

FATORES GERADORES DO TURNOVER:**Estudo de caso da empresa Lázaro Gás**

Thaise Pereira e Silva *

Eudisjane Lagares **

RESUMO

Este artigo constitui o estudo do *turnover*, que consiste na entrada e saída de funcionários em um período de tempo. Essa é uma realidade que as empresas precisam enfrentar, pois o problema está presente desde a microempresa a empresas de grande porte a nível internacional. Foi realizada uma análise na empresa Lázaro Gás, situada na cidade de Formosa-GO, para identificar os fatores geradores do fenômeno, buscando, desse modo, coligar alguma falha no processo tanto de contratação, seleção e/ou treinamento, e no processo gerencial da empresa. Buscando desta maneira resultados, através da aplicação de questionário com os ex-colaboradores da empresa e entrevista com o gerente proprietário da empresa. Para que a partir desse ato possam ser tomadas medidas para minimizar o fato, oferecendo dessa forma, pontos positivos para a organização e maior qualidade no ambiente organizacional para os colaboradores.

Palavras-Chave: *Turnover*. Empresa de gás. Ambiente organizacional.

ABSTRACT

This paper studies the turnover, rate at which employees leave a company and are replaced by new people. Companies need to face the problem because it's present in almost all organizations, from small to big and international business. In order to identify the factor that influences this phenomenon, a study at the company Lázaro Gás, placed at Formosa-GO city, was made. The case study sought possible failures in hiring, selection and training process, and also in management process of the company. To achieve the results, former company employees answer a questionnaire and an interview was made with manager business owner. So that from the results actions may be developed to minimize the fact, providing positive aspects for the organization and improving the quality in the organizational environment.

Keywords: Turnover; Gas Company; organizational environment.

*Acadêmica - Faculdades Integradas IESGO, Bacharelado em Administração, email: thaise-ps@hotmail.com

**Professora e administradora, MBA e Marketing pela FIA, em Elaboração e Avaliação de Projetos e Administração de Material pela FVG, e mestranda em Educação pela Universidade Católica. Email: janelagares@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

O *turnover* tem sido fato preocupante no cotidiano das empresas, pois afeta a todas, e cabe a elas a percepção e identificação da causa que gera o fenômeno, o qual consiste no giro entre a entrada e saída de colaboradores em um período de tempo na empresa. Esse fato pode, na maioria das vezes, afetar o faturamento da empresa, o desejo de seus funcionários em se capacitar cada vez, a intenção em assumir atividades que exijam maior conhecimento, qualificação e na satisfação em ocupar outros cargos.

Diante dessa nova realidade organizacional, este trabalho tem como base a discussão da rotatividade de pessoal e suas possíveis causas, estudando uma empresa no ramo de distribuição de gás - Lázaro Gás, instalada na cidade de Formosa GO, desde 2007; qual conta com 6 funcionários e com capacidade de entrega de 90 botijões e 60 garrafões de água ao dia.

Por observação, na empresa Lázaro Gás, nota-se a apresentação frequente de rotatividade. Por esse motivo, a problemática da pesquisa é: Qual o fator gerador do *turnover* na empresa Lázaro Gás?

Dessa maneira, buscam-se respostas baseando-se nas seguintes hipóteses: Não há treinamento na empresa; o salário não é condizente com o mercado; não é realizada uma seleção ao contratar; o serviço executado gera desgaste físico e leva à saída dos colaboradores; a falta de coordenação e comunicação entre gerente e colegas, no que se refere às atividades diárias, influencia em resultados indesejáveis e, conseqüentemente, há saída do colaborador da empresa; o proprietário tem consciência de que a rotatividade causa desgaste na imagem da empresa e tem um alto custo.

O estudo de caso origina-se da necessidade que as organizações possuem em colher no mercado e reter em seu quadro funcional o capital humano, em geral essa captação intelectual deve obter sucesso organizacional. O colaborador deve vir para somar, buscando manter e desenvolver-se segundo a cultura e objetivos da organização.

De tal modo, o processo de gestão de pessoas deve buscar mecanismos que possibilite controlar a rotatividade, buscando que o desligamento de colaboradores seja feito de modo dinâmico e racional para que a organização não seja afetada em sua efetividade e na sua produtividade, podendo gerar possíveis transtornos em sua evolução cotidiana.

Levando em consideração que o contrato de trabalho deve ser vitalício, até que deixe de satisfazer uma das partes. Logo se busca com este estudo de caso verificar os motivos nos quais a empresa Lázaro Gás tem tido rotatividade em seu quadro funcional, analisando assim

o desligamento de 17 colaboradores nesses anos de atuação no mercado Formosense. Tendo como importância primária a solução de fatos pequenos decorrentes no dia a dia de trabalho, que podem ser mudados com simples atitudes cotidianas, para a manutenção e qualificação de profissionais que poderiam na maioria das vezes, terem somente uma lapidação de forma que melhorem seu desempenho.

Buscando desse modo, alcançar os objetivos de identificar os motivos da rotatividade de funcionários na empresa Lázaro Gás, pesquisou-se junto aos ex-colaboradores sobre os principais fatores que os motivam para a realização das atividades, fez--se um levantamento através de aplicação de questionário para identificar os motivos dos desligamentos. Analisou-se o perfil do líder na percepção dos ex-funcionários, listando os fatores desgastantes para realização do trabalho. Identificando, junto ao gestor, as razões dos afastamentos e como elas afetam na operacionalização da empresa; sugerir, caso necessário, ações que minimizem a ocorrência da rotatividade.

Para alcançar os objetivos traçados, neste artigo, procedeu-se a aplicação de questionários aos 17 ex-funcionários da empresa Lázaro Gás, de modo a analisar as principais causas do fenômeno, com a intenção de proporcionar aos colaboradores maior segurança para o atendimento das necessidades segundo Maslow. E para empresa maior efetividade na prestação de serviço na cidade de Formosa, onde se encontra localizada, de tal modo que a solução possa refletir no seu faturamento e satisfação de ambos integrantes da empresa.

2. RECURSOS HUMANOS

Na segmentação de uma organização, existem diversas áreas específicas para melhor atuar na realização dos resultados. Desse caráter as pessoas são ferramentas indispensáveis nesse processo. Nessa perspectiva, Chiavenato (2004, p.13) “ensina que cada administrador desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo, a saber: planejar, organizar, dirigir e controlar” e afirma:

A Administração de Recursos Humanos visa ajudar o administrador no desempenho dessas funções, pois ele não realiza seu trabalho sozinho, mas por meio das pessoas que formam sua equipe. É dessa forma que se alcançam as metas e objetivos da organização. A gestão de pessoas é, portanto, a

função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Nesse sentido, entende-se por recursos humanos, diversas ações tomadas em relação às pessoas, de modo que não afete a qualidade na relação interpessoal, influenciando diretamente o sistema produtivo da organização, a capacidade da mesma e de seus colaboradores em atingirem seus objetivos.

