



## ESTUDO DE CASO SOBRE A ROTATIVIDADE DOS COLABORADORES NA EMPRESA GRUPO CITY CAR VEÍCULOS

### CASE STUDY ABOUT TURNOVER IN THE COMPANY GRUPO CITY CAR VEÍCULOS

Charles Kolberg Dias<sup>1</sup>

Priscila Garcia<sup>2</sup>

1

#### RESUMO

O presente estudo aborda a temática de Rotatividade de Pessoal também conhecida como *turnover*, no qual objetivou identificar os fatores que à influenciam em uma empresa de comércio e aluguel de veículos da cidade de Santa Cruz do Sul/RS. Os objetivos propostos foram alcançados através da metodologia de pesquisa aplicada, caracterizando-se como descritiva com análise quantitativa dos questionários aplicados. O público alvo, foram os funcionários demitidos ou que pediram demissão nos anos entre 2017 à 2019. Como resultado, identificou-se os fatores causadores da rotatividade de colaboradores, observando, portanto, que alguns pontos como plano de cargos e salários, incentivos e benefícios, necessitam de maior atenção, para aumentar a satisfação e conseqüentemente diminuir esta rotatividade.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas, rotatividade de pessoal, satisfação no trabalho.

#### ABSTRACT

This study addresses the topic of turnover. It aimed to identify the factors that influence turnover in a car commerce and car rental company in the city of Santa Cruz do Sul/RS. The proposed objectives were achieved through the applied research methodology, characterized as descriptive with quantitative analysis of the applied questionnaires. The target audience were employees who were fired or who resigned in the years between 2017 to 2019. As a result, the factors causing employee turnover were identified. Some points such as job and salary plan, incentives and benefits need greater attention to increase satisfaction and consequently reduce turnover..

**Key-words:** People management, turnover, job satisfaction.

#### INTRODUÇÃO

A busca pela excelência nas atividades rotineiras exercidas dentro das organizações, depende muito dos talentos que ali estão. E hoje, mais do que nunca,

---

<sup>1</sup> Graduando do Curso de Administração da Faculdade Dom Alberto. Contato: charleskdias@icloud.com

<sup>2</sup> Administradora de empresas. Especialista em Gestão Empresarial, certificada na CPA 10. Docente e orientadora da Faculdade Dom Alberto. Contato: priscila.oliveira@domalberto.edu.br



as empresas estão percebendo que as pessoas são o recurso mais importante que possuem (JONES e GEORGE, 2012). Pensando nisso, um aspecto da dinâmica organizacional chamou a atenção do autor: a rotatividade de pessoal. Que neste estudo investigou as causas e consequências, analisando a relação entre os hábitos da empresa com o funcionário e vice-versa, visando instigar a empresa do estudo a encontrar meios de diminuir o risco de rotatividade.

A rotatividade (também conhecida como *turnover*) é um termo muito utilizado na área de Recursos Humanos (RH), para determinar a variação de um colaborador, entre a empresa e o seu ambiente. Este relevante evento ocorre por meio de uma relação calculada de forma percentual entre o número de entradas e o número de saídas de funcionários da organização, com relação ao número médio de funcionários fixos em um determinado período de tempo analisado (CHIAVENATO, 2015).

Em relação às despesas com rotatividade, Arbache e Costa (2018), afirmam que todo investimento financeiro aplicado neste meio é concernente à destituição de um cargo ou à todo o processo necessário para preencher a vaga do colaborador demitido. Os custos com recrutamento, treinamento e qualificação de novos funcionários, são os principais que constituem todo este processo de preenchimento de vaga de um colaborador desligado da empresa. Por outro lado, existem as despesas relacionadas a fatores intangíveis, que são de difícil mensuração numérica, visto que tratam-se de efeitos oriundos da demissão de um colaborador, que por consequência diminuirá a produção por conta do tempo necessário até a substituição do mesmo, levando em consideração o preenchimento da vaga e a adaptação do novo empregado.

No sentido da manutenção dos talentos das empresas, Gil (2012) considera que diversos fatores podem influenciar os colaboradores na decisão de saída da organização que atua. É necessário dispor de condições e benefícios para o desenvolvimento pessoal e profissional visando a satisfação do funcionário, e este importante processo inicia-se desde o momento da seleção de pessoal até a adaptação, evolução e consolidação do colaborador, como peça de grande valor dentro do grupo, desejando a permanência na empresa.



Em vista disso, o objeto de pesquisa é o Grupo City Car Veículos, localizado na cidade de Santa Cruz do Sul – RS. A empresa caracteriza-se como de médio porte e atua no ramo de comércio e locação de veículos desde o ano de 2006, quando ainda era uma locadora franqueada da Multinacional *Hertz Rent a Car*. Foi então que, em 2017 surgiu sua própria bandeira em locação de veículos, manifestando sua identidade cultural e organizacional para a cidade que foi berço de sua criação. Atualmente, possui 35 funcionários diretos, e em sua carteira de clientes, conta com mais de três mil veículos na frota, onde dispõe de empresas estatais, nacionais e multinacionais, de pequeno à grande porte, além de atender a comunidade, através de locações de balcão na sede da locadora e comércio de veículos no prédio ao lado.

Em virtude do exposto acima, o presente estudo investigou o seguinte problema: Quais os aspectos determinantes da rotatividade de colaboradores dentro do Grupo City Car Veículos?

Desse modo, o objetivo geral deste estudo é, identificar os aspectos que causam a rotatividade de colaboradores do Grupo City Car Veículos.

