

# FATORES QUE IMPACTAM NA ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS DA ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL CRIANÇA CRISTAL

Giovanna Aparecida da Rolt<sup>1</sup>  
Margareth Inês Motter Caregnatto<sup>2</sup>

## Resumo

Os elevados índices de rotatividade de funcionários podem implicar expressivamente nos resultados organizacionais. Diante desse fato, o presente estudo tem como objetivo identificar os fatores que geram alto índice de rotatividade na Escola de Educação Infantil Criança Cristal, em Caxias do Sul, no estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, empregou-se o método de estudo de caso, uma vez que houve uma investigação mais profunda através da aplicação de questionário. Dentre os principais resultados encontrados destacam-se os fatores analisados nas categorias de motivação, valorização, relacionamento, comunicação e remuneração como principais impactantes que levam à rotatividade. Diante deste contexto, o estudo comprova que é possível trabalhar os fatores indicados na pesquisa, de maneira a minimizar os aspectos que geram a rotatividade da Escola de Educação Infantil Criança Cristal. Dessa forma, indicam-se ações no que se refere a treinamento, à qualificação das chefias, bem como melhorar os benefícios para os funcionários.

**Palavras-Chave:** Rotatividade de pessoas. Valorização. Comunicação. Remuneração.

## Abstract

The high level of employee turnover can cause significant organizational results. Noting this fact, this study has as objective to identify the factors that cause employee turnover at the school of childhood education Criança Cristal, in Caxias do Sul, the state of Rio Grande Do Sul. Employing the method of case study, since there was a further investigation by a questionnaire application. Among the main findings stand out in the categories of factors analyzed, motivation, stimulation, relationship, communication and remuneration as the most impacting that to leads and cause turnover. From this context, the study shows that you can work the factors raised in the research, so as to minimize the issues that generate the turnover of the school of childhood education Criança Cristal. For this we indicate actions with regard to training, the qualification of the management, as improve employee benefits.

**Keywords:** Turnover of people. Stimulation. Communication. Remuneration.

---

<sup>1</sup> Estudante do Curso de Administração da Faculdade da Serra Gaúcha- FSG.

<sup>2</sup> Mestre em Administração. Professora e orientadora nos Cursos de Graduação da FSG. Endereço eletrônico: margareth.motter@fsg.br.

## INTRODUÇÃO

Em toda organização existe a entrada e saída de funcionários, de tempos em tempos. Este fenômeno que ocorre dentro das empresas é chamado de rotatividade. Quando esta rotatividade se torna excessiva, a força de trabalho da organização pode se tornar inexperiente e destreinada, resultando em ineficiência e dificuldades na consecução dos objetivos organizacionais (SPECTOR, 2006).

Esse efeito de rotação de pessoas gera prejuízos na empresa. O tempo perdido em treinamento para o funcionário que está entrando, os gastos com o que está saindo, o impacto que causa dentro da empresa entre colegas de trabalho e chefias, todo esse processo pode afetar a mão de obra qualificada e a prestação de serviço da organização. Analisando este cenário empresarial e o diagnóstico organizacional realizado na Escola de Educação Infantil Criança Cristal, identifica-se o tema de pesquisa. O mesmo está relacionado à área de Administração de Pessoal com ênfase na rotatividade de pessoal.

O presente estudo foi realizado na empresa denominada Escola de Educação Infantil Criança Cristal, localizada na cidade de Caxias do Sul, no estado do Rio Grande do Sul. A referida empresa é uma entidade (escola) que presta serviços e auxílio de cuidados, educação e lazer para crianças. Fundada em quatro de abril de 2007, hoje se encontra sobre o comando de sua segunda direção. Composta por uma estrutura compatível para 55 crianças de zero a seis anos e dez funcionários, entre professores, cozinheira e direção, além dos serviços terceirizados de pedagogia, psicologia, dentista e nutrição.

Na empresa analisada a rotatividade está se tornando constante. O percentual normal de rotatividade para uma organização conforme Ministério do Trabalho é de 1%; já na empresa estudada chega a 4% conforme apêndice C, impedindo assim a criação de vínculos entre os profissionais que nela trabalham e entre seus clientes e fornecedores. Dentro de uma organização o trabalho em conjunto é essencial para a boa produtividade e desenvolvimento perante a sociedade e concorrência. Diante disso, a empresa cedeu espaço para que se pudesse realizar a aplicação de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, cujo objetivo geral é identificar quais são os fatores que geram o alto índice de rotatividade de funcionários.

Atráves deste contexto serão analisados os principais fatores que impactam e levam à rotatividade dentro das organizações ? Sendo assim, para alcançar o propósito geral deste estudo, estruturaram-se alguns objetivos específicos: (I) Analisar e identificar o perfil predominante dos entrevistados; (II) Identificar fatores que impactam na rotação de

funcionários dentro da empresa; (III) Avaliar o nível de rotatividade da empresa perante sua concorrência; (IV) Propor ações de melhorias.

O estudo valer-se-á da análise das categorias, do ambiente interno ao qual o indivíduo encontra-se inserido, com o propósito de identificar quais categorias implicam na rotatividade de pessoas, e também, para se obter respostas referentes aos tipos de necessidades que o colaborador pode apresentar.

Conforme Milkovich e Boudreau (2000), a rotatividade é um processo oneroso. Algumas vezes a redução do quadro de pessoal diminui os custos e aumenta os lucros. Obviamente, se as demissões forem feitas da maneira correta, uma organização pode tornar-se mais competitiva. Por isso, as empresas precisam buscar mais do que simplesmente reduzir sua rotatividade, e sim determinar a quantidade certa de demissões e considerar cuidadosamente quando é mais eficaz permitir os empregados a deixarem a empresa ou quando é melhor tentar retê-los.

## **1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A exigência do mercado de trabalho tem obrigado as organizações a oferecer serviços cada vez melhores e com algum diferencial em relação aos concorrentes. Diante dessa mudança de conceito e exigência por parte dos consumidores, as empresas necessitam, cada vez mais, trabalhar a retenção de talentos.

O presente capítulo propõe-se a apresentar o referencial teórico que fundamenta esta pesquisa, sendo que os temas abordados serão: A evolução da ARH, Retenção de talentos, Definições de rotatividade, Cálculo do índice de rotatividade, Causas da rotatividade, Como desvendar os fatores que geram rotatividade e Vantagens e Desvantagens da rotatividade.

### **1.1 A evolução da área de recursos humanos**

Segundo Gil (1994), atualmente a maioria das empresas brasileiras de grande e médio porte mantém um departamento de RH, porém a adoção dessa designação parece estar relacionada aos interesses em apresentar uma característica de modernidade. A empresa que cresce junto com a nova tecnologia e globalização tende a estar preparada para investir na área de gestão de pessoas.

O departamento de Recursos Humanos de uma empresa exerce um papel de grande importância, pois é o elo entre a diretoria e os seus funcionários, tendo a função de

mostrar para o funcionário que a empresa em que ele trabalha é um lugar bom para se trabalhar, e apontar para a empresa quando um funcionário está se destacando ou quando precisa ser mais capacitado ou auxiliado em algum aspecto.

Chiavenato (2003) conceitua que recursos humanos é uma área interdisciplinar que tem a capacidade de envolver inúmeros conceitos oriundos de várias áreas, por tratar diretamente com o ser humano, ou seja, indivíduos com personalidades diferentes, o que requer de qualquer especialista na área de recursos humanos uma experiência e um bom volume de conhecimento em diferentes áreas.

A área de RH envolve muitas funções, entre elas estão as mais comuns como: recrutamento, estruturação, treinamento, instrução, capacitação, qualificação, entre outras. A empresa que possui este departamento passa mais confiança para seus clientes e maior segurança para seus funcionários e diretores. Esse departamento é responsável também pelo bom desempenho e motivação do funcionário dentro da empresa.

Para Chiavenato (2000, p.17), “a ARH está passando por grandes mudanças e inovações. Nesse novo contexto, as pessoas deixam de ser o problema das organizações para ser a solução de seu problema.” É através do conhecimento e experiência de cada profissional que se desenvolve uma gestão adequada para o crescimento da empresa.

O investimento nesta área tem sido cada vez mais constante entre as empresas de médio e grande porte, mas cada qual investe conforme sua lucratividade e produtividade, deixando em destaque as empresas de pequeno porte que possuem uma maior dificuldade, pois o investimento é grande e o retorno vem a longo prazo. Porém, existem maneiras de se aplicar gestão de pessoas de uma forma que custe barato para a empresa e, ainda assim, renda produtividade. Isso depende somente do interesse dos gestores em buscar alternativas mais viáveis.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 68) “afirmam que as decisões sobre RH têm que estar alinhadas com a disponibilidade financeira e ter em mente a agregação de valores da empresa.” Uma organização preocupada com seu crescimento deve, também, se preocupar com o bem-estar de seu funcionário. A ARH busca aproximar chefia e colaboradores, levando em consideração sempre os objetivos e valores que a empresa tenta conquistar.

Algumas empresas, visando maior lucratividade, estão se preocupando em fazer investimentos com consultorias de recursos humanos. Porém, outras organizações estão implantando uma área de gestão de pessoas na sua própria unidade de trabalho. Tudo isso está ocorrendo devido ao fato de que há uma tendência muito forte que os funcionários motivados,

capacitados e com um ambiente de trabalho favorável têm alta produtividade impactando diretamente nos resultados da organização.

Pode-se observar que a dimensão estratégica imputada à área de Recursos Humanos envolve todos os processos de Gestão de pessoas: Agregar Pessoas, Aplicar Pessoas, Recompensar Pessoas, Desenvolver Pessoas, Manter Pessoas e Monitorá-las (CHIAVENATO, 2004). Este setor é voltado diretamente aos interesses das pessoas, buscando entender e interligar o que o funcionário necessita para poder oferecer o melhor para a empresa.

Mas ressalta-se que para se trabalhar com pessoas, primeiro deve-se compreender o comportamento humano e também o conhecimento de vários sistemas e práticas de recursos humanos. Por isso, a importância de um departamento específico para se tratar deste assunto dentro da empresa é fundamental na busca pela melhor qualificação dentro do mercado de trabalho.