Ao analisar as diferentes teorias e estudos sobre gestão de pessoas, pode-se afirmar que as pessoas são o maior recurso de uma empresa, pois através do bom êxito na execução dos processos, no empenho de seus esforços, na busca cotidiana em alcançar metas e atingir o objetivo, elas são o sucesso realizado da organização.

Para que esse sucesso seja completo, os Recursos Humanos utilizam de processos no momento de reter o talento humano, buscando, desse modo, concretizar a missão e os objetivos da organização. Para que melhor sejam esclarecidas as etapas dos Recursos Humanos serão apresentadas a seguir.

2.1. Recrutamento de pessoas

É o processo de atrair um conjunto de candidatos para um particular cargo. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e recrutar candidatos qualificados para disputá-lo. O processo do qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser interno, externo, ou uma combinação de ambos. Em outras palavras, a organização deve buscar candidatos dentro dela, fora dela ou em ambos os contextos (CHIAVENATO, 2004).

Esta etapa tem como função fundamental a atração de candidatos para serem selecionados, tanto internamente - quando os candidatos a serem selecionados já se encontram trabalhando dentro na organização - ou seja, funcionários, com o intuito de promovê-los ou transferi-los para atividades mais complexas; quanto externamente, que é a busca fora da organização, submetendo assim os candidatos do mercado a processo de seleção de pessoal. Após a etapa de recrutamento realiza-se a seleção de pessoas.

2.2. Seleção de pessoas

A seleção é um filtro que utiliza métodos de comparação entre a vaga e o candidato, entre as características exigidas pelo cargo, ou competências desejadas e as características oferecidas pelos candidatos; buscando características compatíveis com o perfil desejado e traçado no momento da disponibilização da vaga.

2.3. Treinamento de pessoas

Realizado passo de selecionar, é efetivado o treinamento ao novo colaborador. Essa etapa consiste: “em um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais” (MILKOVICH, 2006, p.338).

Logo, treinamento é direcionado ao cargo que irá se iniciar, através da seleção realizada pela empresa. Buscando capacitá-lo para que o mesmo possa ter diretrizes na realização do trabalho cotidiano.

Segundo Milkovich (2006, p.338) “desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização”. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e/ ou outras experiências.

Já o desenvolvimento é uma vertente focada à carreira, baseando-se em agregar valor naquela função e em uma função posterior. Desse modo, incentiva o colaborador a se preparar para o futuro, procurando especializações até mesmo com estímulo da organização, realizando parcerias com terceiros para qualificação do seu quadro funcional.

Portanto, o treinamento é uma arma estratégica, pois ao treinar seu funcionário, necessariamente, estará qualificando o seu capital humano; de tal maneira que, no mercado, seu modo de atendimento seja o símbolo de referência da sua empresa, pela preparação do seu pessoal.

2.4. Salário e Remuneração

A palavra salário é oriunda da época do Império Romano, derivada de “sal”, pois era a

forma de pagamento que os soldados romanos recebiam pelo seu serviço ao Império.

Para Chiavenato (2004, p.258) o salário é a retribuição, em dinheiro ou equivalente paga, pelo empregador em função de cargo que este exerce e dos serviços que presta durante determinado período de tempo.

A fim de identificar o salário como recompensa financeira ele se caracteriza como nominal e real, sendo o primeiro o valor em espécie atribuído ao serviço prestado regulamentado sob contrato em relação do cargo e ou função ocupada. Já o segundo, são todos os bens que o colaborador possa adquirir com o valor em espécie que o mesmo recebe pela função desempenhada.

Logo, há diversas formas de recompensar o colaborador por seu serviço prestado, ele pode ser recompensado somente em espécie ou espécie mais gratificações, isso equivale a salário e remuneração. O salário é um pagamento oferecido pela realização de um serviço prestado. Diferentemente de remuneração que engloba o pagamento em espécie mais benefícios e gratificações.

Segundo Milkovich (2006, p.382), “a remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho”. Para Ribeiro (2006, p.267) “o valor do salário leva em conta à especialização, a complexidade, a importância e até o excesso ou escassez do tipo de mão-de-obra em questão”.

Comparando as duas afirmações, tem-se que a remuneração é uma maneira de recompensar o esforço realizado pelas atividades cumpridas durante o dia. O valor pago é diretamente proporcional ao nível de especialização que a atividade acarreta.

2.5. Avaliação de desempenho

Após o processo burocrático, é chegada a hora de avaliar o desempenho do colaborador. Chiavenato (2004) comenta que a avaliação de desempenho é a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações. A identificação se apoia na análise de cargos e procura determinar quais as áreas de trabalho que deve se examinar, quando se mede o de desempenho.

Essa avaliação tem como finalidade fornecer um *feedback*, que é o retorno do desenvolvimento do colaborador durante um determinado período de tempo, para que o

mesmo possa ter controle do seu conhecimento, habilidades e atitudes. Avaliando os quesitos como, comunicação oral e escrita, trabalho em equipe, criatividade, iniciativa, a habilidade em manter prazos e qualidade dos mesmos.

Porém, nota-se que não é comum esse tipo de avaliação em empresas de pequeno porte, na maioria das vezes essa avaliação é realizada pelo próprio proprietário dentro de seus valores.

2.6. Teoria Comportamental

A teoria comportamental tem um enfoque nas pessoas, quando busca-se identificar o comportamento humano. Para Linkert não existem normas e princípios universais válidos para todas as circunstâncias e situações.

Comprova-se a afirmação através dos sistemas de Administração: autoritário coercitivo, autoritário benevolente, consultivo e participativo. Logo, os quatros modelos mostram as diversas alternativas para administrar empresa. Para Linkert, as variáveis administrativas são chamadas variáveis causais, porque são as bases do comportamento humano (Chiavenato, 2000).

2.7. Motivação

De acordo com Robbins (2001, p. 342) motivação é a “disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização sob condição de que o esforço seja de satisfazer alguma necessidade”.

Para Maximiano (2007, p.179):

O comportamento é sempre motivado por alguma causa interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou alguma causa externa, do ambiente (motivos externos). Motivação é sinônimo da relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa.

Logo, a motivação é um fator interno, cada pessoa é responsável pela sua. A empresa só tem a capacidade de fornecer estímulos para que as pessoas se sintam reconhecidas.

