

Para que as organizações possam melhorar seus índices de retenção de pessoal, precisam analisar o número de funcionários que estão saindo e as razões por que eles deixam o trabalho. Por isso, é fundamental que a empresa possua

métodos estabelecidos para investigar por que as pessoas estão deixando seu emprego atual (NODARI, 2010).

Desse modo, algumas estratégias podem vir a ser adotadas como forma de prevenção dos índices de rotatividade alta, como as destacadas por Costa; Moraes e Cançado (2010):

- a) Contratar as pessoas certas desde o início: A maioria dos especialistas concordam que essa é a melhor maneira de reduzir a rotatividade de funcionários. Para isso, deve-se entrevistar candidatos cuidadosamente, não apenas para garantir que eles tenham as habilidades certas, mas também que eles se encaixam bem com a cultura da empresa, com os gerentes e colegas de trabalho.
- b) Definir a remuneração e benefícios diretos: O setor de Recursos Humanos deve obter dados atuais sobre pacotes de remuneração do setor e ser criativo quando necessário com benefícios, horários de trabalho flexíveis e bônus.
- c) Compensação: Comentar os pacotes de benefícios, pelo menos, anualmente. Prestar atenção às tendências do mercado e tê-las de atualizá-las.
- d) Prestar atenção às necessidades pessoais dos funcionários e oferecer mais flexibilidade onde a empresa pode: Considerar a oferta de teletrabalho, horários flexíveis, local de trabalho em casa, disponibilização de creches para os que têm filhos menores, entre outros.
- e) Reforçar o envolvimento dos funcionários: Os funcionários precisam de interação social e de um ambiente de trabalho gratificante. Eles precisam de respeito e reconhecimento dos gestores e uma posição de desafio com espaço para aprender e crescer na empresa.
- f) Comunicar reconhecimento: Os gestores, muitas vezes, esquecem o quanto é importante um ambiente de trabalho positivo para os funcionários, e o quanto pode fazer um reconhecimento significativo e elogios por parte dos chefes e gerentes. Reconhecimento e gratidão podem são poderosas formas de manter uma força de trabalho feliz e produtiva. Para isso, pode-se utilizar e-mails simples de reconhecimento na conclusão de um projeto, memorandos mensais descrevendo as realizações da equipe, entre outros, são maneiras de injetar *feedback*

positivo em uma força de trabalho.

A motivação também é um dos fatores importantes que podem gerar um alto nível de desempenho dentro das organizações e prevenir a rotatividade. Assim, os gestores devem usar teorias motivacionais para ajudar a satisfazer as necessidades de seus funcionários e, ao mesmo tempo, estimulá-los a permanecerem em seu emprego. Por outro lado, a baixa motivação afeta negativamente a produtividade e a qualidade dos serviços prestados, podendo gerar desligamentos. Quando isso acontece, o gestor deve ter aplicar medidas que satisfaçam necessidades dos funcionários e, assim, reduzir a insatisfação e a rotatividade (RIBEIRO, 2010).

Além disso, as organizações com um bom sistema de comunicação têm menor nível de rotação de funcionários, porque os colaboradores têm uma forte necessidade de se sentirem informados. Os funcionários estão sempre ansiosos para saber o que está acontecendo dentro de sua organização e um bom sistema de comunicação vai mantê-los informados continuamente para que eles saibam o que está acontecendo. Por isso, quando um empregado não tem certeza sobre o que está acontecendo dentro de sua empresa, pode aumentar a rotatividade (COSTA; MORAES; CANÇADO, 2010).

2.8 MENSURAÇÃO DAS TAXAS DE ROTATIVIDADE

O índice de rotatividade do trabalho é o método tradicional de medir o nível de rotação dos funcionários nas empresas, que pode ser mensurado pela seguinte equação (NODARI, 2010):

$$Ir = \frac{\text{Nº de funcionários desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

Outra forma de se medir a taxa de rotatividade é em forma de percentual, que proporciona uma indicação da percentagem de trabalhadores que saem da organização ao longo de um período de tempo. Nesse caso, leva-se em consideração o nº de funcionários desligados durante um período dividindo pela média de postos de trabalho durante o período multiplicado por 100 (GIL, 2008).

Deve notar-se que a taxa mensal de rotatividade pode variar

consideravelmente e, por conseguinte, os cálculos das taxas trimestrais ou anuais são recomendados como sendo mais confiáveis. Rotatividade de pessoal de 25% ao ano é considerada normal ou moderada em uma grande organização. A taxa entre 30 a 35% indica que a empresa está com um alto grau de rotatividade (GIL, 2008).

Algumas empresas experimentam mais rotatividade de pessoal que outras, devido à natureza do negócio. Além disso, a situação econômica e disponibilidade de alternativas de emprego também têm impacto na equipe e nas taxas de turnover. Assim, faz sentido comparar a taxa de rotatividade de pessoal com aqueles de organizações similares (RIBEIRO, 2010).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Por método, pode-se entender a trajetória pela qual se chega a um resultado determinado. Na ótica da ciência, essa trajetória abrange um conjunto de técnicas e procedimentos, composto por etapas logicamente ordenadas e pré-estabelecidas para a investigação de uma realidade que se busca conhecer. A aplicação do método é dependente do objeto em análise, sendo capaz de originar técnicas diferentes devidamente norteadas pelas normas do método adotado (MACIEIRA E VENTURA, 2006).

O método é o percurso a ser trilhado pelos pesquisadores, do começo da pesquisa, a partir da formulação da situação problema, chegando à comprovação ou não da hipótese (a resposta ao problema), no término da pesquisa. É conceituado como sendo uma série de fases que serão cumpridas de maneira sistematizada conduzindo à busca pela “verdade” (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Nesse contexto, a metodologia diz respeito à explicação de forma minuciosa, rigorosa, detalhada e exata de todas as ações que foram empregadas no caminho da pesquisa (método) do trabalho efetuado para a pesquisa (FURASTÉ, 2007).

Com base nestes fundamentos, neste capítulo é apresentado o percurso metodológico que foi adotado para a realização do estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com base na classificação proposta por Vergara (2009), em relação aos **fins de investigação**, a pesquisa foi enquadrada como sendo descritiva.

a) Pesquisa descritiva: Os estudos de cunho descritivo têm por finalidade a observação, ordenação, registro e análise de dados e informações de forma que o investigador não proceda manipulação dos mesmos (FURASTÉ, 2007).

A pesquisa descritiva busca correlacionar os fenômenos, analisando e inferindo sobre a frequência em que os mesmos ocorrem (BARROS; LEHFELD, 2010).

O delineamento descritivo foi utilizado no estudo pelo fato de que a pesquisa objetiva identificar os motivos que levam ao nível de rotatividade voluntária elevada em empresas do setor de confecções têxteis de Criciúma – SC, de forma a

buscar o levantamento desse fenômeno, sem que haja manipulação dos mesmos por parte do pesquisador, como ocorre em outros tipos de pesquisa.

No que se refere aos **meios de investigação**, foi uma pesquisa bibliográfica e de campo.

a) **Pesquisa bibliográfica:** A pesquisa bibliográfica refere-se à atividade de localização de fontes diferenciadas de informações para que se possa coletar dados em âmbito específico ou geral em relação a um tema determinado (CARVALHO, 2011).

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir da compilação de dados e informações contidos em materiais diversos, tais como livros, artigos e trabalhos científicos, publicações de órgãos oficiais, entre diversos outros. Pode-se considerar que a pesquisa bibliográfica é necessária qualquer que seja a investigação (BARROS; LEHFELD, 2010).