## **1.2 Retenções de talentos**

Na visão de Almeida (2004), talento refere-se, com frequência, a pessoas que trazem em sua bagagem um conjunto privilegiado de competências, isto é, conhecimentos, habilidades e atitudes que a diferenciam de outra. Ou seja, talento é uma habilidade individual de cada pessoa, que leva a um desempenho excelente, associando prazer e facilidade na sua execução.

O autor afirma que quando se traz pessoas talentosas para a organização, estas devem ser bem aproveitadas e compartilhadas, pois muitas empresas possuem talentos ocultos que não criam oportunidades e não agregam valor para as instituições. O verdadeiro talento escolhe onde deseja trabalhar, por isso, as empresas devem estar atentas para atrair estes profissionais.

A pessoa que tem algum tipo de talento espera de uma organização muito mais que uma boa remuneração e pacote de benefícios. Um dos fatores que mais tem peso para manter este modelo de profissional dentro da organização é a qualidade do ambiente de trabalho. Tendo como base uma boa comunicação, a empresa que escuta o que seu colaborador tem a dizer e lhe dá importância, deixa seus funcionários mais motivados, fazendo com que se sintam como peça importante para evolução da organização.

Knapik (2005) afirma que manter e fidelizar o funcionário de uma empresa consiste em uma tarefa árdua e importante para assegurar a baixa rotatividade. O

comprometimento dos funcionários e um mínimo de estabilidade organizacional, no sentido de poder contar com a força de trabalho de seus colaboradores, têm um papel de destaque para o departamento de RH.

### **1.3 Definições de rotatividade**

Rotatividade refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos de uma organização. Conforme Chiavenato (2004), ela define e relaciona mercados de trabalho e mercado de recursos humanos, aborda a rotatividade de pessoal como uma despesa que pode ser evitada se houver mais critério e atenção na seleção de mão de obra. A rotatividade alta reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal.

Existem inúmeras formas de desligamento que podem ocorrer dentro das empresas. Chiavenato (2004) afirma que os motivos podem estar em fatores externos ou internos da mesma, porém ressaltam-se dois como os mais comuns e frequentes dentro das organizações: o desligamento por iniciativa própria do funcionário e o desligamento por iniciativa da organização.

Desligamento por iniciativa do funcionário: ocorre quando o funcionário por motivos pessoais ou profissionais decide encerrar a relação de trabalho com a empresa. Normalmente a decisão depende de duas situações. A primeira pelo nível de satisfação do funcionário com o trabalho. A segunda pelas oportunidades que ele visualiza fora da empresa.

Desligamento por iniciativa da empresa: ocorre quando a organização decide demitir o funcionário, seja para substituí-lo por outro que a empresa julgue ser melhor e que supra as necessidades da organização, ou ainda, por este não atingir os objetivos esperados pela empresa. A redução do quadro de funcionários também é motivo que leva a empresa a optar pelo desligamento.

#### **1.3.1 Cálculo do índice de rotatividade**

É uma situação precária para a empresa a rotatividade de pessoal, pois a cada saída de funcionário normalmente segue admissão de outro funcionário. Este giro cria um custo alto de mão de obra. Por isso, necessita-se de um índice que possa medir percentualmente um determinado período as variações que ocorrem e que estatisticamente poderá fornecer ao interesse da empresa.

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{\frac{A+D \times 100}{2}}{\text{EM}}$$

Quadro 1: I Fórmula para cálculo do índice de rotatividade  
 Fonte: (CHIAVENATO, 2004, p. 36)

Onde:

A = admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas);

D = desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas);

EM = efeito médio dentro do período considerado, obtido pela soma dos efeitos existentes no início e no final do período, dividido por dois.

Através do cálculo de rotatividade, pode-se observar a porcentagem de pessoas que passam pela empresa em determinado período, mas não são identificados os motivos que levaram a esse percentual. Para isso, é necessária uma pesquisa analisando os principais fatores que levam à saída de pessoas da organização. A entrevista de desligamento é uma ferramenta bastante usada, conduzindo a organização às causas que levam ao desligamento de pessoal.

Este índice de rotatividade de pessoal exprime um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados. Assim, se o índice de rotatividade de pessoal for de, por exemplo, 3%, isto significa que a organização pode contar com apenas 97% de sua força de trabalho naquele período. Para poder contar com 100%, a organização precisaria planejar um excedente de 3% de pessoal para compensar esse fluxo de pessoal (CHIAVENATO, 2004).

Quando se trata de analisar as perdas de pessoal e suas causas, não se consideram as admissões, somente os desligamentos, obtendo a seguinte fórmula:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{D \times 100}{\text{EM}}$$

Quadro 2: II Fórmula para cálculo do índice de rotatividade  
 Fonte: (CHIAVENATO, 2004, p. 36)

Esta equação, por ser parcial, pode não gerar os resultados precisamente, pois não considera o ingresso de recursos humanos através das entradas, alterando o volume disponível. Quando a análise é feita para verificar os motivos que levaram as pessoas a deixar a organização, observam-se os desligamentos por iniciativa dos empregados, somente. (CHIAVENATO, 2004).

O autor explica que nesta fórmula não se consideram as admissões, ou seja, as novas contratações de pessoal, somente as demissões, que podem ser caucionadas pela empresa ou pelo próprio funcionário, obtendo assim as causas do desligamento. Por isso, não se pode considerar rotatividade através deste cálculo.

Um índice de rotatividade igual a zero, complementa o referido autor, não ocorre nem seria desejável, pois demonstraria um estado de rigidez da organização. Em contrapartida, um índice muito alto também não seria desejável, pois refletiria um estado de desequilíbrio da organização, que não conseguiria assimilar adequadamente seus recursos humanos. O ideal seria aquele que permitisse à organização permanecer com seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas improdutivas e indesejáveis para a salubridade da empresa. Assim, cada organização teria seu índice ideal, variando de setor para setor, de cultura e clima organizacional, tipos de gestão, a fim de que permitisse a potenciação máxima da qualidade de seus recursos humanos, sem afetar a quantidade de recursos disponíveis.

#### **1.4 Causas que levam à rotatividade**

Os problemas relacionados ao alto nível de rotação de pessoal podem ter seu início mesmo durante o recrutamento e seleção. Pode também ocorrer problemas com o treinamento, o colaborador não receber uma capacitação adequada, ou ainda pode se desmotivar ou então perceber que foi atraído para uma atividade que é um pouco divergente da proposta, entre outros fatores que o fazem desistir de trabalhar em determinada empresa. (OLIVEIRA, 2006).

Chiavenato (2004) também ressalta que as causas são múltiplas. De um modo geral, estão ligadas à política salarial e de benefícios, à oportunidade de crescimento profissional adequada à política salarial, às normas de conduta e disciplina, às condições físicas e ambientais nos postos de trabalho e à motivação pessoal. As empresas estão cada vez mais investindo em qualificação e benefícios para seus colaboradores. Assim, se identifica um mercado mais competitivo onde, o funcionário não satisfeito, procura outro local de trabalho que lhe ofereça maior segurança e conforto.

Segundo os autores acima, o problema pode ter início ainda na fase de recrutamento e seleção de pessoal. Mas para organização poder constatar qual é o fator mais predominante dentro da empresa, somente analisando muito bem o comportamento do funcionário e os motivos que o levaram a se retirar da mesma. Ao mapear as causas ou os fatores que desencadeiam a rotatividade, as empresas terão um panorama do fenômeno e



dessa forma, poderão compreender melhor a dimensão das consequências do índice de rotatividade.

Para Chiavenato (2004), a rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas, ou seja, percebe-se o caráter multicasual e situacional do fenômeno rotatividade. As principais variáveis externas são: situação de oferta e procura, oportunidade de empregos etc. E, as variáveis internas são: política salarial e benefícios, o estilo gerencial, a oportunidade de crescimento na empresa, o perfil de cargo, o relacionamento humano e as condições físicas e psicológicas da força de trabalho (CHIAVENATO, 2004).

Alguns dos fatores desencadeadores da rotatividade são: comportamento organizacional, aonde seu principal objetivo é uma melhor compreensão do comportamento humano, para fazer pessoas mais satisfeitas e produtivas; motivação, que busca o equilíbrio entre o estado físico e psíquico do funcionário; remuneração, fator de troca de favores entre empresa e empregado; e liderança, pois é baseado em seu líder que o funcionário se destaca e buscam incentivos dentro da empresa. A não harmonia de um destes fatores pode ser de grande impacto para dar início à rotatividade dentro das empresas.

#### **1.4.1 Comportamento organizacional**

No entendimento de Chiavenato (2000), as organizações dependem de pessoas para lhes proporcionar o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar, porque não há organização sem pessoas. O elo entre pessoas e organização pode ser explicado como uma troca de incentivos e contribuições. Os indivíduos estão dispostos a cooperar sempre que suas atividades dentro da organização contribuam diretamente para os seus próprios objetivos pessoais.

Chiavenato (2000, p. 124) ressalta que “as pessoas agrupam-se para formar organizações e através delas alcançar objetivos comuns que seriam impossíveis de atingir individualmente. As organizações bem sucedidas tendem a crescer.” A troca de experiências e conhecimento entre as pessoas leva as organizações a chegarem a objetivos comuns de interesse da empresa. A aprendizagem organizacional torna a empresa mais unida e visa crescimento acelerado.

Objetivos Organizacionais	Objetivos Individuais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrevivência</li> <li>• Crescimento sustentado</li> <li>• Lucratividade</li> <li>• Produtividade</li> <li>• Qualidade nos produtos/serviços</li> <li>• Redução de custos</li> <li>• Participação no mercado</li> <li>• Novos mercados</li> <li>• Novos clientes</li> <li>• Competitividade</li> <li>• Imagem no mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhores salários</li> <li>• Melhores benefícios</li> <li>• Estabilidade no emprego</li> <li>• Segurança no trabalho</li> <li>• Qualidade de vida no trabalho</li> <li>• Satisfação no trabalho</li> <li>• Consideração e respeito</li> <li>• Oportunidade de crescimento</li> <li>• Liberdade para trabalhar</li> <li>• Liderança liberal</li> <li>• Orgulho da organização</li> </ul>

Quadro 3: Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas  
Fonte: (CHIAVENATO, 2004)

A organização que se preocupa com o bem-estar de seus funcionários tem maior retorno financeiro, maior satisfação de clientes e é bem vista pela concorrência, como também pela sociedade como uma empresa boa para se trabalhar e sendo almejada por todos. Os funcionários podem não estar satisfeitos com a sua função atual, e assim considerá-la temporária pelo fato de sua satisfação com a organização ser contínua. Já quando a insatisfação é com a imagem da empresa, a probabilidade de que as pessoas peçam demissão é maior.