Bernadinho (1996, p.115) acredita que a motivação é uma porta que se abre de dentro para fora e baseia-se em dois pilares: o primeiro deles é a necessidade. Se você vai “correr atrás” e se dedica. O segundo é a paixão. Se você gosta, ama o que faz, vai querer melhorar sempre. Porém, a motivação, quando não plena, gera frustração. Para Maslow (1970 *apud* Maximiano 2007, p.185) “as pessoas tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após outra e orientando-se para a autorrealização.”

A motivação vem a partir de quesitos que começam das necessidades básicas até as de realização: necessidades fisiológicas (alimentação), segurança (mantêm as fisiológicas), social (a capacidade de interagir), status (reconhecimento) e autorrealização (objetivos). Para o mesmo, ao atingirmos essas necessidades teremos mais facilidade em automotivar.

Assim, Herzberg (*apud* Maximiano: 2007 p.191):

Os fatores motivacionais atendem a necessidade que estão no topo da hierarquia das necessidades. Os fatores higiênicos atendem às necessidades que estão na base da pirâmide. Quanto mais se sobe na hierarquia das necessidades, maior é a importância dos fatores motivacionais. Quando mais desce na hierarquia de Maslow, mais importantes se tornam os fatores higiênicos.

A motivação é diferente de satisfação, logo destacam dois fatores: fatores de higiene, que consiste nas necessidades que não são capazes de gerar motivação, pois são as básicas para sobreviver. Já os fatores motivacionais levam a uma qualidade maior nos desempenhos relacionados ao trabalho.

2.8. Liderança

A liderança está ligada a um processo de influência não coercitiva. Pode ser uma característica nata que é manifestada de acordo com o ambiente em que a pessoa se encontra.

Para Maximiano (2007, p. 195):

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. (...) Liderança é a realização de metas por

meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específica é líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações.

Os processos sociais e comportamentais da motivação e da liderança estão interligados. Os liderados seguem o líder por alguma razão ou motivo. O líder propõe uma tarefa ou missão aos seguidores, porque é de seu interesse realizá-la. Os seguidores podem concordar desde que a realização da tarefa também seja de seu interesse. (MAXIMIANO, 2007, p. 195).

2.9. Qualidade de Vida, Segurança e Higiene no Trabalho

A qualidade de vida no trabalho (QVT) tem sido um desafio para o mundo empresarial, em que se busca o enfoque nas pessoas de modo que o ambiente organizacional se torne cada vez mais humanizado. Para Maximiano (2007, p. 191), “a QVT baseia-se em uma visão integral das pessoas, que é chamado enfoque biopsicossocial. O enfoque biopsicossocial das pessoas origina-se medicina psicossomática, que propõe a visão integrada, ou holística, do ser humano”.

Maximiano (2007) ainda afirma que “a QVT é uma visão da ética da condição humana, que procura identificar, eliminar, minimizar todos os tipos de riscos ocupacionais”. Isso envolve desde a segurança do ambiente físico até o controle do esforço físico e mental requerido para cada atividade, bem como a forma de gerenciar situações de crise que comprometam a capacidade de manter salários e empregos.

Chiavenato (2009, p. 335) diz que “a higiene do trabalho envolve o estudo e controle das condições de trabalho, que são as variáveis da situação que influenciam o comportamento humano”. Logo, tem como objetivo a educação dos colaboradores, o constante estado de alerta contra riscos existentes, estudos e observações dos novos processos ou matérias.

Assim, a segurança no trabalho trata do conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes, eliminando condições inseguras do ambiente sendo indispensável ao desempenho satisfatório do trabalho (CHIAVENATO, 2009).

2.10. Cultura Organizacional

A cultura organizacional consiste na partilha de valores, na absorção da missão, visão e objetivos da empresa que, de fato, se integra e se destaca das demais por uma cultura bem desenvolvida. Segundo a definição de Schein (2006 *apud* MAXIMINIANO, 2007), cultura é:

Um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna (p.440).

O estudo da cultura organizacional é um modo de entender as organizações, com seus diversos elementos, integrantes de maneira que eles sejam identificáveis aos recém-chegados à organização. A cultura consiste em como é passada a linguagem da empresa, tendo como base sua missão, visão para melhor dar sentido aos elementos culturais criados ao longo da permanência da organização no mercado.

2.11. Rotatividade ou *Turnover*

O ciclo entre a entrada e saída de colaboradores, quando é caracterizada intensa, é chamado de um fenômeno denominado *turnover* ou rotatividade. Silva (2001, p.6) diz que:

O *turnover*-saída é de empregados das empresas, é um dos mais importantes fenômenos organizacionais. Sua definição geral é a suspensão da condição de membro de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta, ou seja, demissão.

Para Chiavenato (2009), rotatividade é um ciclo que corresponde à saída de uns e à entrada de outros funcionários para substituí-los no trabalho. Ou seja, ocorre um fluxo entre a entrada de funcionários e a saída dos mesmos, buscando assim suprir a falta do que saiu de

modo voluntário e/ou involuntário. Silva (2001, p.6) mostra que existem dois tipos de *turnover*:

Os desligamentos voluntários ou evitáveis, por iniciativa do empregado (ligados à recompensa inadequada, más condições de trabalho, insatisfação, falta de perspectivas ou problemas pessoais) e os involuntários, por iniciativa da empresa (demissão, desemprego cíclico ou tecnológico), além dos inevitáveis (aposentadorias, falecimento, doença ou problemas familiares).

Não se pode considerar que a rotatividade seja um fenômeno que provoque investimentos perdidos, mas sim que as demissões geram um custo à empresa. Lucena (1999, p. 198) diz:

O *turnover* não somente pode significar investimentos perdidos, desperdiçados, que não retornam à empresa, como pode afetar profundamente o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus resultados, além do custo elevado do processo de desligamento e de novas admissões.

Para Chiavenato (2004, p.88), o índice de rotatividade pode ser obtido dividindo-se o número de funcionários desligados pelo efetivo médio da organização:

O índice de desligamentos mede a proporção dos desligamentos em relação ao tamanho da força de trabalho. A fórmula mais utilizada é o número de pessoas que se desligaram durante um determinado período de tempo (um mês ou um ano) em relação ao número médio de funcionários existente. Essa fórmula, contudo, funciona apenas em relação às saídas e não considera as entradas de pessoal na organização.

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

Quando a empresa possui um nível elevado de rotatividade, torna-se preocupante, pois ela precisa identificar as causas contribuintes para o fenômeno, com intuito de minimizá-los, antes que o fato repercuta sobre a qualidade no atendimento, na satisfação de colaborador, no faturamento mensal e anual da mesma e também na sua reputação no mercado, como empresa contratante.