Frente a isso, a pesquisa bibliográfica reuniu na literatura temas de interesse para o estudo, com o intuito de se reunir os aportes teóricos que fornecessem sustentação teórica sobre o assunto a ser tratado.

b) **Pesquisa de campo:** A pesquisa de campo é uma investigação que busca a análise, a catalogação, classificação e ainda a explicação e interpretação de fenômenos, que são coletados diretamente no local onde são gerados (LAKATOS; MARCONI, 2010).

A vantagem desse tipo de pesquisa é que a mesma fornece elementos geralmente atualizados ou recentes, o que dá à pesquisa um cunho relevante em termos de referencial humano e social em relação ao contexto pesquisado (FURASTÉ, 2007).

A pesquisa de campo foi adotada pelo fato de que os dados foram coletados no local onde os fenômenos acontecem do estudo, visando a cumprir os objetivos do estudo.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

O estudo foi desenvolvido em empresas que atuam no segmento de indústria de confecções têxteis em Criciúma – SC.

Este setor, no município, tem origens que datam do ano de 1949,

impulsionado pela atividade pioneira de alfaiates. Com o tempo, as indústrias de confecções foram surgindo e expandindo-se até fazer de Criciúma um polo têxtil de referência no Brasil (GOULART FILHO, 2006).

Em Criciúma, atualmente, encontram-se o total de 369 empresas atuantes no setor de confecções têxteis, que geram um número aproximado de 6.000 postos de contratação direta em termos de emprego. A capacidade produtiva do setor no município gira em torno de aproximadamente 2.340.000 peças/mês (SINDVEST, 2013).

Este segmento industrial de Criciúma é composto basicamente por micro e pequenas empresas. Porém, há algumas empresas de médio e grande porte, de expressiva atuação no cenário nacional e internacional. No processo produtivo, não há uma linha única ou um padrão de confecções no município, embora a moda feminina tenha destaque, juntamente com as peças em jeans (ACIC, 2013).

Frente a este contexto, a população, em um estudo científico, pode ser definida como o conjunto de pessoas ou instituições que compartilham ao menos uma característica ou especificidade em comum (BARROS; LEHFELD, 2010).

Neste estudo, a **população** ou universo considerado foi o total de 369 de empresas atuantes no setor de confecções têxteis em Criciúma – SC.

O período de realização da pesquisa foi no mês de setembro de 2013, enquanto a extensão foi as empresas atuantes no segmento em estudo localizadas em Criciúma. A unidade de amostragem considerada foi o proprietários e/ou gestores de Recursos Humanos nas organizações e o elemento referiu-se a empresas cadastradas no Núcleo da Moda da ACIC – Associação Industrial e Comercial de Criciúma.

A partir disso, em muitos casos, como não se pode abranger toda uma população em uma pesquisa, o que faz proceder à extratificação do universo em uma porção menor, ao que se chama de amostra (BARROS; LEHFELD, 2010).

A amostra se refere ao um número reduzido ou menor de sujeitos retirados de uma população determinada ou considerada. Por meio do processo de amostragem, busca-se generalizar ou tirar conclusões a respeito do universo em estudo, generalizando os resultados (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Com base nisso, a partir da população considerada (369 empresas atuantes no setor de confecções têxteis em Criciúma – SC), a **amostra** pesquisada compreendeu as organizações participantes do Núcleo da Moda, da Associação

Comercial e Industrial de Criciúma, em número de 40.

O cálculo do erro amostral foi realizado por meio da fórmula de Barbeta (2004), representado no Quadro 2.

Quadro 2: Cálculo do erro amostral.

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

Onde:

- N → tamanho (número de elementos) da população
- n → tamanho (número de elementos) da amostra
- n_0 → uma primeira aproximação para o tamanho da amostra
- E_0 → erro amostra tolerável

$$n_0 = \frac{1}{(0,15)^2} = \frac{1}{0,0225} = 44$$

$$n = \frac{700 \times 44}{700 + 44} = \frac{30.800}{744} = 41$$

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base em Barbeta (2004).

Com base nisso, a partir da população em estudo e levando-se em consideração o tamanho da amostra, o erro amostral aproximado é de 15%.

Neste caso, a amostra é do tipo **probabilística por grupo ou cluster**, na qual a população investigada é representada pelo conglomerado de empresas que estão cadastradas junto ao Núcleo de Moda da ACIC.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A fase de coleta de dados é a etapa que dá início à investigação ou à pesquisa propriamente dita, com a busca de informações e dados (CARVALHO, 2011).

Para a coleta dos dados, foram utilizados **dados primários**. Por dados primários, entende-se aqueles que são gerados pelo próprio pesquisador, por meio de informações e outras fontes dos locais onde os fenômenos ocorrem (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Os dados primários foram coletados a partir de um **questionário**. O questionário pode ser conceituado como sendo um instrumento de coleta de dados que pode ser preenchido com ou sem a presença do pesquisador pelos informantes ou amostra (CARVALHO, 2011).

O questionário aplicado foi composto por perguntas fechadas, com dois blocos de questões: perfil da empresa e dados sobre a rotatividade.

Este tipo de questionário, ou seja, com perguntas fechadas, é padronizado, ou seja, aplicado o mesmo a todos os participantes da amostra, sendo depois adequado à quantificação dos resultados (CARVALHO, 2011).

O questionário foi aplicado diretamente nas organizações da amostra, podendo-se, em alguns casos, também ser aplicado por e-mail (Apêndice A).

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Após a aplicação dos questionários, os dados foram tratados por meio da abordagem quantitativa.

Esta forma de abordagem foi empregada pelo fato de que os resultados obtidos passaram por contagem de ocorrência e posteriormente tratados estatisticamente. A abordagem quantitativa emprega a mensuração das relações ocorrentes entre as variáveis, gerando um enfoque que garante uma interpretação confiável dos dados observados (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Segundo Ramos, Ramos e Busnello (2003, p. 25), o enfoque quantitativo [...] significa traduzir em números opiniões e informações para classificar e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas”.

Com base na abordagem quantitativa, depois de se agrupar os dados, os mesmos foram dispostos em gráficos do programa Microsoft Excel, nos quais constarão o seu percentual correspondente em cada questão investigada.

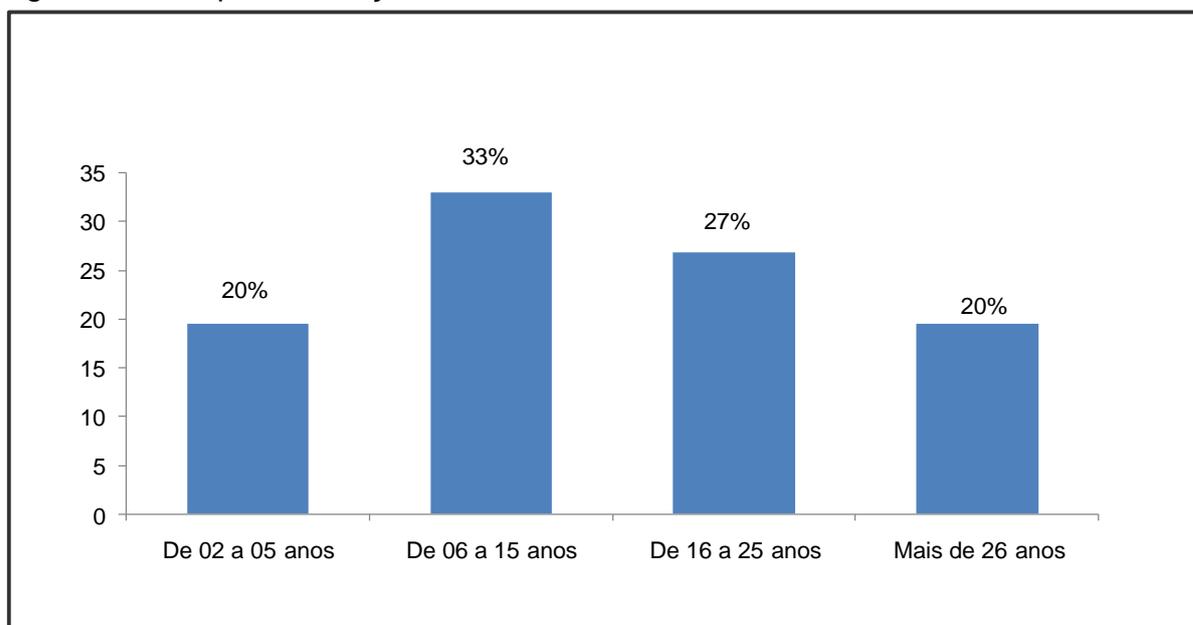
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se os resultados obtidos na pesquisa que buscou identificar os motivos que levam ao nível de rotatividade voluntária elevada em empresas do setor de confecções têxteis de Criciúma – SC, a partir de uma amostra de 41 organizações deste setor no município.