De acordo com Rodrigues (1994), os empregados que praticam uma vida familiar insatisfatória tem o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais. Assim, o trabalho assume dimensões enormes na vida do homem, sendo que a satisfação da sua vida profissional não pode estar isolada da sua vida particular.

As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações, e estas dependem delas para poder funcionar e alcançar sucesso. Dessa forma, o trabalho toma considerável tempo da vida e do esforço das pessoas (CHIAVENATO, 2004). Por isso, a importância de se estar satisfeito no trabalho, pois este irá refletir diretamente em seu rendimento dentro da empresa. Quando se trabalha motivado é mais fácil de alcançar o sucesso profissional, mas este também depende da organização para ser alcançado.

É quase impossível separar o trabalho da vida das pessoas. É a partir dele que se alcançam os objetivos pessoais e individuais, pois crescer na vida e ser bem sucedido está ligado em crescer dentro da organização. Cada parte depende da outra, por isso, a importância

de se manter um ambiente acolhedor e que se preocupe com o bem-estar de seu colaborador, isso será um elo de confiança que ele terá com a empresa e dificilmente fará a troca de uma empresa para outra.

#### **1.4.2 Motivação**

Parte da motivação de uma pessoa vem do fato de ela saber que tem um papel importante na organização e que outras pessoas contam com ela. Segundo Weiss (1991), as pessoas trabalham por recompensas. Essas não precisam ser tangíveis, como dinheiro. Pode ser intangíveis, como no caso de deixar um funcionário ser líder de um grupo. A vontade de trabalhar bem deteriora, e as pessoas ficam desmotivadas apenas por haver obstáculos em seu caminho, ou não entendem o que se espera delas, ou como seu trabalho será avaliado.

Matos (1997) salienta que os fatores que influem, decisivamente, sobre a motivação humana são: - Trabalho em grupo; - Reconhecimento, segurança e integração ao grupo; - Necessidades fisiológicas; - Necessidade de segurança material; - Necessidades sociais; - Necessidade do ego; - Necessidade de autorrealização. Estes fatores agem como fatores gradativos a serem atingidos pelo ser humano.

Estas necessidades são vistas por Maslow (*apud* CHIAVENATO, 2000) na medida em que as necessidades são atendidas em cada nível, onde o indivíduo volta sua atenção ao próximo estágio. Entretanto, para ele, as pessoas podem subir e descer na hierarquia. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, as chamadas necessidades primárias, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas, as necessidades secundárias.

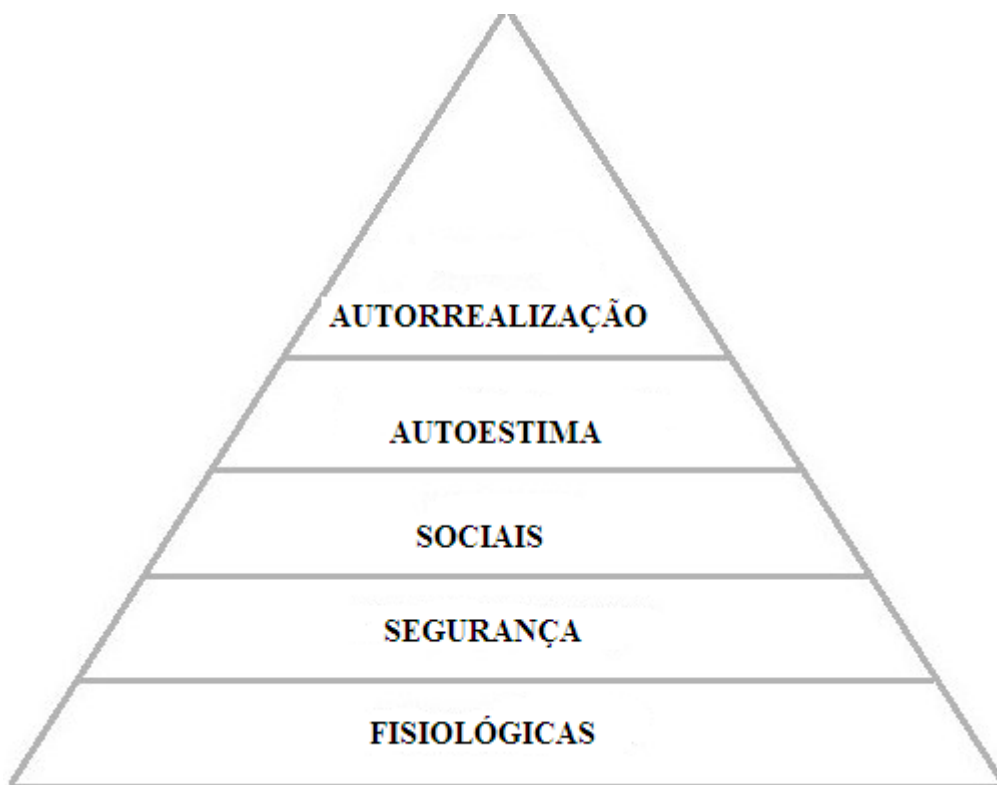


Figura 1: Hierarquia das necessidades de Maslow  
Fonte: (Adaptado de CHIAVENATO, 2000)

Segundo Maslow (*apud* Chiavenato, 2000), as necessidades fisiológicas estão no primeiro nível da pirâmide. São as necessidades básicas como a alimentação, o sono e o repouso, o desejo sexual etc, que são as prioridades do homem. Em seguida, vem a necessidade de segurança, que constitui o segundo nível. Assim, neste nível, as pessoas buscam estabilidade e proteção. As necessidades sociais, como a procura de associação, participação, aceitação, amor etc, encontram-se no terceiro nível. Em seguida vêm as necessidades de estima que são aquelas que envolvem o próprio indivíduo, a forma como ele se vê e se avalia. Estão relacionadas com a autoconfiança, autoapreciação, status, consideração etc. Por fim, as necessidades de autorrealização são as que estão no topo da hierarquia. Nesse nível, o homem procura a realização do próprio potencial e autodesenvolvimento.

O comportamento das pessoas pode ser explicado pelo ciclo motivacional, que é um processo pelo qual as necessidades condicionam o comportamento. Nele estão expostos alguns pontos que levam ao equilíbrio quando este ciclo for percorrido até o final, podendo assim condicionar ao momento de conforto e tranquilidade, conforme expresso na figura abaixo.

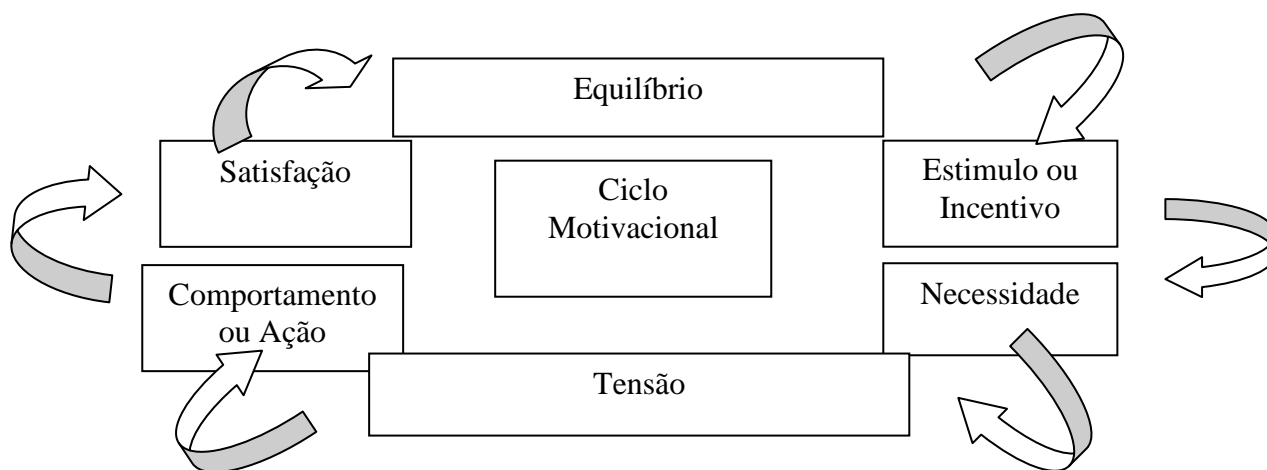


Figura 2: Ciclo Motivacional  
 Fonte: (Adaptado de CHIAVENATO, 2003)

Conforme o autor, se a necessidade é satisfeita, o organismo retorna ao seu estado de equilíbrio inicial, até que apareça outro estímulo. Toda satisfação é uma liberação de tensão que permite o retorno ao equilíbrio anterior. À medida que uma necessidade é alcançada, a pessoa parte para outra, até chegar ao seu topo, se tornando um ciclo em busca da tranquilidade e satisfação do ser humano.

Cada um, por si só, tem seus desejos e objetivos fixos, e quase sempre entre eles estão em trabalhar em uma empresa com boas condições que lhe ofereça oportunidades. Um funcionário que recebe a atenção e respeito devido da sua empresa, certamente irá trabalhar mais motivado e, conseqüentemente, trará mais produtividade para a organização, diminuindo assim o nível de rotatividade dentro da empresa.

### 1.4.3 Remuneração

Chiavenato (2004) diz que ninguém trabalha de graça. As pessoas trabalham nas organizações com determinadas expectativas, bem como estão dispostas a trabalhar nessas organizações desde que sejam observadas as justas contrapartidas pelo seu esforço. Ou seja, ainda conforme o autor, desde que a organização dê ao trabalhador algum retorno pelo esforço empreendido, os trabalhadores estarão dispostos a se dedicar ao trabalho e às metas da organização, pois, juntos, organização e funcionário formam um elo.