2.11.1. Custo com Rotatividade ou *Turnover*

A demissão é uma situação inevitável que acarreta consequências negativas para ambas as partes, ela consiste no desligamento do empregado com a empresa, sendo o fim do contrato de trabalho.

Além de descapitalizar a empresa, perde o *know-how*, gera insegurança, queda da produtividade, originando ressentimentos e despesas como: o pagamento do saldo salário, férias, férias vencidas, aviso prévio, 13º salário, encargos trabalhistas – INSS e FGTS.

A demissão pode ocorrer também por consequências de ações indisciplinadas. Segundo Chiavenato (2009) as pessoas devem possuir disciplinas em seu ambiente de trabalho e conduzir a si próprias conforme as exigências e procedimentos aceitáveis pela organização. Se as pessoas não possuem atos disciplinares condizentes com a empresa na qual atuam, sofrerão algumas penalidades. O gestor se deparando com vários motivos que possam infringir as normas da organização, devido a alguns atos dos colaboradores, passa a ter que aplicar punições aos que desacatam as regras implantadas pela empresa.

3. MÉTODO

Optou-se pela pesquisa descritiva, a qual procurou descrever os fatos que acontecem em seu cotidiano sem alterá-los, complementado pela pesquisa exploratória, quando buscou fazer o levantamento dos dados, utilizando métodos como o questionário, a observação e as informações formais contidas no histórico da empresa.

Utilizou-se da pesquisa bibliográfica para coletar dados de livros, artigos, internet, etc., a fim de complementar a estrutura do projeto e a credibilidade para o resultado da pesquisa. O universo é composto por 17 ex-funcionários, totalmente utilizado como população amostral.

Para a coleta de dados foi utilizado entrevista com o gerente-proprietário com a intenção de identificar a sua opinião sobre a rotina da empresa e, principalmente, dos ex-colaboradores, buscando, desse modo, assegurar que o entrevistado compreenda o sentido da questão. Logo, para essa coleta foi empregada a entrevista. Também, para este artigo, foram aplicadas, em forma de questionário, com utilização de pré-teste, perguntas aos ex-colaboradores da empresa, de modo a avaliar o fenômeno *turnover* da mesma.

Logo, o instrumento escolhido para coletar as informações dos ex-colaboradores foi o questionário composto por 18 perguntas fechadas, que avaliou a satisfação salarial, a motivação e a valorização da empresa para com os ex-colaboradores, o tempo de permanência na empresa, entre outros fatores importantes para julgar o fenômeno. O questionário foi escolhido por se tratar de um meio através do qual o respondente escolhe a opção se ajusta melhor a si. Fazendo com que a presente coleta se torne mais eficaz.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Diante do exposto até aqui, irá se analisar e discutir dos dados colhidos na referida empresa de distribuição de gás de cozinha – Lázaro Gás. Vale salientar que a pesquisa deu-se com todos os 17 ex-colaboradores desde o início das atividades da mesma, do período de 2007 a 2011.

Para identificar o problema, inicialmente, faz-se necessário conhecer os dados referentes à faixa etária dos ex-colaboradores da empresa Lázaro Gás (figura 1).

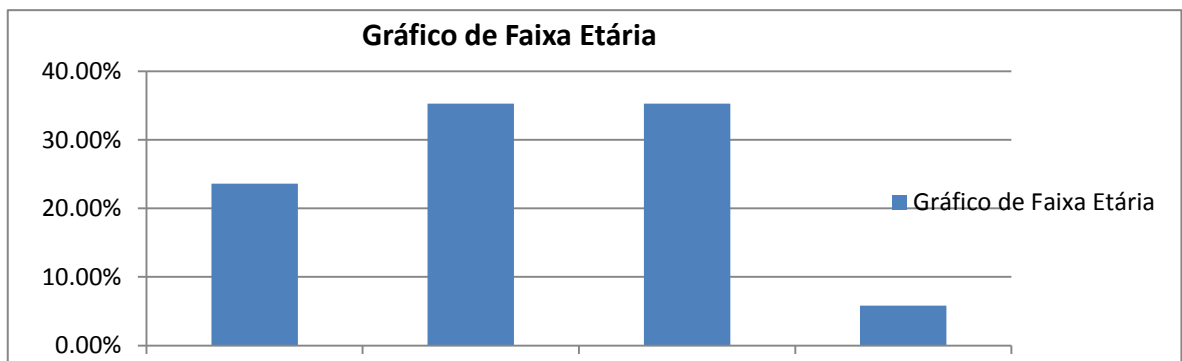


Figura 1 - Faixa Etária da Empresa Lázaro Gás.

Percebe-se que o grupo de ex-funcionários concentra-se, em sua maior parte, entre funcionários de 21 a 30 anos (35,3%) e 31 a 40 anos (35,3%), sendo a força ativa do mercado de trabalho atualmente. Considerando que entre 18 e 20 anos concentram-se 23,6% e entre 41 a 50 anos 5,8%. Assim, confirma-se uma força de trabalho na empresa encaixada na mão de obra condizente com idade produtiva para o ramo.

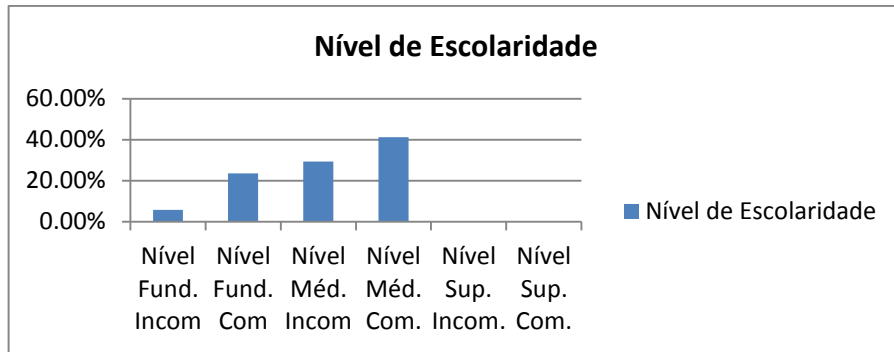


Figura 2 - Nível de Escolaridade dos Ex-Colaboradores da Empresa Lázaro Gás.

A figura 2 apresenta os dados referentes aos o nível de escolaridade dos ex-colaboradores. A maioria dos ex-funcionários possui o Nível Médio completo. Sendo 5,8% possuem o Nível Fundamental incompleto e 23,6% completo; 29,4% com Nível Médio incompleto e 29,4% completo e nenhum deles com Nível Superior completo ou incompleto. Logo, com entendimento, mas sem especialização na área de atuação, um fato que poderia ser solucionado com a realização de recrutamento e seleção, pois nessas etapas busca-se contratar de acordo com o perfil do cargo.