4.2 PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES DO ESTUDO

Nos gráficos a seguir, são apresentados aspectos que caracterizam o perfil das empresas da amostra.

Figura 1 – Tempo de atuação no mercado.

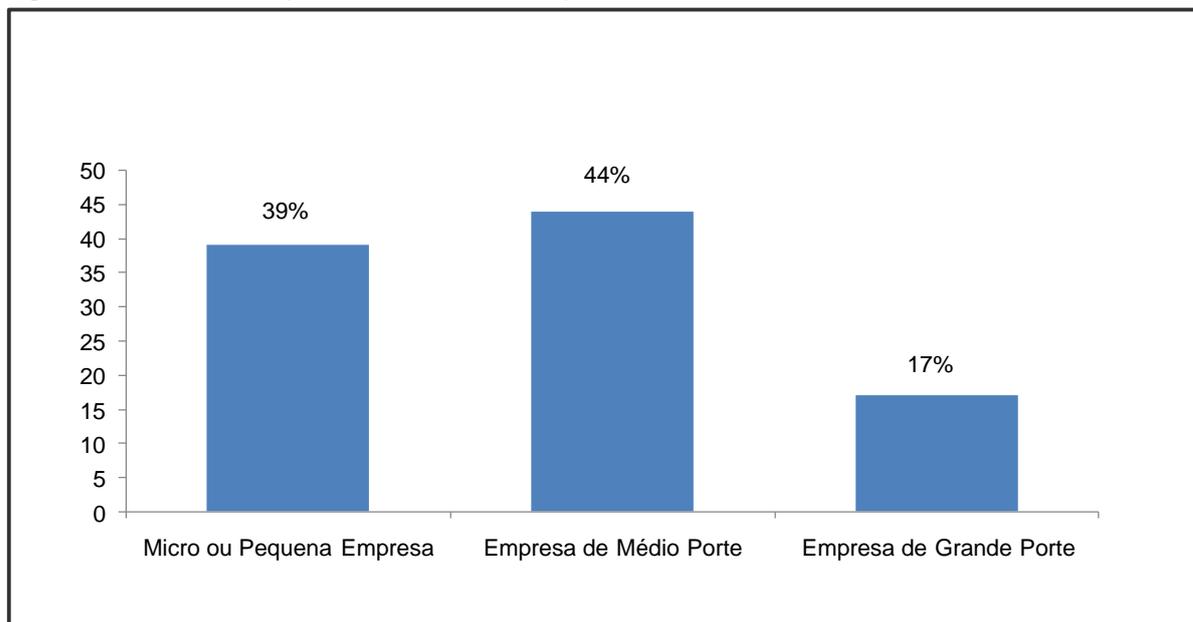


Fonte: Dados do pesquisador

Conforme se verifica, o tempo de atuação no mercado da maioria das empresas é entre 05 a 15 anos, predominando em 33% dos casos, enquanto 27% de empresas atuam entre 16 a 25 anos. Também se observam 20% com tempo de funcionamento entre 16 a 25 anos, além de outros 20% que atuam há mais de 26 anos.

Esses dados afirmam a expressividade do setor na região, que é um pólo no segmento considerado pela longevidade das empresas em relação ao tempo de atuação.

Figura 2 – Porte/enquadramento da empresa.

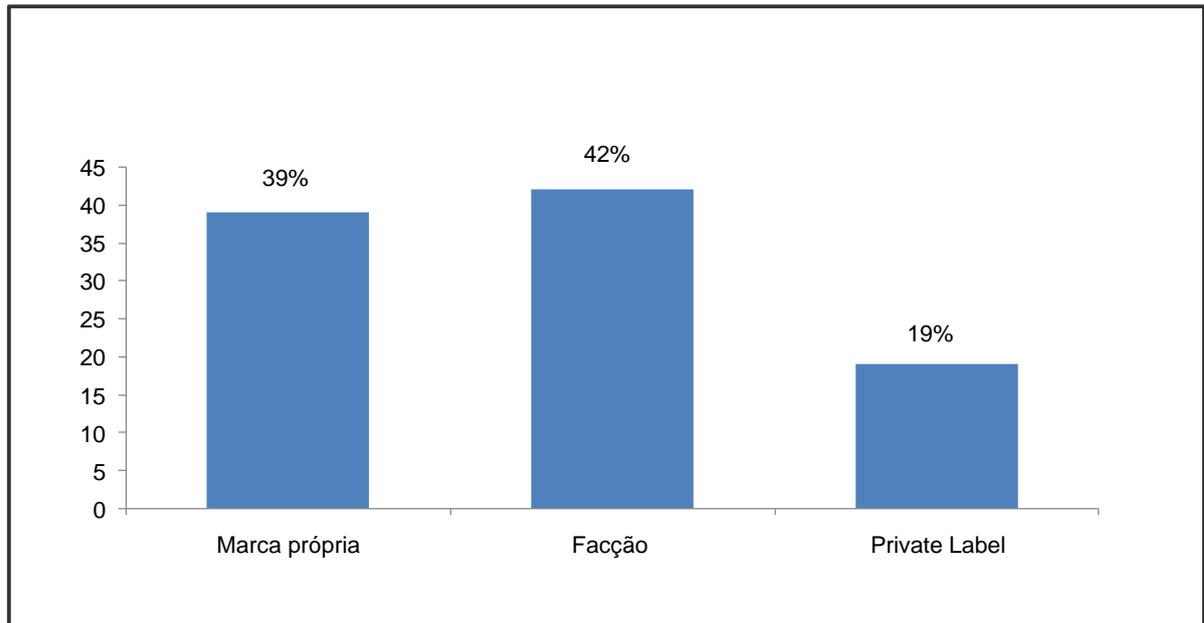


Fonte: Dados do pesquisador

Em relação ao porte ou enquadramento, destacam-se as empresas de médio porte, com 44% dos casos, seguidas das micro ou pequenas empresas, com 39%. Já as empresas de grande porte somam 17% da amostra.

Conforme se verifica, mesmo que as empresas tenham um considerável tempo de atuação, a maioria permanece com uma estrutura relativamente enxuta como se encontra nas empresas de médio porte.