Dessa forma, pode-se concluir que remuneração é uma contrapartida dada pelas organizações para seus trabalhadores. Ou melhor, remuneração é um tipo de recompensa a partir da contribuição do trabalhador para o alcance dos objetivos traçados pelos empresários, é uma troca de favores entre empresa e empregado. Ainda, segundo este

autor, a remuneração total concedida ao funcionário é constituída, na contemporaneidade, de três componentes principais:

Remuneração básica: que é o pagamento fixo que o funcionário recebe todos os meses (salário);

Incentivos salariais: que são os componentes desenhados exclusivamente para recompensar os funcionários pelo bom desempenho (bônus, participação nos resultados e nos lucros etc);

Benefícios: ou, como é também conhecida, remuneração indireta (férias, décimo terceiro, seguro de vida etc).

Partindo desses pressupostos, estabelecer uma gestão baseada na remuneração vinculada à produtividade e ao desenvolvimento das pessoas seria uma estratégia possível para atingir o comprometimento dos funcionários, tornando a empresa muito mais produtiva e competitiva dentro do mercado de trabalho. Um plano de remuneração é um dos mais fortes aliados das empresas que buscam profissionais bem qualificados, pois a organização que oferece um bom salário também pode exigir mais de seus colaboradores.

Wood Junior e Picarelli Filho (2004, p. 38) afirmam que “à medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto à estratégia da empresa, constitui um fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavancada de resultados”. Deve se ter uma troca de favores: uma boa remuneração em troca de um trabalho bem elaborado e qualificado.

Um bom projeto de remuneração aguça e incentiva as pessoas, podendo, como diz Chiavenato (2004), melhorar o desempenho dentro da empresa. Mas muitas vezes o funcionário necessita muito mais do que uma motivação referente ao ambiente de trabalho. Ele precisa de coleguismo dentro da empresa, boas condições físicas e psicológicas de trabalho, a atenção e reconhecimento pelo trabalho que está exercendo. Todos estes fatores trabalham em conjunto para que a organização consiga se tornar um ambiente bom de trabalhar e fazer com que seus funcionários trabalhem satisfeitos, trazendo, assim, maior produtividade para a empresa.

#### **1.4.4 Liderança**

Em uma organização, os líderes enfrentam diversos tipos de obstáculos que, conforme a argumentação de Caruso (2007) é composta em seis áreas: Motivar as pessoas; Criar equipes eficientes; Planejar e decidir com eficiência; Comunicar uma visão; Promover

mudanças; Gerar relacionamentos interpessoais efetivos e, acima de tudo, o líder deve sempre servir como exemplo de dedicação e competência.

No entendimento de Santana (2008), existem vários estilos de líderes, os quais são apresentados abaixo:

a) Líder Autoritário: aquele que determina as ideias e o que será executado pelo grupo; ele é extremamente dominador e pessoal nos elogios e nas críticas.
b) Líder Indeciso: Não toma direção efetiva das coisas e não assume responsabilidade; ele não consegue tomar decisões rápidas diante de sua equipe, ou seja, não consegue conduzir a equipe.
c) Líder Democrático: É o líder que se preocupa com participação do grupo, estimula e orienta, acata e ouve as opiniões do grupo, pondera antes de agir. Aquele que determina, junto com o grupo, as diretrizes. É impessoal e objetivo em suas críticas e elogios. Esse é o principal tipo de líder que a maioria das organizações quer.
d) Líder Liberal: Aquele que dá total liberdade ao grupo para traçarem diretrizes, apresentando apenas alternativa ao grupo.
e) Líder Situacional: É aquele que assume seu estilo de liderança, dependendo mais da situação do que da personalidade. A postura deste líder muda diante das diferentes situações detectadas no decorrer dos dias.
f) Líder Emergente: É aquele que surge e assume o comando por reunir mais qualidades e habilidades para conduzir o grupo aos objetivos diretamente relacionados, onde determinadas ações devem ser traçadas de imediato.

Quadro 4: Tipos de Líder  
Fonte: (SANTANA 2008)

O líder pode determinar as necessidades dos subordinados, observando o que eles fazem e prevendo o que farão, descobrindo quais são suas necessidades. Para isso, é inevitável sempre tentar entender o lado do funcionário e os motivos que o levam a tomar certa decisão. Ele deve comandar e designar tarefas, sempre se mostrando empenhado em buscar o melhor para a empresa e para seus subordinados.

Não se pode adotar um modelo de liderança como o mais eficaz, porém, ressalta-se que para o líder cabe o papel de motivar, dirigir, influenciar e comunicar-se com seus funcionários. Os administradores só podem liderar se os subordinados estiverem motivados para segui-los. Isso é muito importante, porque os administradores trabalham com as pessoas e por intermédio delas.

### **1.5 Como desvendar os fatores que levam à rotatividade**

Toda empresa luta pela busca constante de um trabalho bem reconhecido e qualificado no seu âmbito de mercado competitivo. Esta busca envolve diretamente seus funcionários, afinal é através deles que se alcançam os objetivos da organização. No entanto, a empresa precisa estar sempre atenta às necessidades dos seus colaboradores, bem como conhecer o seu quadro funcional, o que é fundamental para manter seus funcionários trabalhando sempre motivados.

O ambiente corporativo reconhece que é indispensável contar com colaboradores comprometidos e que façam a diferença (BISPO, 2007). Uma ferramenta utilizada para obter esse diagnóstico é a pesquisa de clima organizacional, por meio da qual é possível identificar os pontos fortes e os que precisam ser melhorados no ambiente empresarial.

Para Chiavenato (2004), o clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma empresa. Está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Perante a pesquisa de clima organizacional é possível observar onde se encontra as maiores dificuldades de seus colaboradores dentro da empresa, indo, assim, direto ao ponto crítico, buscando formas de solucionar estes obstáculos de maneira que deixe o colaborador e a empresa satisfeitos.

A entrevista de desligamento é outra ferramenta que pode ser utilizada pela empresa, e que ajuda a observar algumas causas que levaram a pessoa a sair do emprego. Através dela pode-se saber como uma determinada área de seu todo está relacionada com seus colaboradores. Trabalhando em cima desta ferramenta, a organização pode evitar que mais pessoas peçam demissão pelos mesmos motivos anteriores.

## **1.6 Vantagens da rotatividade**

Na visão de Silva (2001), a substituição por empregados de melhor desempenho é a mais óbvia das consequências organizacionais positivas. Inovação, flexibilidade e adaptabilidade: a rotatividade cria oportunidades de substituições, e estas podem trazer consigo novos conhecimentos, ideias, abordagens, tecnologias, estilos, motivação e maior comprometimento entre os demais indivíduos da instituição.

Alguns aspectos que podem trazer benefícios para a empresa são: propiciar transferência de conhecimento técnico de um funcionário para outro, em alguns casos, passar uma maior sensação de confiança e independência do empregado; criar uma crítica interna na estrutura e na forma de atuação das empresas; afastamento de empregados de baixo desempenho, que podem causar desmotivação geral no grupo de trabalho, pois a chegada de um indivíduo motivado gera melhor desempenho entre os demais do setor.

Há funcionários que quando querem deixar seu emprego, mas não é capaz de fazê-lo, tenta forçar uma demissão por parte da empresa para poder receber os direitos do seguro desemprego, podendo provocar outras formas de afastamento, como absenteísmo, apatia, sabotagem ou queda de qualidade do trabalho. Estes fatores desfavorecem a empresa,



por isso, muitas vezes, é mais vantajoso demitir este funcionário antes que o quadro se agrave e prejudique ainda mais a empresa.

Silva (2001) comenta que quando isso ocorre, pode ser benéfico para a organização o desligamento destes indivíduos, mais do que suportar os custos dessas formas alternativas de afastamento. Manter um funcionário desmotivado dentro da empresa pode causar mais custos que se ocorrer a demissão desses, sendo que as faltas e atestados acabam sendo frequentes, deixando a equipe sobrecarregada e podendo ocasionar problemas maiores no ambiente de trabalho

### 1.7 Desvantagens da rotatividade

Na visão de Mobley (1992), toda a perda ocorrida na empresa gera custos. Pode ser uma perda humana ou material. A perda humana é relativa ao funcionário, perda de qualificação e desempenho; a perda material é como a queda na produção, que foi desencadeada pela falta de um funcionário, que leva tempo para repor até gerar outra contratação e treinamento para a vaga em aberto.

Quando a rotatividade se torna excessiva, a força de trabalho da organização pode se tornar inexperiente e destreinada, resultando em ineficiência e dificuldade na busca dos objetivos organizacionais, gerando custos e tempo perdido. Chiavenato (2004) divide os custos relativos à rotatividade em primários, secundários e terciários.

Custos da Rotatividade de Pessoal	
Custos Primários	- custo de recrutamento e seleção; - custo de registro e documentação; - custo de integração; - custo de desligamento.
Custos Secundários	- reflexos na produção; - reflexos nas atitudes do pessoal; - custo extralaboral; - custo extraoperacional.
Custos Terciários	- custo extrainvestimento; - perdas nos negócios.

Quadro 5: Custos da Rotatividade de Pessoal  
Fonte: (CHIAVENATO, 2004)

Toda saída e entrada de uma nova pessoa dentro da empresa podem abalar toda a estrutura desta. Para os líderes, a saída de um funcionário gera custos financeiros que, consequentemente, tem de contratar outra pessoa que vai gerar tempo para recrutamento e seleção desta, como também tempo de treinamento. Mexe também com clima organizacional da empresa, pois, uma vez que se adquire confiança em uma pessoa, ela reflete isso para todos

dentro e fora da empresa, e quando ocorre a demissão ou admissão de um novo funcionário este pilar tem de ser construído novamente entre colaboradores e clientes.

Já para Milkovich e Boudreau (2000), toda vez que um funcionário sai da empresa ela perde uma parte daquilo que representa o maior diferencial competitivo para qualquer organização que pretende durar no mercado; perde-se talento, conhecimento, tudo o que foi investido no funcionário. Essa perda é dobrada quando precisar formar outras pessoas para substituir aquelas que saíram.

A imagem da empresa é prejudicada ainda mais quando o funcionário se dirige para fortalecer o lado do concorrente. O prejuízo pode se tornar gigantesco, pois a empresa perde produtividade e fica mal vista entre os clientes, tornando-a menos competitiva no mercado de trabalho. Além das perdas financeiras, a rotatividade pode trazer uma imagem muito negativa, ainda mais se o funcionário sair insatisfeito, o que pode atingir diretamente a imagem da instituição no mercado de trabalho.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo destina-se a apresentar a metodologia utilizada no estudo, delimitando as suas características, unidade de análise, forma de coleta e análise dos dados, além de validar a importância do uso da metodologia para o atendimento da proposta em estudo.