Quando questionados sobre o tempo de permanência na empresa, os ex-colaboradores, responderam, em sua maioria, que não permanecem mais de 1 ano na empresa (figura 3).

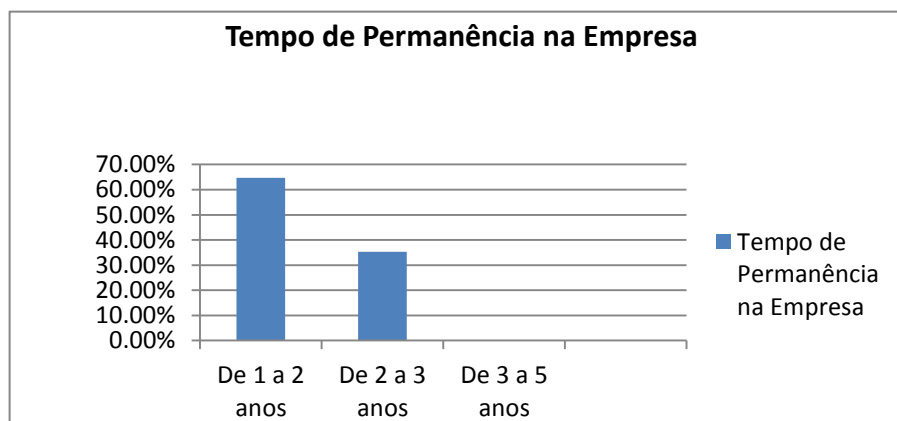


Figura 3 - Tempo de Permanência dos Colaboradores na Empresa Lázaro Gás.

Ao analisar a questão proposta verifica-se que, em sua maioria, os colaboradores não permanecem mais que um ano na empresa totalizando 64,7% e 35,3% permanecendo entre 2 e 3 anos; caracterizado o fenômeno *turnover*, com base na entrevista realizada com o gerente da

empresa consta-se que não há um controle efetivo do número de funcionários demitidos e nem a periodicidade com que isso acontece. Contudo pode-se afirmar que o gestor junto com a empresa não possui habilidades em reter os talentos e mantê-los, pois a “função gerencial do administrador é visar à cooperação das pessoas que atuam na empresa” (GIL, 2001) e oferecer um ambiente organizacional favorável para a manutenção dos mesmos na organização.

Ao serem perguntados se sentiam valorizados pela empresa, os ex-colaboradores demonstram, em sua maioria, acreditarem que eram valorizados (figura 4).

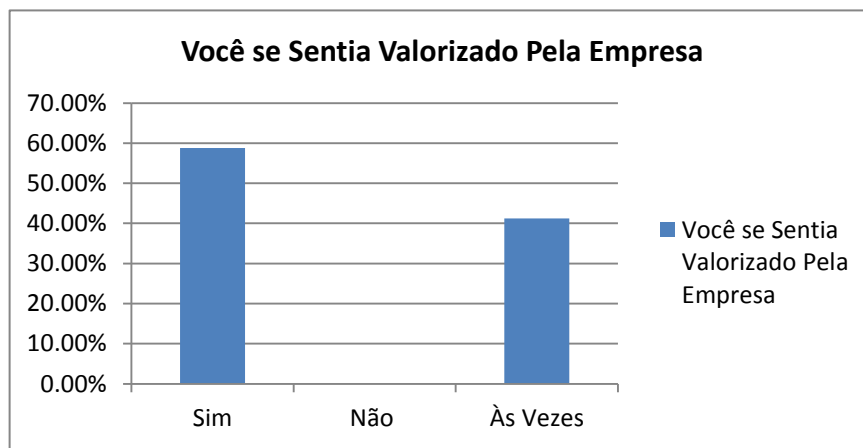


Figura 4 - Valorização da Empresa Lázaro Gás para com os Colaboradores.

A questão acima demonstra a percepção dos ex-colaboradores em relação à empresa para com eles, o que significa 41,2% acreditam que a empresa só os valorizava às vezes e 58,8% acreditam que eram valorizados. Portanto, pode-se afirmar que os ex-colaboradores não se sentiam desvalorizados, mas uma porcentagem considerável de 41,2% só se sentiam valorizados às vezes, o que implica em um menor rendimento na execução do trabalho e em insatisfação na permanência na empresa, influenciando diretamente na motivação dos ex-colaboradores, pois a motivação é algo intrapessoal, mas a organização tem a capacidade para oferecer estímulos de forma que as pessoas pertencentes a ela se sintam reconhecidas e valorizadas.

Para medir a satisfação dos ex-colaboradores perante o salário oferecido pela empresa, pergunta-se a eles se o salário pago era adequado à função exercida e ao pago no mercado na mesma área de atuação (figura 5).

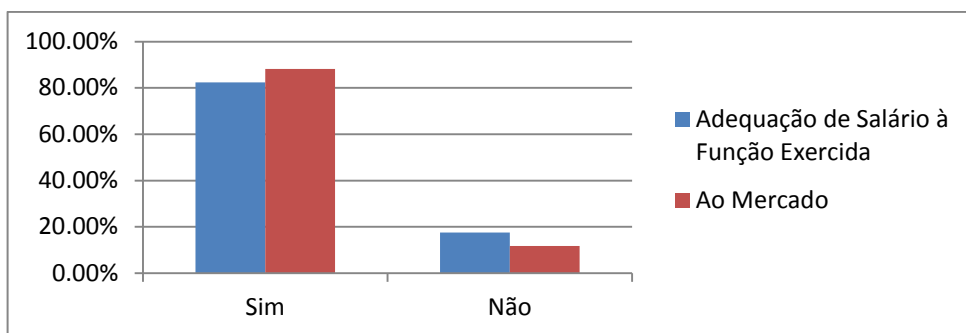


Figura 5 - Adequação do Salário com a Função Exercida na Empresa Lázaro Gás e com o Mercado.

Pode-se verificar que 82,4% acreditavam que o salário recebido condizia com a função desempenhada, somente 17,6% acreditam que não. Então, a percepção dos ex-funcionários, quanto ao que recebiam e o valor pago no mercado na área de distribuição de gás, é positiva, mostra-se que 88,2% concordam que recebiam o mesmo que outras pessoas que trabalham no ramo. Invalidando a hipótese de que o salário não seria condizente com o do mercado. Portanto, identifica-se que o salário não é o fato chave para o fenômeno ocorrido na empresa Lázaro Gás.