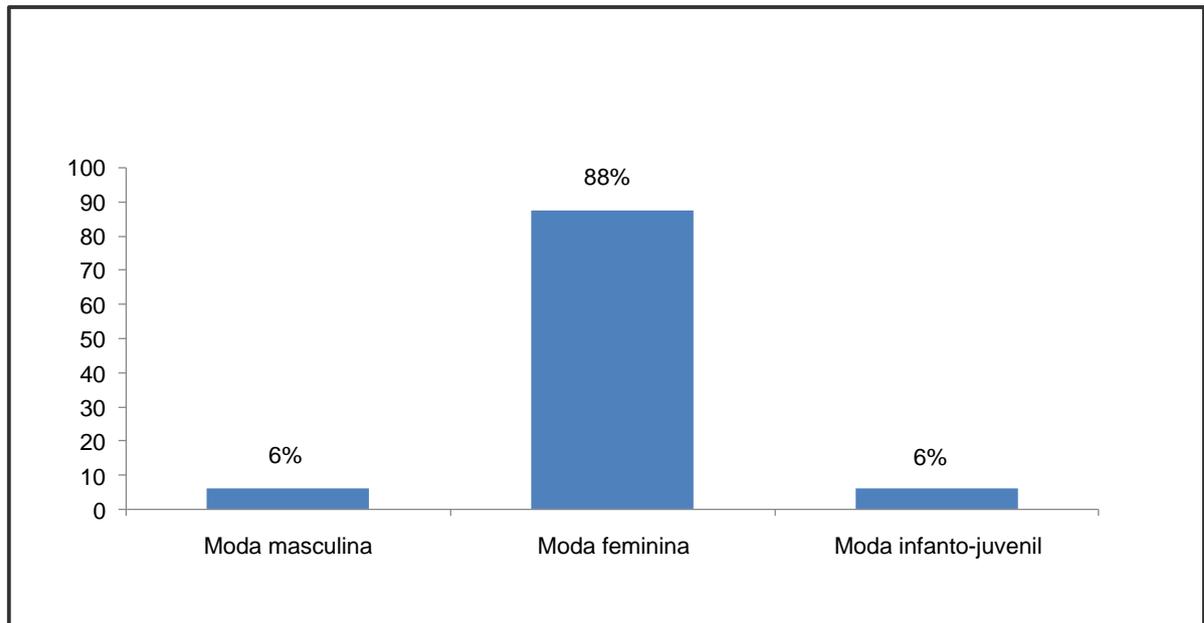
Figura 3 – Modalidade de atuação



Fonte: Dados do pesquisador

Segundo os dados obtidos, pode-se constatar que predominam as empresas de confecções têxteis que atuam com facção, com 42%, enquanto 39% trabalham com marca própria. Também se observa 19% que atuam com Private Label, espécie de facção que fornece todos os materiais para a confecção das peças.

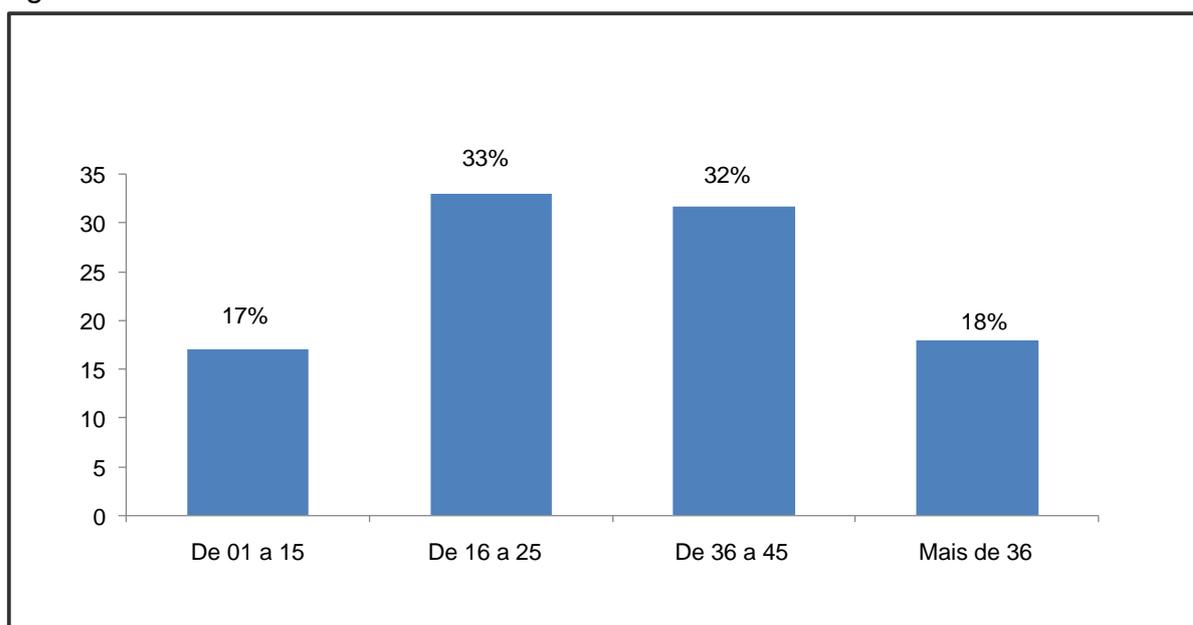
Figura 4 – Principal linha de atuação



Fonte: Dados do pesquisador

No que se refere à principal linha de atuação das empresas, pode-se constatar que a maioria atua com a fabricação e moda feminina, com 88%, enquanto 6% a linha é moda masculina, mesmo percentual observado para as empresas que atuam como moda infanto-juvenil.

Figura 5 – Número de colaboradores



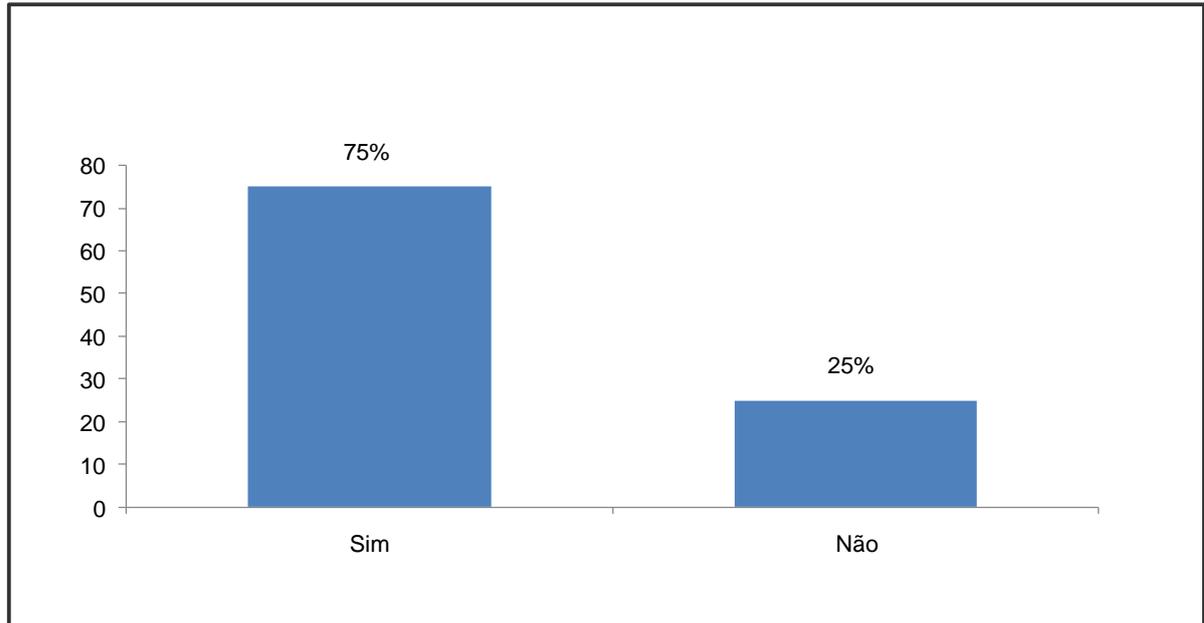
Fonte: Dados do pesquisador

Conforme se pode constatar, predominam empresas do setor que possuem de 16 a 25 funcionários, encontrado em 33% dos casos, seguidas por 32% que tem de 36 a 45 colaboradores, além de 18% que empregam de mais de 45 colaboradores.