### **2.1 Métodos de pesquisa**

Visando atingir os objetivos propostos, foi utilizada a pesquisa exploratória, a qual, é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa que geralmente são assuntos com pouco ou nenhum estudo anterior a seu respeito que, de acordo com Gil (2009), pode-se dizer que pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Já quanto à sua natureza, a pesquisa se classifica como qualitativa e quantitativa, uma vez que apresenta questões abertas e fechadas. Ainda segundo Acevedo e Nohara (2007), visa descrever o

fenômeno estudado ou as características de um grupo, bem como compreender as relações entre os conceitos envolvidos no fenômeno em questão.

A abordagem qualitativa e quantitativa é usada uma vez que se pretende investigar os fatores que geram rotatividade na Escola de Educação Infantil Criança Cristal. A pesquisa qualitativa, na opinião de Diehl e Tatim (2004), descreve a complexidade de determinado problema, a interação de certas variáveis e no aprofundamento do entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. Roesch (1999) afirma que pesquisa quantitativa visa quantificar opiniões, dados nas formas de coleta de informações, assim como o emprego de recursos e técnicas estatísticas mais simples, até as de uso mais complexas.

O procedimento técnico adotado foi o estudo de caso, que para Yin (2005) é um dos modos mais recomendáveis quando a questão que rege a proposta de pesquisa gira em torno de como e por que, lidando com ligações operacionais que necessitam serem traçadas ao longo do tempo, ou, em outras palavras, indagando sobre um conjunto de eventos contemporâneos sobre o qual o investigador tem pouco ou nenhum controle.

## **2.2 Delimitações da população ou do objeto de estudo e amostragem**

O estudo envolve a empresa Escola de Educação Infantil Criança Cristal, a qual foi analisada neste planejamento como um todo, sendo que a pesquisa foi determinante para os funcionários em geral da instituição que foram afastados da empresa no período entre 01-2010 a 06-2011. Dos onze que foram desligados da instituição durante este período, seis deles responderam a pesquisa, entre eles todos professores, os quais são todos do sexo feminino e idade de 18 a 35 anos, que trabalharam em meio turno e em período integral, não se enquadrando apenas a direção da escola.

Para Acevedo e Nohara, (2007), a amostra é constituída por uma parte do universo. E pode ser dividida em amostra probabilística e não probabilística. A amostra probabilística pode ser dividida em três etapas:

Amostras casuais simples: cada elemento da população tem oportunidade igual de ser incluído na amostra;

Amostras casuais estratificadas: cada estrato, definido previamente, estará representado na amostra;

Amostras por agrupamento: reunião de amostras representativas de uma população.

Neste caso, foi usada a amostra casual e simples que, conforme Gil (2009), a

amostragem probabilística casual e simples consiste em atribuir a cada elemento da população um número único para depois selecionar alguns desses elementos de forma casual.

### **2.3 Técnicas de coletas dos dados**

Na definição de Roesch (1999), o questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Como instrumento para a coleta de dados, visando identificar os principais fatores que levam à rotatividade na empresa, foi usado um questionário adaptado ao modelo elaborado por Silva (2010), o qual foi aplicado em trabalho de conclusão de curso pela Universidade Cenecista de Nova Petrópolis conforme apêndice A.

Dar-se-á início ao questionário com um grupo de (4) quatro questões abertas que buscam identificar o perfil do público respondente como: idade, estado civil, número de filhos e tempo de empresa. Consequente, o questionário divide-se em (5) cinco categorias formadas da seguinte forma: motivação, (4) quatro questões; valorização e relacionamento, (5) cinco questões cada categoria; comunicação, (4) questões; e remuneração, (2) questões, totalizando (20) vinte questões fechadas, onde o público pesquisado teve como opção de respostas os índices de ótimo, bom, neutro, regular e ruim. Outras (3) perguntas abertas foram solicitadas para sugestões onde os respondentes podem indicar os motivos que os levaram a sair da empresa e sugestões de melhorias para a organização. Os dados a serem utilizados serão primários, os quais são todos aqueles coletados diretamente pelo pesquisador e que estão direcionados à coleta obtida por entrevistas e questionários (ROESCH, 1999).

### **2.4 Técnicas de análise dos dados**

Os dados qualitativos e quantitativos coletados por meio das respostas dos respondentes foram submetidos à técnica de análise de conteúdo, pois se tratam de perguntas abertas e fechadas. Na análise quantitativa, será medida a frequência com que surgem certas características do conteúdo, na análise qualitativa a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento. Roesch (1999) comenta que o questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa, o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador (ROESCH, 1999).

Após a aplicação da pesquisa, as respostas foram tabuladas em planilha eletrônica Excel. As questões abertas que correspondem ao perfil do entrevistado foram tabuladas conforme a maioria das respostas obtidas por cada respondente. Já as questões fechadas deram início à codificação dos conceitos da seguinte forma: 1 - ótimo, 2 - bom, 3 - neutro, 4 - regular e 5 - ruim. Para as questões individuais, os percentuais dos respondentes encontram-se através da soma das respostas iguais de todos os funcionários e, em seguida, aplicou-se uma regra de três, somando-se as quantidades de respostas iguais, onde os percentuais devem fechar em 100%. Para as questões das categorias motivação, valorização, relacionamento, comunicação e remuneração, foi utilizada a mesma teoria de análise estatística, e para as últimas questões abertas foi utilizado o mesmo método das questões de perfil.

### 3 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, apresentam-se os resultados encontrados na pesquisa aplicada, que para um melhor entendimento será demonstrado por gráficos, bem como a interpretação das categorias analisadas, sendo elas: motivação, valorização, relacionamento, comunicação e remuneração, e também a análise das perguntas abertas. Inicia-se o capítulo pela identificação dos respondentes, em seguida a interpre

#### 3.1 Conhecendo o perfil dos respondentes

Inicialmente, apresenta-se a caracterização dos respondentes, considerando as variáveis como: idade, estado civil, filhos, tempo de empresa.

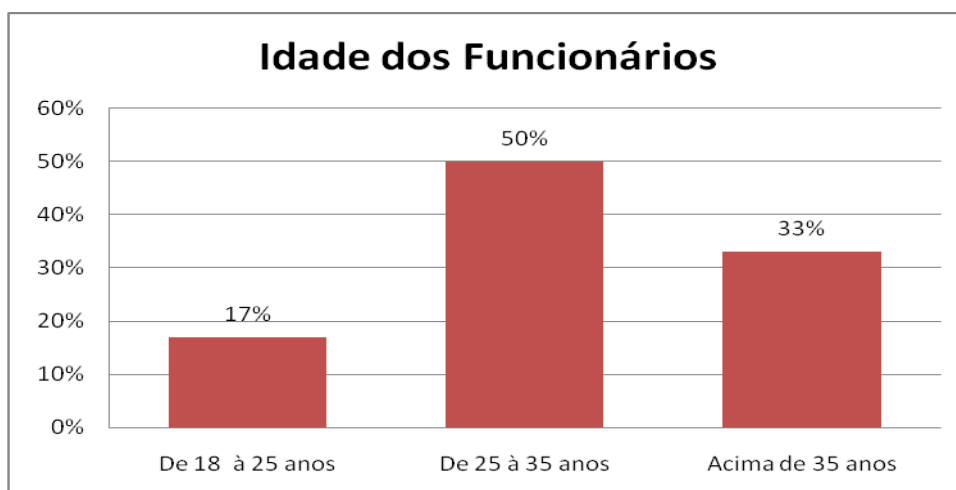


Gráfico 1: Idade dos Funcionários

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

Com relação à idade, 50% dos funcionários possuem entre 25 (vinte e cinco) e 35 (trinta e cinco) anos, 33% tem acima de 35 (trinta e cinco) anos, e apenas 17% são funcionários jovens entre 18 (dezoito) e 25 (vinte e cinco) anos. Pode-se dizer, em âmbito geral, que o grupo é formado pela idade média de 25 (vinte e cinco) e 35 (trinta e cinco) anos em sua grande maioria. No gráfico 2 será mostrado o estado civil do público pesquisado.

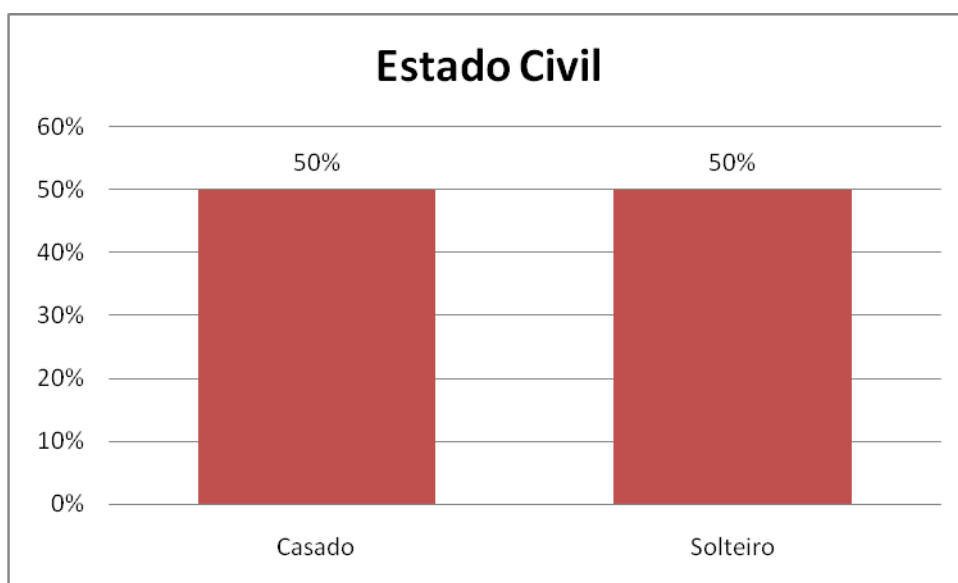


Gráfico 2: Estado Civil

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

Do total de seis funcionários, três são solteiros e três casados, representando o total de 50% para cada grupo. Abaixo, o gráfico que representa número de filhos dos funcionários.