Para maior aprofundamento na pesquisa, buscou-se saber sobre a relação entre os ex-colaboradores e seus colegas e o gerente (figura 6).

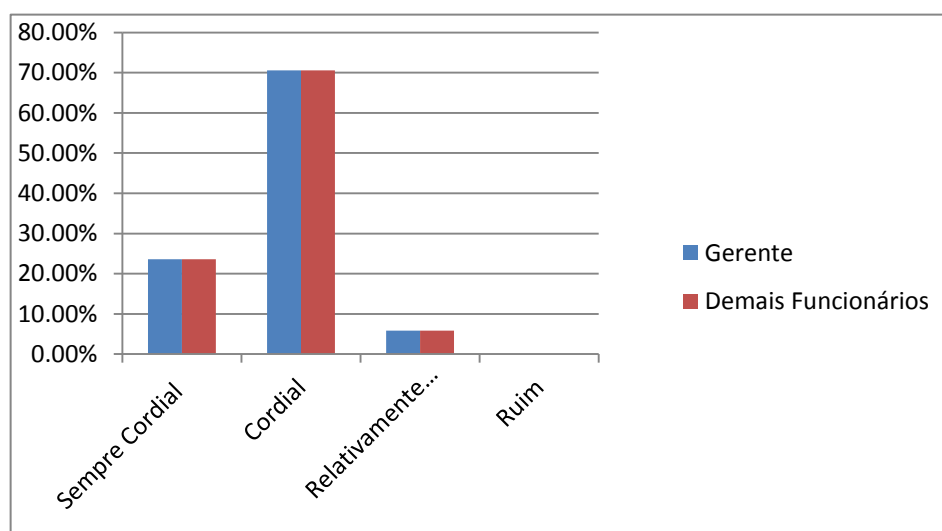


Figura 6 - Comunicação entre Colaboradores com Gerente e Demais Funcionários da Empresa Lázaro Gás.

A relação entre os ex-funcionários e seus colegas de trabalho era consideravelmente cordial da mesma forma com o gerente da empresa. O que confirma o perguntado ao gestor na

habilidade na orientação dos colaboradores na execução do trabalho diário, sendo algo já praticado pela empresa. Invalidando a hipótese de que a falta de coordenação e comunicação entre gerente e colegas de trabalho no que se refere às atividades diárias. Ao analisar a questão nota-se que essa relação pode ser melhorada, de modo a não influenciar em resultados indesejáveis e, conseqüentemente, a saída do colaborador da empresa não seja pelo quesito de relacionamento entre ambas as partes. Pois, um bom relacionamento trabalhista é um diferencial para a organização perante o mercado. Sugere-se para melhor aproveitamento da comunicação a implantação de *feedback*, para gerar uma comunicação mais aberta, aplicando assim um sistema de avaliação de desempenho.

Com o objetivo em verificar se os ex-colaboradores possuíam facilidade em obedecer a determinações (figura 7), constatou-se que 58,8% dos ex-colaboradores possuem facilidade em obedecer a determinações, 11,8% confessam que essa obediência há momentos que os irrita e 29,4% afirmam que depende da determinação para que ele tenha facilidade e segui-la.

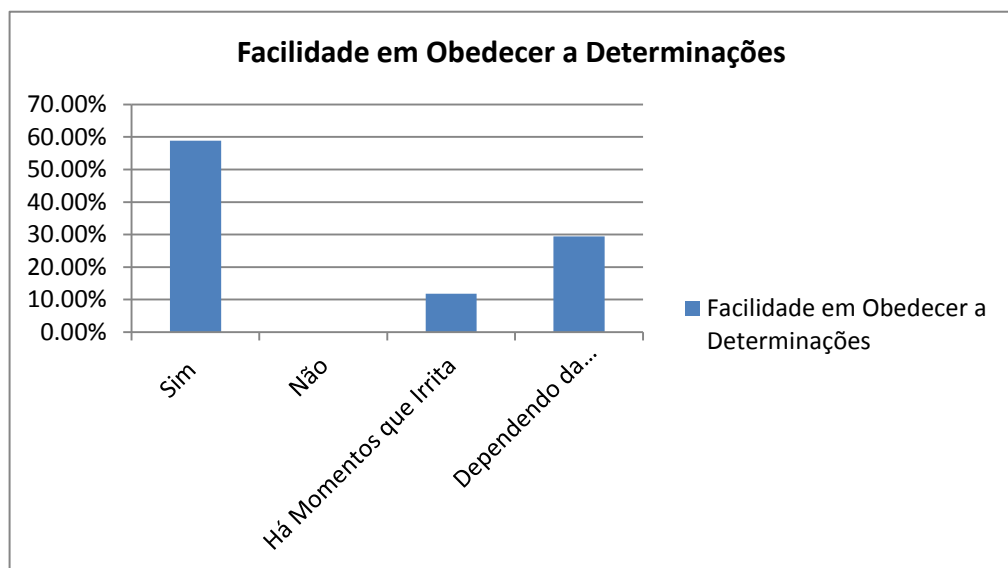


Figura 7 - Facilidade em Obedecer a Determinações de Superiores da Empresa Lázaro Gás.

Contanto, verifica-se uma porcentagem significativa confessar que há momentos em que o fato o irrita e que depende da determinação para que ele tenha facilidade em segui-la. Assim, entende-se que seja o fato que gera motivos para demissões. A teoria comportamental ensina valores e maneiras para entender essas situações, nas quais não há regras a serem seguidas, mas o administrador, por observação, deve buscar métodos para liderar e influenciar nas atitudes de seu capital intelectual de modo a moldá-lo de acordo com os objetivos da

empresa.

Com o intuito de verificar as reações adversas dos ex-colaboradores perante determinações, perguntou-se a ação que os mesmos possuem quando não concordam com determinações (figura 8).

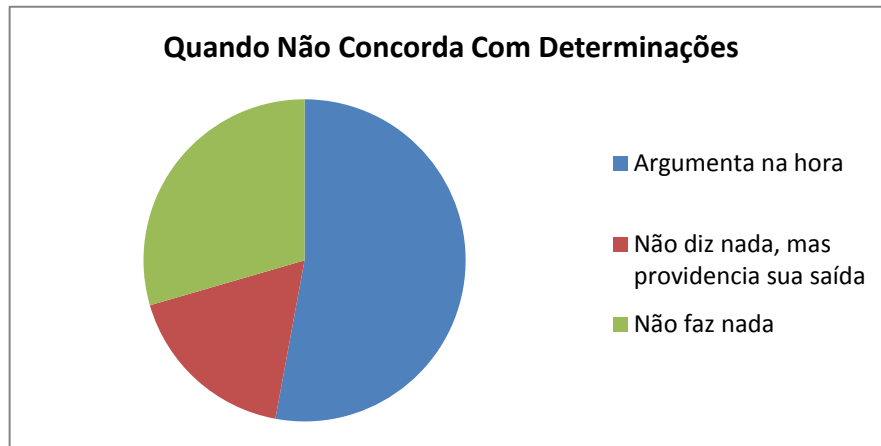


Figura 8 - Ação Quando não Concorda com Determinações de Superiores da Empresa Lázaro Gás.