4.2 DADOS SOBRE A MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL

Nos gráficos a seguir, são apresentados aspectos que caracterizam o a rotatividade de funcionários nas empresas da amostra.

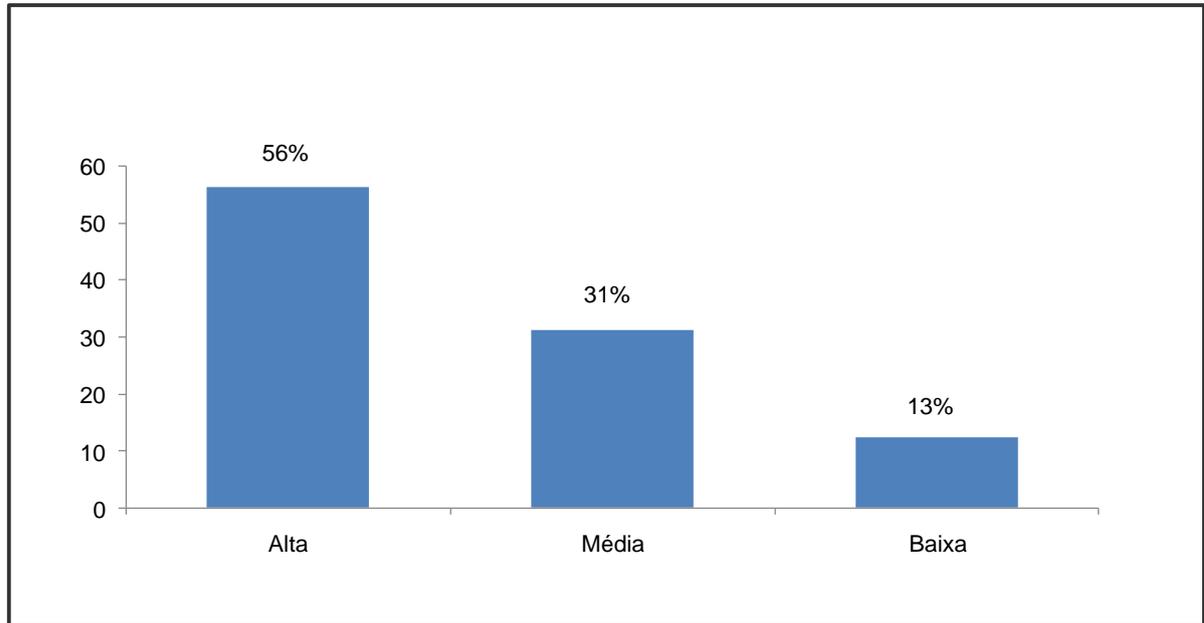
Figura 6 – Registro de rotatividade de pessoal



Fonte: Dados do pesquisador

Quando questionadas a respeito do registro de rotatividade de pessoal, as organizações, em sua maioria, afirmaram que sim, expresso pelo percentual de 75%, enquanto 25% das organizações afirmaram não possuir registro de rotatividade de pessoal.

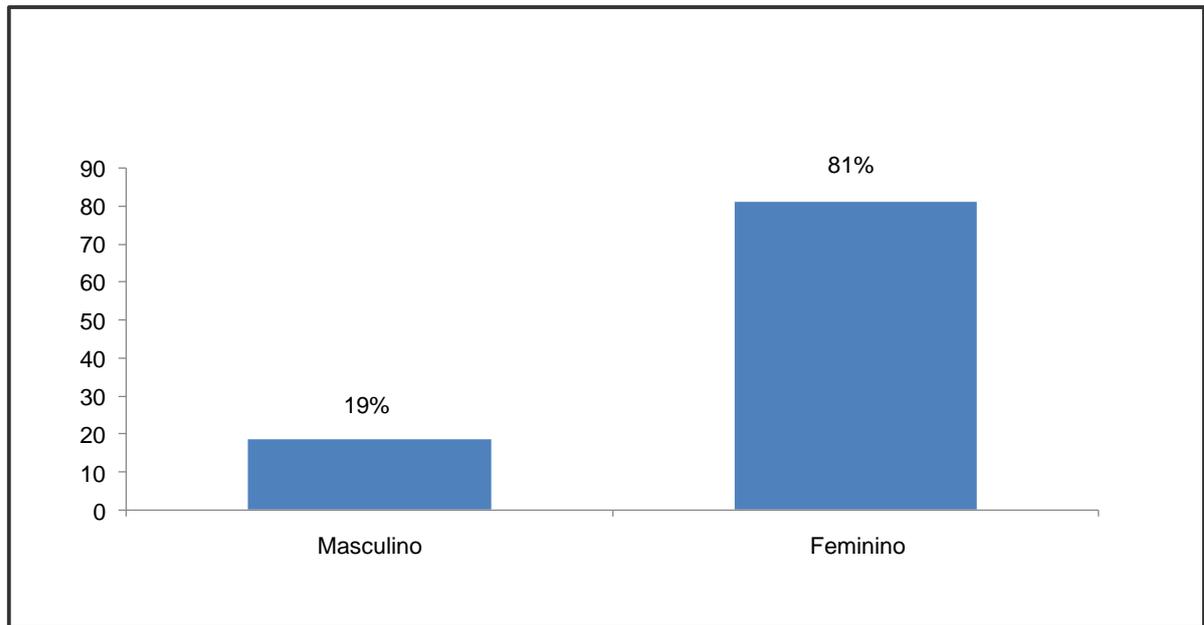
Figura 7 – Classificação da rotatividade de pessoal



Fonte: Dados do pesquisador

Levadas a avaliar a rotatividade de pessoal em seus quadros, a maioria das empresas do estudo afirmaram que o nível registrado é alto, verificado em 56% dos casos, enquanto 31% relataram que a rotatividade é média, sendo considerada baixa na visão de 13% das organizações.