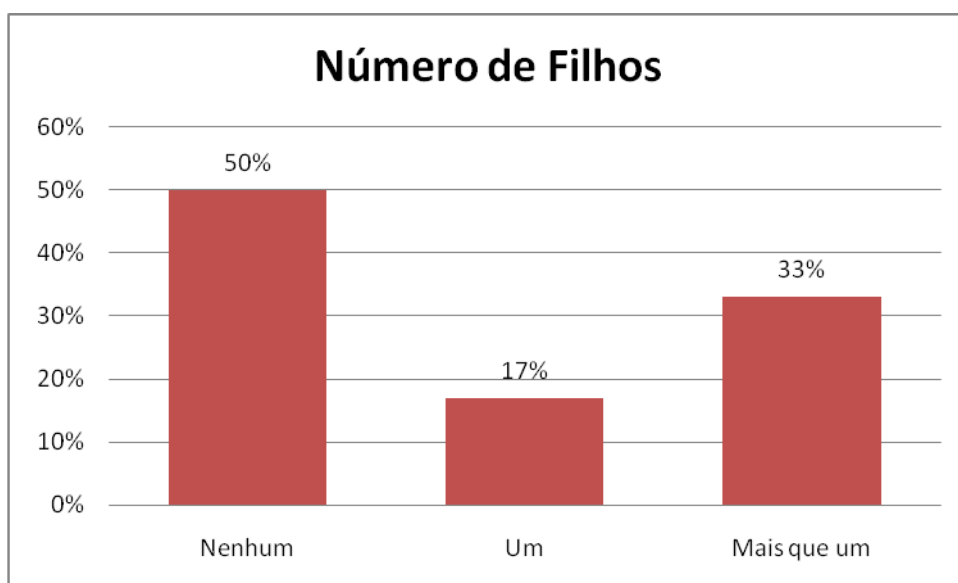


Gráfico 3: Número de Filhos

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

No que diz respeito à quantidade de filhos, observa-se que 67% não possuem ou tem apenas um filho. Quando não se tem um dependente, a saída ou troca de emprego é mais comum, a busca pela inovação e melhor qualidade de vida torna-se menos complexo, pois as conseqüências sejam boas ou ruins cabe somente ao profissional.

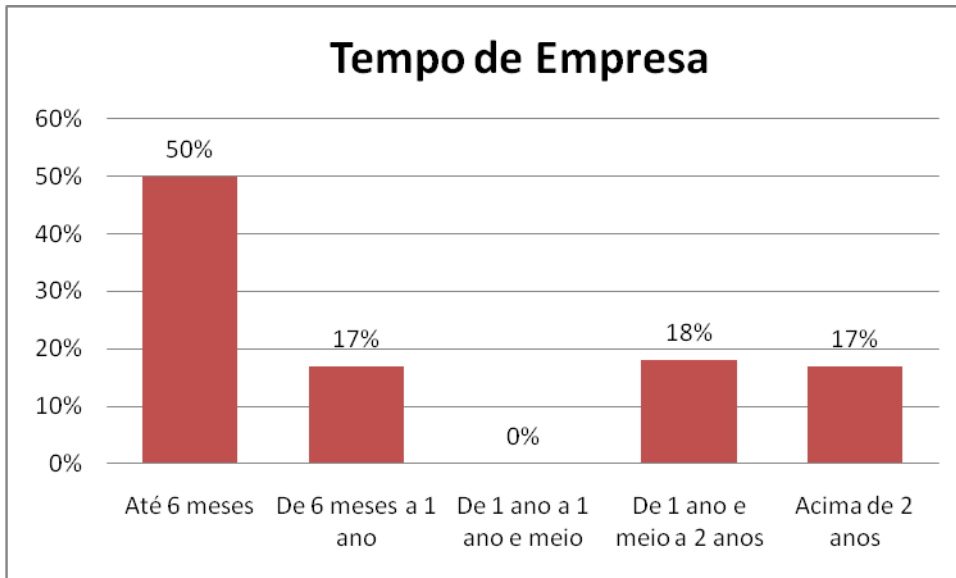


Gráfico 4: Tempo de Empresa

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

Referente ao tempo de empresa, observa-se, no gráfico 4, que 50% destes estão há até seis meses na empresa, 17% de seis meses a um ano, 18% de um ano e meio a dois anos e 17% acima de dois anos.

A empresa é jovem e está no mercado apenas quatro anos, mas, mesmo assim, 50% do público respondente trabalhou menos de um ano na empresa.

Neste contexto, pode-se dizer que, com relação ao perfil dos funcionários, a equipe é composta por pessoas entre 25 e 35 anos, onde 50% são solteiros, a maioria não possui filhos e tem pouco tempo de empresa. Segundo Milkovich e Boudreau (2000), os trabalhadores que se demitem com mais facilidade são os mais jovens e com menos dependentes.

A seguir, são apresentadas as informações obtidas pela análise do questionário aplicado com os funcionários.

### 3.2 Avaliações do nível de motivação

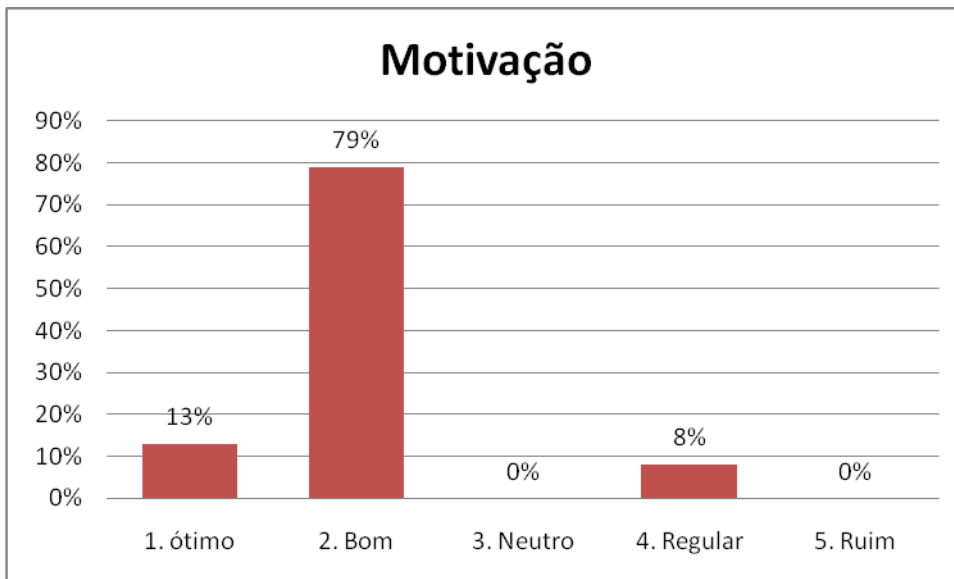


Gráfico 5: Motivação

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

Observa-se que 92% dos funcionários sentiam-se motivados ao trabalhar na empresa, destacando as questões, conforme apêndice A, “Minha satisfação em trabalhar na empresa?”, “Minhas habilidades são adequadas ao cargo que ocupo?” e “Minha participação para o crescimento da empresa?”, onde tiveram um nível de aprovação em ótimo e bom de 100%.

### 3.3 Avaliações do nível de valorização

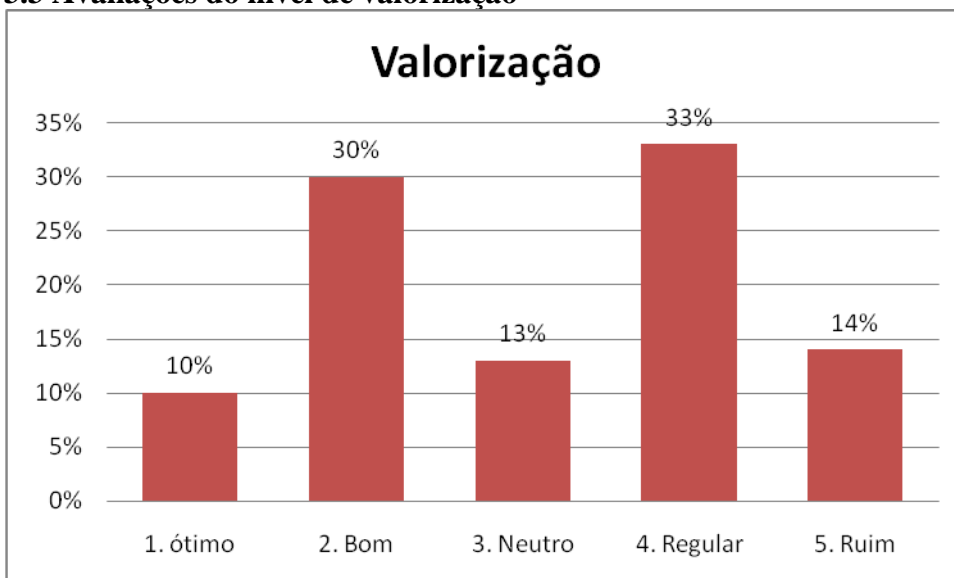


Gráfico 6: Valorização

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa



Ao analisar o gráfico, observa-se que 60% responderam neutro, regular e ruim para a valorização dentro da empresa. Alguns aspectos merecem atenção, visto que apresentam índices negativos, como é o exemplo das questões citadas a seguir que se encontram no apêndice A. Ao analisar as perguntas que compõem o tema, observa-se uma variação com relação à pergunta “Quanto aos treinamentos oferecidos pela empresa para atender às necessidades do meu trabalho?”, sendo que 100% dos pesquisados avaliam como neutro, regular e ruim as práticas de treinamentos da empresa. E com relação à pergunta “Como avalio a oportunidade de crescimento dentro da empresa?”, mais de 80% dos pesquisados pontuam entre regular e ruim. Em complemento a essa questão, Chiavenato (2004) diz que as pessoas devem trabalhar por uma causa e não apenas para a organização em si.