Neste, pode-se confirmar que 52,9% quando não concordam com uma determinação de seu superior argumentam na hora; que 17,6% não se expressam, mas providenciam uma maneira de sair da empresa e 29,5% se mantêm da mesma forma, não fazendo nada. Conclui-se que os ex-colaboradores não são habituados, em sua maior parte, obedecer a determinações, desse modo, muitas vezes gerando conflitos entre as partes interessadas, acarretando em desgaste e, conseqüentemente, em possíveis demissões por falta de habilidade do gestor em lidar com a situação e dos funcionários em não possuírem o hábito de obedecer a orientações

Para conferir o modo como é realizada a apresentação das atividades aos colaboradores da empresa Lázaro Gás, pergunta-se a respeito de como foi realizada a seleção e treinamento. Verificou-se que, na empresa, não há treinamento, pois 100% responderam que não receberam treinamento e não participaram de seleção, confirmando que não é realizada também uma seleção efetiva para a contratação. Assim, faz-se ponte com a entrevista realizada com o gerente, quando o mesmo confirma que as vagas são divulgadas boca a boca e a seleção é realizada de acordo com referências e indicações anteriores, portanto não há treinamento, o colaborador é moldado de acordo com seu desempenho através de conversas explicativas com o gerente da empresa, concluindo que a empresa também não

tem um sistema de avaliação direto para com os seus colaboradores.

Buscando identificar a intensidade que a atividade refletia sobre os ex-colaboradores, procurou-se saber, na opinião deles, se o trabalho realizado era desgastante, obtendo-se resposta de 100% dos ex-colaboradores considerando que o trabalho é desgastante fisicamente. Essa resposta confirma a informação obtida por meio de entrevista realizada com o gerente da empresa Lázaro Gás que acredita esse ser um fator para a alta rotatividade de seus colaboradores. Com essa análise é validada a hipótese de que o serviço executado gera desgaste físico e leva à saída dos colaboradores. Pelo fato de se tratar de uma empresa distribuidora de gás, o cansaço físico é um fato determinante na permanência dos colaboradores e na motivação enquanto à realização das atividades. Sugerindo práticas alternativas para minimizar o desgaste e cansaço físico dos colaboradores, por meio de implantação de um profissional temporário, para a realização de práticas de alongamento e ginástica laboral, buscando o bem-estar físico no ambiente organizacional.

Para compreender a influência do fenômeno da rotatividade e, se o fato desmotiva os colaboradores que ficam na empresa, perguntou-se aos ex-colaboradores a sua opinião sobre o evento (figura 11).

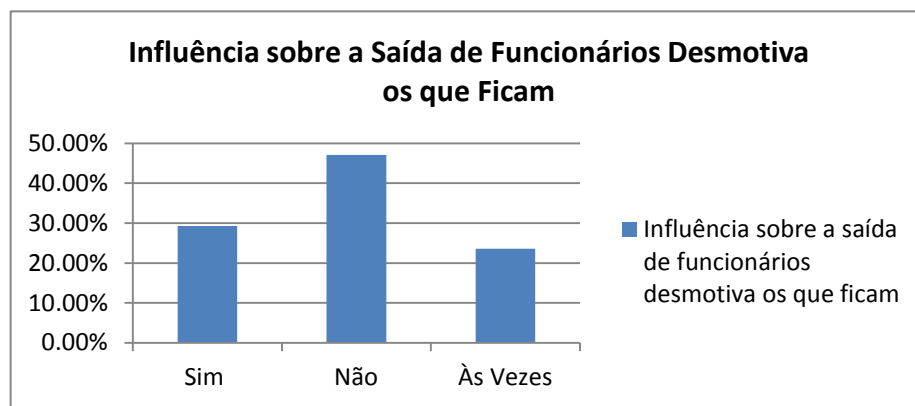


Figura 11 - Influência sobre a Saída de Funcionários da Empresa Lázaro Gás Desmotiva os Demais.

Constata-se que 29,3% acreditam que sim, as incidências da saída de funcionários desmotivam os demais colaboradores que permanecem e 47,1% acreditam que não há desmotivação pelo fato, enquanto 23,6% concordam que o fato pode, às vezes, influenciar na motivação dos demais. Com base na entrevista realizada com o gerente da empresa Lázaro Gás nota-se que ele tem consciência de que o fato pode desmotivar os demais colaboradores.

O mesmo afirma que esse fator, para a empresa, não possui reflexo tão significativo como para os colaboradores e para os custos da empresa que têm sido altos com demissões e contratações. Logo, validando a hipótese de que a empresa possui um alto custo pelo fenômeno *turnover*, mas invalidando que o proprietário tem consciência parcial de que a rotatividade causa um desgaste na imagem da empresa.

Para identificar o relacionamento direto entre gerente e ex-colaboradores, levanta-se a questão se, em algum momento, eles se sentiram constrangidos perante clientes pelo seu superior (figura 12).

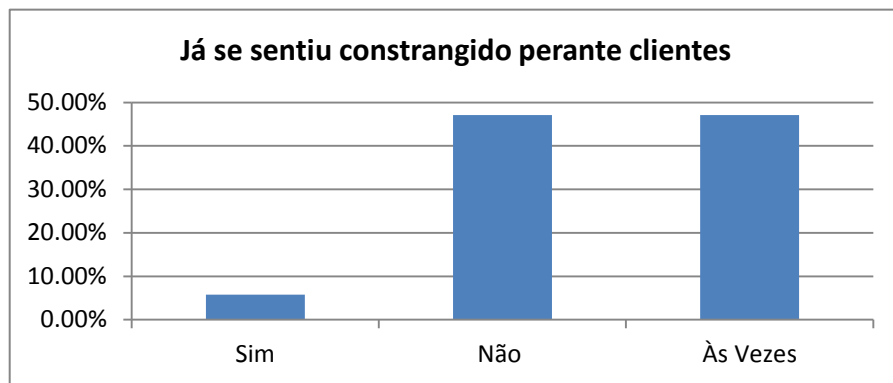


Figura 12 - Você já se sentiu Constrangido Perante clientes pelo Gerente da Empresa Lázaro Gás.