Figura 8 – Sexo dos funcionários que mais solicitaram desligamento

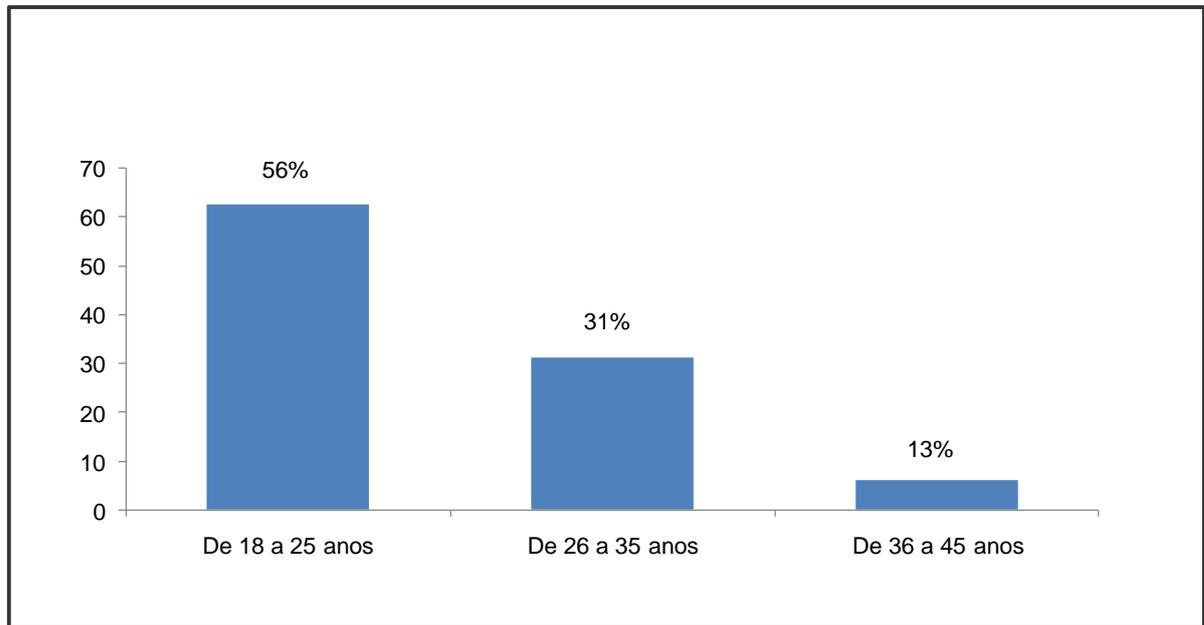


Fonte: Dados do pesquisador

No que se refere ao gênero dos funcionários que mais solicitam desligamento, a maioria das empresas apontou o sexo feminino, evidenciado em 81% dos casos, enquanto 19% referiram ser o sexo masculino.

Esse dado por ser relativo ao fato de que este tipo de organização emprega maior número de mão de obra feminina.

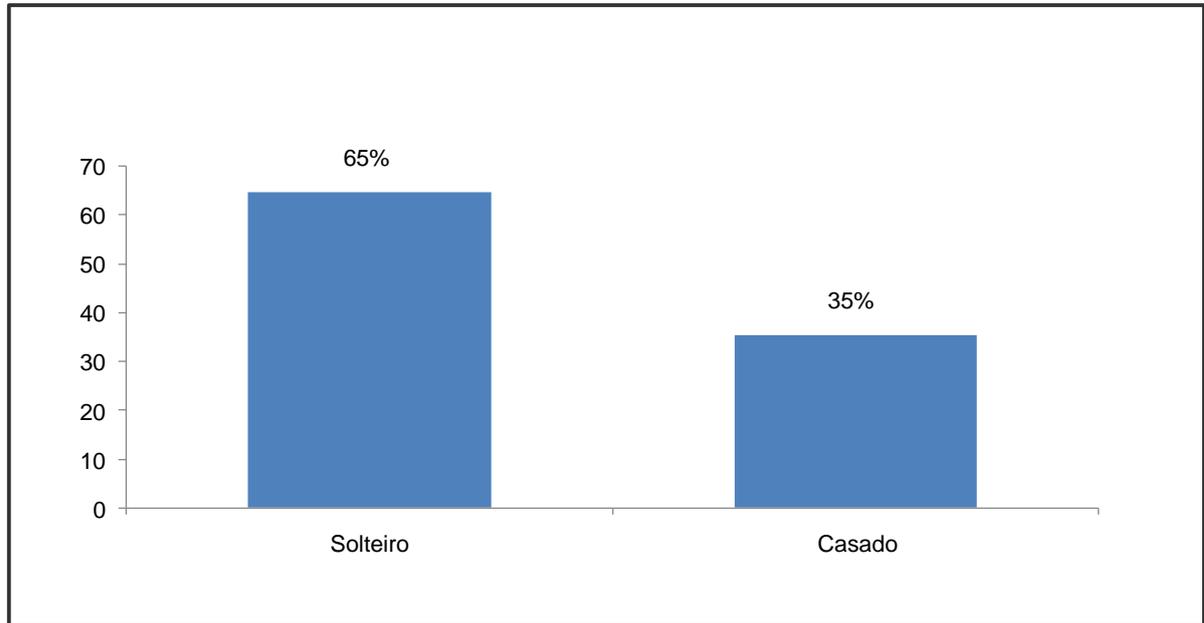
Figura 9 – Idade dos funcionários que mais solicitaram desligamento



Fonte: Dados do pesquisador

Em relação à idade, de acordo com as empresas do estudo, a maioria dos casos de rotatividade ou de funcionário que pediu o desligamento da empresa possui idade entre 18 a 25 anos, com 56%, enquanto 31% afirmaram que são colaboradores de 26 a 35 anos. Do restante, 13%, mencionou que é entre 36 a 45 anos a idade mais prevalente dos que solicitam demissão.

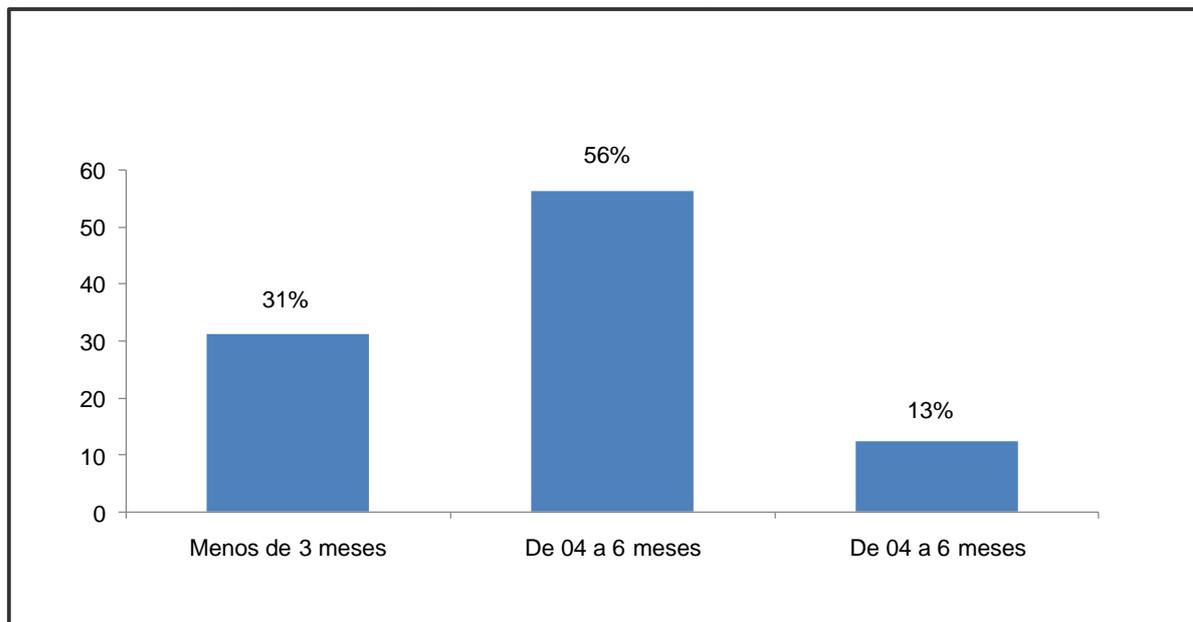
Figura 10 – Estado civil dos funcionários que mais solicitaram desligamento



Fonte: Dados do pesquisador

Já com relação ao estado civil, evidencia-se que a maior parte é de solteiros, afirmado por 65% das empresas, enquanto 35% referiram que são funcionários de estado civil casado que mais solicitam desligamento da empresa.