### 3.4 Avaliações do nível de relacionamento

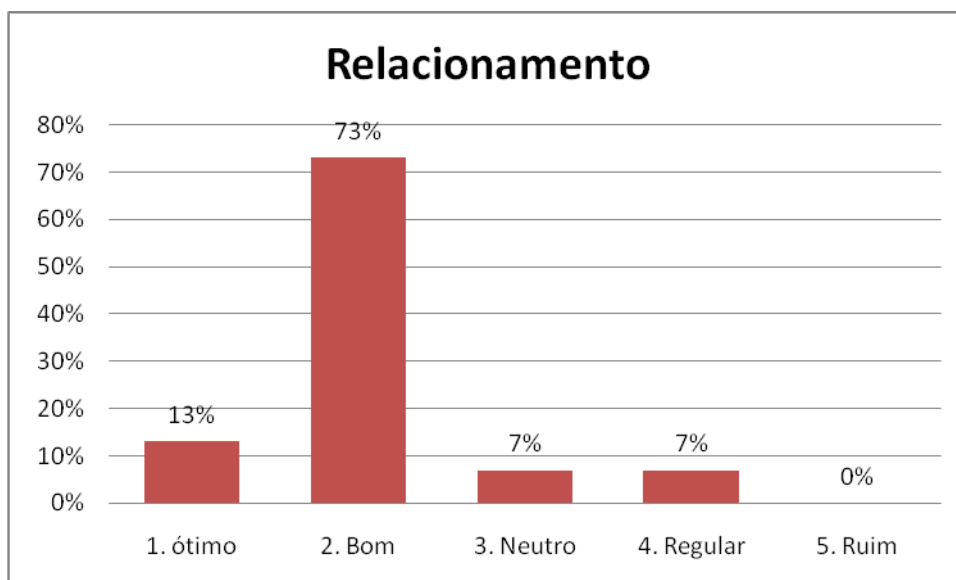


Gráfico 7: Relacionamento

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

No aspecto relacionamento, os pesquisados se dizem satisfeitos de modo geral, atingindo um índice de 86%. Assim, consideram que tinham um relacionamento bom e ótimo dentro da empresa. O relacionamento interpessoal é um fator importante para um bom ambiente de trabalho, pois gera qualidade e motivação para os funcionários e para a empresa, tornando-se uma prática social que traz harmonia e cooperação para todos.

### 3.5 Avaliações do nível de comunicação

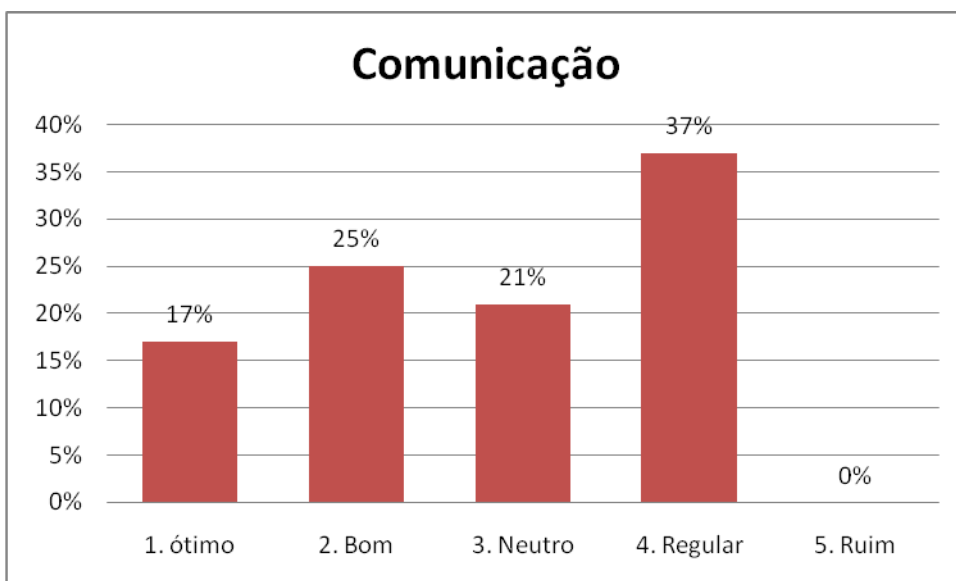


Gráfico 8: Comunicação

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

Quanto ao nível de comunicação no ambiente de trabalho dos pesquisados, nota-se que 58% consideram como neutro e regular a comunicação, destacando as questões, conforme apêndice A, “Como avalio as exigências da empresa com relação às atividades que executo?”, onde teve uma pontuação de 66% como negativo; e a pergunta, “Como considero a comunicação interna?”, que notificou 83% como neutro e regular. Em linhas gerais, o que se verifica é que o nível de recusa dos respondentes com relação às perguntas abordadas no tema é considerado elevado, o que mostra que, de alguma forma, a empresa precisa melhorar sua comunicação interna.

### 3.6 Avaliações do nível de remuneração

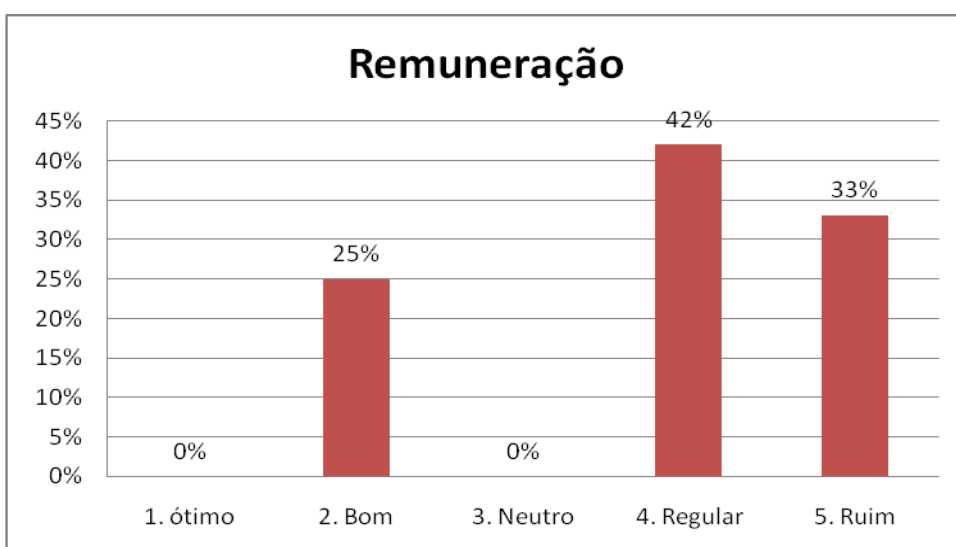


Gráfico 9: Remuneração

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

O nível de remuneração aponta que 75% dos funcionários que trabalharam na empresa consideram a remuneração e benefícios oferecidos pela organização como regular e ruim. Isso mostra que são pontos fortes que podem gerar a insatisfação dos funcionários e, conseqüentemente, levar à rotatividade. A remuneração e os benefícios são uma troca de serviços entre empresa e empregado. Quando uma das partes não está satisfeita com o acordo, este pode se romper, gerando perdas para ambos os lados. Esta variável foi a que mais impactou nesta pesquisa.

### 3.7 Perguntas abertas

Nesta fase serão analisadas as questões abertas. As pessoas pesquisadas responderam com suas próprias palavras o que lhes foi perguntado. O gráfico foi elaborado por meio das três respostas mais usadas pelos respondentes.

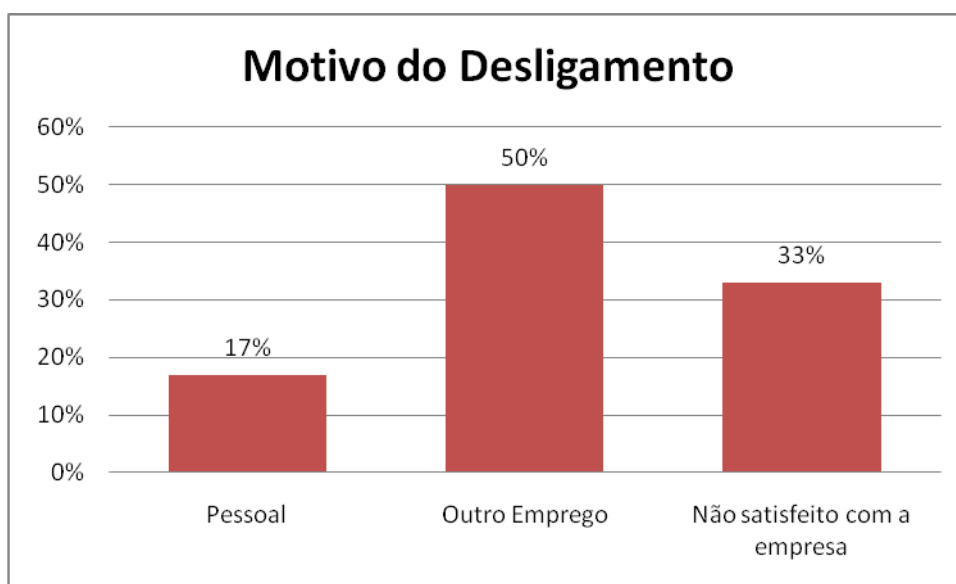


Gráfico 10: Motivo de desligamento

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

Ao analisar o motivo do desligamento dos respondentes, observa-se que 50% saíram da empresa para trabalhar em outro emprego, e 33% saíram insatisfeitos com a organização, o que gera, conseqüentemente, a procura pela concorrência no mercado de trabalho. Isso mostra que 83% saíram em busca de uma nova oportunidade de emprego, sendo na concorrência ou em outro ramo de atividade. O mercado atual mostra-se bastante competitivo, por este motivo a missão de manter um funcionário dentro da empresa por longo tempo torna-se mais difícil. Neste caso, a empresa está perdendo pessoas para a concorrência, gerando rotação de pessoal.