O resultado mostra que acerca de 5,8% dos ex-colaboradores se sentiram constrangidos pelo gerente na presença de clientes, enquanto 47,1% nunca se sentiram constrangidos e o mesmo percentual que, às vezes, se sentiram constrangidos. Pode-se avaliar que há um número significativo entre os que, às vezes, encontraram-se constrangidos perante clientes pelo gerente. Robbins (2001, p.408), relata que um dos papéis dos líderes é que os mesmos “são os meios de ligação com clientelas externas, como a alta administração, outras equipes interna, clientes e fornecedores.” O líder representa a equipe junto a esses outros públicos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo é uma inovação aos estudos referentes a impactos causados na vida dos indivíduos que trabalham com a distribuição de gás na empresa Lázaro Gás. A rotatividade, sendo um fenômeno comum nas empresas de um modo geral, é notavelmente mais acentuada

em empresas que venham a trabalhar com etapas de atividade, serviços desgastantes e problemas de relacionamento com os gestores. No caso de empresas de pequeno porte como essa, pode-se verificar a intensidade do fenômeno *turnover* sem prévio controle de ocorrência. Nesse sentido, a presente pesquisa teve como objetivo principal, identificar os fatores geradores do *tunover* na empresa Lázaro Gás, revendedora e distribuidora de gás de cozinha no município de Formosa GO.

Obtendo como resposta a validação das hipóteses de que não é realizada seleção ao contratar e a empresa não oferece treinamento aos ingressantes dos cargos oferecidos, valida também que o fator gerador é o desgaste físico, em sua maior parte. Para tanto, invalida as opções de que o salário seria fator gerador para o fenômeno *turnover*, invalidando da mesma forma a hipótese de há uma falta de coordenação e comunicação entre o gerente e os colaboradores

Com a análise realizada sobre os questionários aplicados aos ex-colaboradores e a entrevista destinada ao gerente proprietário da empresa identificam-se algumas dificuldades, que contribuem diretamente para a rotatividade dessa empresa.

De acordo com a figura 4, comprova-se que uma margem significativa, quase metade dos respondentes, acredita que a empresa poderia valorizar mais o trabalho realizado, por meios de elogios e recompensas, motivando-os para a realização das atividades.

Observa-se que a comunicação poderia ser melhorada, já que nem todas às vezes foram sempre cordiais, tendo como média cordial. O que pode gerar entre as partes um possível bloqueio para resolver possíveis conflitos.

Embora boa parte dos ex-colaboradores respondesse que possuem facilidade em obedecer a determinações verifica-se que uma margem significativa possui resistência confessando que, em certos momentos, esse fato o irrita e que dependendo determinação ele possui facilidade em obedecer. Ainda na análise do assunto na figura 8, compreende-se que, ao não concordar com certas determinações, em sua maioria, os ex-colaboradores argumentam na hora. Sendo desse modo, identifica-se uma falta de obediência dos colaboradores em seguir orientações, o que gera desconforto e conflitos entre ambas as partes, sendo fato que também justifica o *turnover*.

Logo, com a realização da pesquisa, nota-se que, ao serem questionados, os ex-colaboradores declaram que não foram treinados pela empresa e não participaram também do processo de seleção para o cargo ocupado. Mostra-se que essas etapas são realizadas de modo

empírico, intuitivo e obedecendo a valores do próprio gerente-proprietário. Dessa maneira, o recrutamento, seleção e treinamento não são eficazes, pois não existem. No que implica em uma não absorção da cultura organizacional, no não entendimento da missão e objetivos traçados pela empresa e na dificuldade em realizar as atividades propostas. Por observação, pode-se afirmar que o fator chave para o fenômeno é a falta de seleção e treinamento, por serem realizados de modo intuitivo, sem prévio controle dos candidatos, escolhendo-os conforme aparências ou indicações, não realizando testes ou comparações entre candidatos.

Sendo o motivo que desencadeia os demais problemas como de convivência entre as partes, as dificuldades encontradas nos colaboradores em obedecer a certas determinações, além do modo de liderança do gestor, na forma de tratar os funcionários perante clientes.

Verifica-se com a figura 12, para a identificação do fator constrangimento dos ex-colaboradores perante clientes, que quase a metade dos ex-colaboradores já se sentiram constrangidos, ou às vezes, sentiram-se constrangidos perante clientes. Assim, identifica-se a falta de habilidades do gerente junto aos seus colaboradores, sendo um ponto fraco o estilo de liderança exercido pelo mesmo.

Assim pode-se analisar também que 100% dos ex-colaboradores consideram o trabalho desgastante fisicamente, o que é característico da atividade por se tratar de entrega de gás de cozinha e água mineral em domicílio, ainda podendo ser amenizado com a implementação de ginástica laboral nos intervalos de entregas, técnicas de alongamento para minimizar as ações repetitivas geradoras de desgaste físico.

Portanto, depreende-se da pesquisa que o salário não é um fator gerador da rotatividade na empresa, assim como a relação entre colaboradores e colegas. Sendo assim, verifica-se que a situação problema foi respondida, à medida que demonstrou que um dos fatores que causa a rotatividade, está relacionado à falta de consistência no processo de gestão de pessoas, nos problemas pautados à comunicação entre gestor e colaboradores e ao modo de tratamento com os colaboradores, do gerente perante clientes, além da questão sobre a obediência deles diante a determinações o que poderá ser solucionada de acordo com a definição do perfil para o colaborador exercer a atividade proposta pela empresa.

REFERÊNCIAS

BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

- CERVO, A. L. Metodologia. In: Bervian, Pedro A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Administração-teoria, processo e prática**. São Paulo: Pearson Education, 2000.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 3. ed.-2º Reimpressão.
- _____. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DRUCKER, P. F. **Prática de administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva 2005.
- LUCENA, M. D. S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MILKOVICH, G. T. **Administração de recursos humanos**; tradução Reynaldo C. Marcondes. – 1 ed. – 5 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006. .
- PEREIRA, G. S. R. **Capital inteligente é o ativo mais valioso**. O Estado de S. Paulo-SP, 07 ago. 1997.
- RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva 2006.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectiva**. São Paulo: Saraiva 2001.
- ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2006.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.
- SILVA, G. L. R. **Controle do turnover**: como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- VERGARA, S. C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

COMO CITAR ESTE ARTIGO (ABNT):

SILVA, T. P.; LAGARES, E. Fatores geradores do turnover: estudo de caso da empresa lázaro gás. **Visão Crítica (NUPAD)**, vol.2, n.1, 2011.