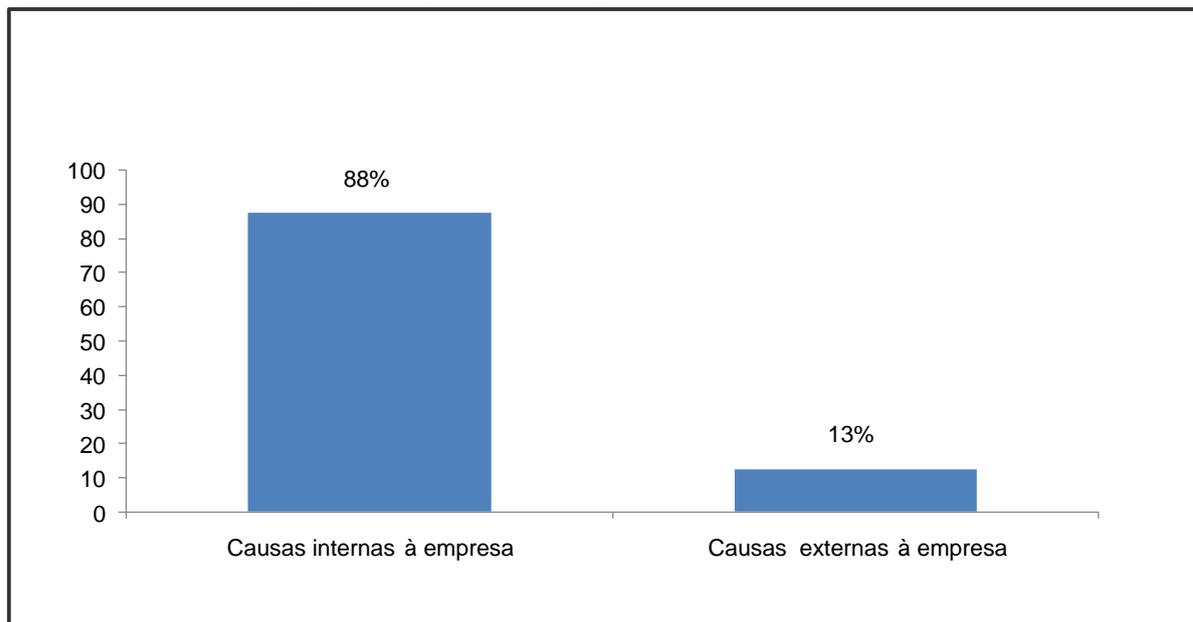
Figura 11 – Tempo médio de permanência na empresa



Fonte: Dados do pesquisador

O tempo médio de permanência na empresa é de 4 a 6 meses, conforme apontado por 56% das organizações do estudo. Em seguida, com 31% encontram-se as empresas nas quais o tempo médio de permanência dos colaboradores é menos de 3 meses. De 04 a 6 meses de permanência, afirmaram 13% das empresas do estudo.

Figura 12 – Motivo apontado para o desligamento



Fonte: Dados do pesquisador

No que se refere ao motivo apontado pelos funcionários para o desligamento, a maioria das empresas afirmou que é devido a causas internas à organização, predominando em 88%, enquanto 13% referiram-se devido a causas externas à empresa.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Buscando identificar se ocorre rotatividade voluntária elevada em empresas do setor de confecções têxteis de Criciúma – SC, realizou-se um estudo envolvendo todas 41 organizações que atuam nesse segmento no município.

Em um primeiro momento, identificou-se um perfil predominante de organizações com 6 a 15 anos de atuação, de médio porte, que atuam como facção, no segmento de moda feminina. Nessas organizações, o número de colaboradores prevalente é de 16 a 25 funcionários, com registro de rotatividade em elevado nível.

Em relação perfil dos funcionários que mais solicitam desligamento, constatou-se que quanto ao gênero, são do sexo feminino, com idade entre 18 a 25 anos e solteiros. O tempo de serviço mais relacionado à rotatividade é de 4 a 6 meses de empresa e o motivo mais relacionado refere-se às causas intrínsecas à empresa.

Desse modo, com base nos resultados obtidos, pode-se sugerir algumas medidas para as empresas poderem sanar essa problemática:

- Realizar um registro qualitativo e quantitativo dos motivos das demissões voluntárias, quando houver, com o intuito de se direcionar as políticas e as práticas em gestão de pessoas na empresa. Nessa fase, deve-se levantar os motivos que levaram a saída de um determinado profissional, o que o fez preferir uma nova oportunidade de trabalho, o que foi prioritário em sua decisão - aspectos relacionados à remuneração, à liderança ou às relações com os colegas, e como os fatores se igualam em relação ao perfil dos profissionais.

- Levar em consideração o perfil detectado por ocasião do recrutamento e seleção, cuidando para selecionar funcionários que não estejam dentro do perfil considerado.

- Formalizar um prêmio por desempenho e por tempo de permanência na empresa, como uma forma de reconhecimento por tempo de serviços prestados, oferecendo um percentual, por exemplo, que varia de 2% a 8% sobre o salário da categoria, iniciando para os colaboradores que se mantiverem na empresa acima de dois anos.

- Criar um canal de comunicação permanente com os funcionários, para que eles possam manifestar suas críticas, sugestões e opiniões em relação a empresa, sistema de trabalho, ou seja, todos os assuntos que o funcionário entender que poderá estar colaborando para o bom andamento organizacional.

- Implementar entrevistas de desligamento como forma de mapear as causas apontadas para o desligamento da organização, com o intuito de verificar quais os reais motivos que levam os trabalhadores a saírem da organização.

Acredita-se que essas sugestões possam ser implementadas no sentido de diminuir o índice de rotatividade que demarca esse setor, tendo em vista que a rotatividade alta é extremamente onerosa para a empresa.

5 CONCLUSÃO

Identificar, atrair, desenvolver, manter e reter profissionais qualificados têm se tornado um dos principais desafios para as empresas que querem manter-se autossustentadas no mercado. Por isso, a rotatividade de pessoal ou *turnover* trata-se de um fenômeno estratégico para o negócio, que deve ser gerenciado de forma efetiva e eficaz dado sua destacada importância, tanto no aspecto de custeio econômico, como no aspecto da garantia da mão-de-obra suficiente para as empresas realizarem suas funções.

Dentro desse contexto, pode-se afirmar que as indústrias de confecções têxteis possuem diversos departamentos, que vão desde a escolha do produto a ser confeccionado à expedição dos mesmos, passando pelas áreas de modelagem, corte, costura, acabamento e revisão.

Essa pulverização de tarefas acaba por tornar o setor como um dos que mais registram os maiores índices de rotatividade voluntária (demissão) dos funcionários.

Os fatores que desencadeiam esse processo são múltiplos e muitas vezes tão distintos como são distintas as pessoas e circunstâncias que poderiam ter ocasionado o fenômeno. Assim sendo, os resultados apresentados pelo estudo ajudam a compreender uma dimensão da origem da rotatividade sistemática nas empresas de confecções têxteis de Criciúma, SC, mas dado seu caráter multicausal restringe a possibilidade de interpretações mais conclusivas sobre as condições de surgimento da rotatividade nas organizações.

Acredita-se que tudo leva a crer que as empresas têm uma parcela maior de responsabilidade, pois recrutam e selecionam seus funcionários de forma inadequada, sem uma definição exata de perfil e competências desejadas, exigindo depois conhecimentos, habilidades e atitudes que eles não têm.

Por outro lado, também acredita-se que a retenção de pessoas está relacionada ao nível de satisfação, motivação, confiança e admiração dos colaboradores, que depende da qualidade das relações de compromisso e dos vínculos construídos entre ambas as partes.

Contudo, a rotatividade alta é extremamente onerosa para as empresas. Além dos custos de demissão, existem os custos de recrutamento e seleção, além do tempo que isso toma. Por isso, a gestão da rotatividade é fundamental para todas

as empresas, que atuam em um cenário cada vez mais competitivo e exigente. Dessa forma, os dirigentes e os estrategistas de Recursos Humanos das empresas em geral necessitam identificar que cargos estão diretamente relacionados com a rotatividade, no sentido de implementar ações mais direcionadas a fim de que possam reter esses profissionais e diminuir o índice de rotatividade.