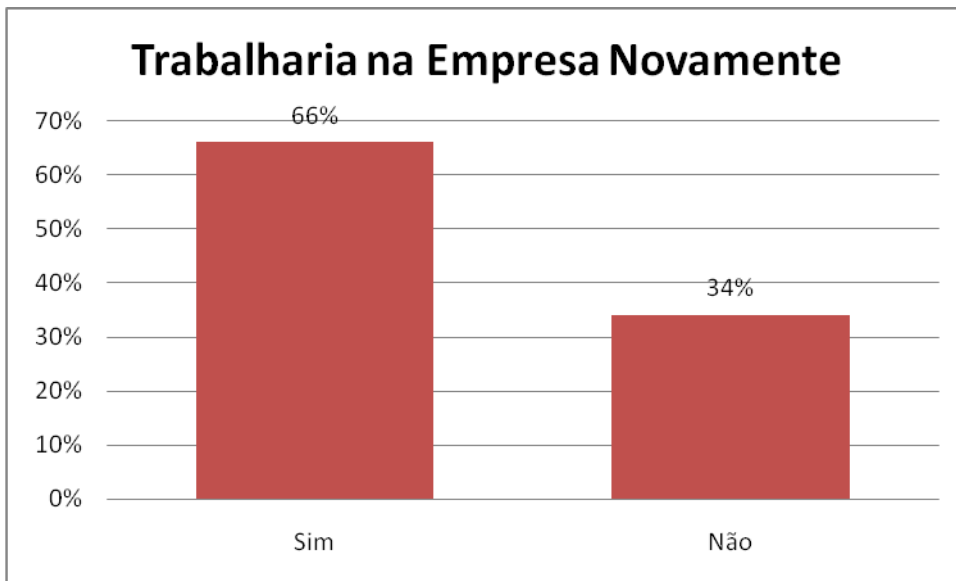


Gráfico 11: Trabalharia na empresa novamente  
Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

O número de pessoas que trabalhariam novamente na empresa foi de 66%, mas não se pode deixar de avaliar a resposta “Não”, que teve um percentual de 34%, o que é um valor bastante alto, pois estes que não voltariam a trabalhar na empresa. Possivelmente, ao falarem desta no mercado de trabalho não será com satisfação, deixando a organização em baixa perante a concorrência e a sociedade.

### 3.8 Análises gerais da pesquisa

Ao fazer uma análise geral, dando destaque às questões que obtiveram alta porcentagem nas respostas de neutro, regular e ruim, podem ser analisadas que, através das respostas obtidas, a empresa não está satisfazendo seus funcionários nos quesitos: valorização, comunicação e remuneração. Dentro destes fatores, cita-se como dificuldade: crescimento dentro da empresa, treinamento, gerenciamento de RH, comunicação interna e remuneração. Tais fatores são tópicos que apontam para a rotatividade.

Por ser uma empresa de pequeno porte, a disponibilidade financeira para melhorias são escassas, porém a empresa pode trabalhar com as ferramentas que possui como disponibilizar um profissional de psicologia dentro da empresa. Esta é uma ferramenta que traz grandes benefícios, pois este profissional pode fazer a ligação entre funcionários e direção. Como a empresa é pequena, isso pode facilitar a comunicação interna, sendo este também um ponto positivo que pode ser trabalhado. O convívio diariamente com seus funcionários pode mostrar com mais clareza para a diretoria como se mantém a motivação e o clima dentro da organização.

O crescimento da infraestrutura da organização pode vir por meio de pessoas que possam investir em sua abrangência, como na abertura de uma filial, visto que na atual não há como ampliar o espaço físico, criando assim oportunidades de crescimento para os funcionários e empresa. A criação de uma filial traz para a empresa um maior destaque perante a concorrência, sendo que a propaganda da organização aumenta, uma vez que a mesma possa ser encontrada em dois pontos distintos da cidade, possibilitando com isso o seu crescimento físico e financeiro.

A aplicação de uma pesquisa de clima é fundamental para se ter acesso ao andamento do ambiente de trabalho. Podendo ser aplicada pela psicóloga da organização. Esta ferramenta pode identificar pontos pendentes que levam à saída de pessoas, já que, conforme dados da pesquisa, 50% saem para trabalhar em outra empresa e 33% saem insatisfeitos com os métodos utilizados pela organização.

A parte do treinamento poderia ser executada a partir de uma integração, um levantamento das necessidades de treinamento e programas para sua execução. O gerenciamento de recursos humanos é feito pela direção da empresa, porém esta poderia se qualificar através de cursos, tendo, conseqüentemente, um maior conhecimento na hora da contratação de pessoas para trabalhar na empresa. Pode-se, também, aplicar uma descrição de cargos e salários, onde todos podem saber até onde vão suas tarefas e benefícios.

A comunicação interna pode ser melhorada com reuniões semanais para que as dúvidas sejam esclarecidas e tarefas sejam delegadas. A remuneração é feita conforme salário da categoria, mas para ter um atrativo, a empresa poderia dar como benefício e incentivo uma cesta básica para todos os funcionários que chegassem sempre no horário e não possuíssem faltas. Esse tipo de benefício tem um custo baixo já que são poucos funcionários e que se torna atrativo para o trabalhador não faltar e nem ter atrasos.

Uma pesquisa para verificar o que o mercado está remunerando e oferecendo de benefícios entre as empresas do mesmo ramo de atividades pode ser feita e, conforme porcentagem de rotatividade, se adequar à concorrência. Essas são algumas ferramentas que podem ser usadas pela empresa para poder diminuir sua rotatividade, com baixos custos e eficiência.

É de grande importância para a empresa manter um trabalhador satisfeito, uma pessoa motivada, que goste do local de trabalho e do que faz, pois ela traz benefícios para a organização, tornando o serviço mais rentável e qualificado, e a produtividade cresce, fazendo a empresa tornar-se reconhecida pela sociedade e dentro do mercado de trabalho. O próprio trabalhador faz a propaganda da organização, passando para as pessoas os atrativos que ela

tem, aumentando assim a procura de clientes pelos seus serviços e de pessoas interessadas em fazer parte do quadro funcional.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Sendo analisado como objetivo geral deste estudo identificar os fatores que geram o índice de rotatividade na Escola de Educação Infantil Criança Cristal, este diz respeito a cinco categorias: motivação, valorização, relacionamento, comunicação e remuneração. Para atingir o objetivo geral deste estudo, foram traçados objetivos específicos, os quais foram amplamente alcançados pela fundamentação teórica, onde se pode mostrar as causas e as consequências da rotatividade.

Os resultados obtidos com a aplicação da pesquisa, de modo geral, foram satisfatórios, pois foram percebidos os principais fatores que geram o desligamento de pessoas dentro da organização. Algumas categorias revelaram-se críticas, nas quais a empresa deverá atentar, sendo que estes podem vir a resultar em baixa produtividade e desmotivação e, conseqüentemente, custos com demissões. São elas: valorização, comunicação e remuneração. Diante deste diagnóstico, estruturaram-se as seguintes ações: investimento de pessoas na ampliação da empresa como uma filial, aplicação de uma pesquisa de clima para observar a motivação do trabalhador com seu trabalho, a execução de um diagnóstico para elaboração de treinamento e integração de novos funcionários, a melhoria na comunicação interna e a busca por informações referentes à concorrência.

As dificuldades encontradas neste trabalho se deu ao fato de ser uma empresa de pequeno porte, que está no mercado a pouco tempo e possui poucos funcionários, conseqüentemente poucos desligamentos por ser nova no campo de atuação, tornando-se de difícil acesso a comunicação com os colaboradores já desligados da empresa.

Sugere-se para futuros trabalhos a aplicação de uma pesquisa de clima, recomendando-se que seja aplicada para todos os funcionários da empresa. É uma ferramenta para coleta de dados, que fornece informações importantes sobre a percepção dos colaboradores em relação aos diversos fatores que afetam os níveis de motivação e desempenho dos mesmos. A pesquisa possibilita que a organização avalie seu momento atual e planeje ações futuras em um processo de melhoria contínua.

Portanto, este estudo procurou ser o ponto de partida para o levantamento das possíveis causas que podem estar influenciando os desligamentos de funcionários da

organização. Cabe à empresa dar sequência a esse processo, a fim de estar constantemente diagnosticando e avaliando as diversas categorias relacionadas ao processo de rotatividade.

O aprendizado obtido com este estudo mostrou a importância de se trabalhar em conjunto a teoria e a prática. Com a coleta de dados teóricos, elaboração de pesquisa e análise de dados, pode-se desmembrar as causas do objetivo proposto, trazendo com mais facilidade fatores simples que, sendo trabalhados, podem contribuir muito para a empresa. Ao identificar um problema dentro da organização é de grande importância estudá-lo, saber de onde vem e quais suas causas e soluções, agregando assim valores positivos para a mesma.

## REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no Curso de Administração: Guia Completo de Conteúdo e Forma**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ALMEIDA, Walnice. **Captação de seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.

BISPO, Patrícia. **Correios observam clima e elaboram ações estratégicas**. São Paulo, 2007. Disponível em: < <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Materia/4866/correios-observam-clima-e-elaboram-acoes-estrategicas.html> >. Acesso em: 4 abr. 2011.

CARUSO, David R; Salovey – **Liderança com inteligência emocional: liderando e administrando com competência e eficácia**, ed. São Paulo: Atlas 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas, O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. Como agregar talentos à Empresa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração**. Uma visao abrangente da moderna administração das organizações. Revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KNAPIK, Janete. **Administração Geral e de Recursos Humanos**. 2. ed. Curitiba: Bpex, 2005.

LUPI, Carlos. **Rotatividade de Mão de Obra**. Ministério do Trabalho. Brasília, 2011. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/imprensa/rotatividade-da-mao-de-obra-alcanca-36-dos-vinculos-empregaticios.htm>. Acesso em: 09 de novembro de 2011.

MATOS, F. G. Fator QF – Ciclo de felicidade no trabalho. **São Paulo: Makron Books, 1997**.



MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, Johnw. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOBLEY, William H. **Turnover**: Causas, conseqüências e controle. Porto Alegre: 1992.

OLIVEIRA, Thais Fátima L. **Rotatividade de Pessoal – Turnover**. 12 nov. 2006. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/rotatividade-de-pessoal/turnover/12932/>>. Acesso em: 15 de abril de 2011.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SPECTOR, Paul. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANT'ANNA, Vangevaldo Batista. **Liderança e seus tipos**, 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-e-seus-tipos/20854/>>. Acesso em: 25 abril. 2011.

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

SILVA, Maria Rita Teixeira. TCC **Rotatividade de Pessoal: Estudo de caso em empresa do ramo Hoteleiro**. Nova Petrópolis, 2010.

WEISS, D. **Motivação e resultado – Como obter o melhor de sua equipe**. São Paulo: Nobel, 1991.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração por habilidades e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.