Além disso, pode-se também afirmar que os resultados dos negócios são impactados pela qualidade e competência dos líderes em desenvolver e manter pessoas e organizações, fundamentados no alinhamento de valores e princípios, na geração, integração e no compartilhamento do conhecimento e aprendizagem coletiva. Assim, as organizações devem buscar a visão e avaliação das lideranças da empresa sobre a qualidade dos produtos e serviços que fornece internamente, além do nível de alinhamento entre a gestão de pessoas e negócios.

Frente a isso, acredita-se que este estudo cumpriu os objetivos pretendidos, pois foi possível identificar se ocorre rotatividade voluntária elevada em empresas do setor de confecções têxteis de Criciúma – SC, bem como analisou-se o perfil das organizações do setor no município; verificou-se o perfil dos colaboradores que mais se desligam nas empresas; além de sugerir propostas de ações para a retenção dos colaboradores evitando a movimentação de funcionários de forma a não prejudicar os resultados econômicos dessas empresas.

Contudo, o estudo restringiu-se às organizações do setor no município em questão, podendo-se sugerir como estudos futuros, a realização de pesquisas em outros municípios, de forma separada ou em conjunto, como forma de se verificar a ocorrência desse fenômeno na região, comparando-se os dados entre si.

Além disso, também pode-se efetuar estudos em outros setores da economia local, buscando-se analisar se ocorre esse problema ou se o mesmo é restrito a empresas do segmento têxtil.

REFERÊNCIAS

ABRAVEST - Associação Brasileira do Vestuário. **Setor têxtil no Brasil**. 2013. Disponível em: <www.abraves.org.br>. Acesso em: 15 mar. 2013.

ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil. **Confecções têxteis**: panorama nacional. 2012. Disponível em: <www.abit.org.br>. Acesso em: 12 mar. 2013.

ACIC - Associação Comercial e Industrial de Criciúma. **Núcleo da Moda - Integrantes**. 2013. Disponível em: <http://www.acicri.com.br/nucleos_detalhes.php?nucleo_cod=13>. Acesso em: 19 jun. 2013.

BARBETA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2004.

BARROS, Aidil da Silveira Barros; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia**: um guia para iniciação científica. 6.ed. São Paulo: Makron Books, 2010

CAMPOS, C. V. A.; MALIK, A. M. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, p. 347-368, 2008.

CARVALHO, Maria Cecília Maringoni de. **Construindo o saber**: metodologia científica – fundamentos e técnicas. 22. ed. Campinas: Papirus, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral das organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

CONSELHO ESTADUAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - CEDE. 2012. Setor têxtil dribla a crise econômica. Disponível em: <www.cede.ce.gov.br/noticias/setor-textil-driblaa-crise-economica>. Acesso em: 4 abr. 2013.

COSTA, C. A.; MORAES, L. F. R.; CANÇADO, V. Avaliando o comprometimento organizacional e possíveis relações com o *turnover*. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 8, n. 2, art. 18, p. 1-16, 2010.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS – DIEESE. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho**. São Paulo: DIEESE, 2011.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos - PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico**: elaboração e formatação. 14 ed. Porto Alegre: s.n., 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOULART FILHO, Alcides. Diversificação produtiva no sul de Santa Catarina: uma contribuição à história e economia regional. In: GOULART FILHO, Alcides (Org.). **Ensaio sobre a economia sul-catarinense II**, mimeo, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LOPES, Evandro Luiz.; MORETTI, Sandro. Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 6, p. 553-567, 2011.

MACIEIRA, Sílvio; VENTURA, Magda. **Como elaborar projeto, monografia e artigo científico**. 4. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora, 2006.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

NODARI, Carlos Henrique. Turnover e satisfação no trabalho em empresas multinacionais: um estudo de caso. **Revista de Administração da Unimep**, v. 8, n. 2, p. 1-16, 2010.

NOMURA, Felícia Hiromi; GAIDZINSKI, Raquel Rapone. Rotatividade da equipe de enfermagem: estudo em hospital-escola. **Rev. Latino-Am. Enfermagem** [online]. 2005, vol.13, n.5, pp. 648-653.

RAMOS, Paulo; RAMOS, Magda Maria; BUSNELLO, Saul José. **Manual prático de metodologia da pesquisa**: artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese. Blumenau, SC: Acadêmica Publicações, 2003.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2010

ROSA, Marian dos Santos Rosa; IBDAIWI, Tiago Kader. Fatores responsáveis pelo *turnover* em uma empresa de fast food de Santa Maria – RS. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 3, p. 525-538, 2012.

SCALCO, Sirlésia Vigarani; LACERDA, Josimari Telino de; CALVO, Maria Cristina Marino. Modelo para avaliação da gestão de recursos humanos em saúde. **Cad. Saúde Pública**. 2010, vol.26, n.3, pp. 603-614.

SINDVEST – Sindicato da Indústria do Vestuário. **Indústrias têxteis em Santa Catarina**. Disponível em: <<http://www.sindinvest.org.br/content/home/default2.asp#.UccpPNhp3Y0>>. Acesso em: 20 jun. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÉNDICE

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA A COLETA DE DADOS (QUESTIONÁRIO)

Prezado (a) Sr (a):

O objetivo deste estudo é **identificar os motivos que levam ao nível de rotatividade voluntária elevada em empresas do setor de confecções têxteis de Criciúma – SC**. Os seus dados e respostas serão somadas a de outras empresas, sem que seja possível a sua identificação. Os resultados irão compor uma **Monografia de Conclusão de Curso**, no Curso de **Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior**, da **Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC**.

Desde já, agradecemos a sua participação.

Atenciosamente,

Renan Nascimento Maria

Bloco 1: Perfil da Empresa

1) Qual o tempo de atuação da empresa?

- Até 05 ano
- De 06 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- De 16 a 20 anos
- De 21 a 25 anos
- Mais de 25 anos. Quantos? _____ anos.

2) Qual o porte da empresa?

- Microempresa ou empresa de pequeno porte
- Empresa de médio porte
- Empresa de grande porte

3) Qual a modalidade de atuação

- Marca própria
- Facção ou Private Labl

4) Qual o número de colaboradores da empresa atualmente?

- Até 15
- De 16 a 20
- De 21 a 30
- De 31 a 40
- De 41 a 50
- 51 ou mais. Quantos? _____.

Bloco 2: Questões sobre a rotatividade

7) Sua empresa registra rotatividade de funcionários?

- Sim
 Não

8) Em caso positivo, como você classifica a rotatividade registrada?

- Alta
 Média
 Baixa

9) Qual o sexo dos funcionários que mais se desligam?

- Feminino
 Masculino

10) Qual a idade dos funcionários que mais solicitam desligamento da empresa?

- De 18 a 25 anos
 De 26 a 35 anos
 De 36 a 45 anos
 De 46 a 55 anos
 Mais de 56 anos

12) Qual o estado civil dos funcionários que mais solicitam desligamento da empresa?

- Solteiro(a)
 Casado(a)
 Separado(a)/Divorciado(a)
 Viúvo(a)
 União estável

13) Qual o tempo o tempo médio que o funcionário permanece com vínculo com a empresa?

- Menos de três meses
 De quatro a seis meses
 De sete meses a um ano
 De um a 02 anos
 De 03 a 04 anos
 Mais de 04 anos, quanto: anos.

14) Qual a principal causa apontada para o pedido de desligamento?

- Causas internas à empresa
 Causas externas à empresa (próprias do funcionário)