Isto posto, os objetivos específicos são: mapear o perfil dos colaboradores desligados, identificar os aspectos que levam a empresa a demitir ou o próprio empregado a pedir demissão, realizar o cruzamento dos dados entre os entrevistados, possibilitando a apresentação de melhorias para a empresa.

De acordo com dados fornecidos pela empresa, o índice de Rotatividade do Grupo City Car nos anos de 2017, 2018 e 2019, foram de 54%, 48% e 37% respectivamente. Verifica-se que a empresa possui um considerável índice de rotatividade em relação ao número de colaboradores que possui, desta forma busca-se identificar os fatores que causam esta rotatividade. Assim sendo, o referido estudo justifica-se, pois, avalia-se que existe um elevado índice de rotatividade de pessoal, sendo em média nos últimos 3 anos, o percentual de 46%. Portanto, julga-se que a pesquisa levará aspectos positivos para a melhora do setor de Recursos Humanos da empresa, possibilitando a discussão dos gestores a fim de maximizar a retenção do capital humano que possui. Consequentemente, esta relevância impactará no crescimento do empreendimento como um todo e do próprio intelectual do autor que investiga o referido caso.



De modo geral, a grande maioria dos autores definem a rotatividade aceitável até 5% ao ano. Porém, neste estudo tomaremos como meta o índice de 10 % de *turnover* ao ano, que para Pontes (2015), torna-se um bom índice, sendo um pouco menos de 1% ao mês. Por outro lado, o autor esclarece que mesmo estabelecendo esta meta, é importante que a organização compare seus índices com os de outras empresas do mesmo ramo para formar uma análise mais exata da sua rotatividade de pessoal.

O comportamento organizacional da instituição estará no ápice de sua condição, quando o capital humano estiver em alto nível juntamente com a estrutura formal da empresa (RIBAS E SALIM, 2016). Portanto, é necessário realizar esta análise, visando consolidar a empresa através da permanência dos colaboradores, que são as principais engrenagens responsáveis pelo triunfo da organização.

## **1 REVISÃO DE LITERATURA**

### **1.1 Rotatividade de Pessoal**

De acordo com Andrade (2017), entre as inúmeras preocupações de líderes e gestores de uma empresa em relação aos seus empregados, destacam-se: o Absenteísmo, que considera a falta dos empregados ao serviço, e o *turnover*, que é definido pela Rotatividade de Pessoal, em especial a saída dos talentos do grupo em questão. Ainda neste contexto, é necessário saber que se o número de faltas for elevando e se o capital humano da empresa começar a sair da organização, as atividades rotineiras serão afetadas de forma direta, influenciando integralmente de forma negativa nos resultados gerais da empresa, visto que todo processo de remanejamento leva tempo e um custo alto.

A rotatividade de pessoal, refere-se à comparação do número de empregados que saíram da empresa num determinado período de tempo em relação ao quadro médio de empregados efetivos na mesma empresa. A rotatividade de pessoal é representada através de um indicador, o Índice de Rotatividade de Pessoal. Indicador este que pode medir apenas um setor, como também medir o índice geral da



organização. Sendo capaz de filtrar os dados pelo número de empregados demitidos ou pelo número de demissionários (MARRAS, 2016).

O controle da rotatividade de pessoal se faz necessário, frente ao mercado de trabalho competitivo onde a oferta é muito grande. Na visão de Chiavenato (2015), a rotatividade de pessoal pode inflacionar a empresa com maiores entradas de empregados do que saídas, visando a ampliação dos resultados. Por outro lado, pode enxugar o sistema, diminuindo as operações e reduzindo os resultados. Para calcular este índice, se faz necessário utilizar uma equação onde resumidamente baseia-se no percentual do volume de entradas e saídas de pessoal em relação ao pessoal já disponível na empresa, dentro de um período determinado, conforme a seguinte fórmula expressa no quadro 1:

5

Quadro 1 – Cálculo do Índice de Rotatividade de Pessoal

$\frac{A \text{ (admissões)} + D \text{ (desligamentos)}}{2} \times 100$
$\frac{\quad}{EM \text{ (empregados ativos)}}$

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2015) – p.141.

Para facilitar o entendimento sobre o assunto, Cassino (2014), destaca que a rotatividade de empregados, ocorre em duas etapas: Na primeira etapa, um gestor, líder ou porta voz da empresa é o agente decisor da situação. Neste momento, é a empresa que toma a decisão de demitir o funcionário da empresa. Na segunda, a saída do empregado é uma escolha do próprio, que decide solicitar seu desligamento da organização.

Vale destacar que em toda organização saudável, verifica-se um curto volume de entradas e saídas de capital humano, causando uma rotatividade mínima, sendo ela de fácil compreensão e suscetível à eventuais manutenções. Seguindo este pensamento, Chiavenato (2015), ressalta que esta pequena rotatividade pode trazer benefícios para a organização, visto que serão realizadas as inclusões de novos talentos que agregarão ao grupo. Porém, ao mesmo tempo, ela acaba desperdiçando outros talentos que já estavam capacitados, e disponibilizando-as para outras empresas que muitas vezes são concorrentes diretos. Portanto, a rotatividade pode



adicionar novos talentos ao grupo, com também pode perder este capital humano já preparado e acostumado com a empresa.

A rotatividade de pessoal não pode ser denominada como uma causa, mas como uma consequência motivada por algumas variáveis do meio externo ou interno. No meio externo, posicionam-se a oferta e busca de profissionais dos mercados de RH, o momento econômico, as vagas disponíveis no mercado de trabalho etc. Em contrapartida, o meio interno, caracteriza-se pelas políticas de salários e benefícios, as perspectivas de desenvolvimento, práticas gerenciais, o relacionamento interpessoal, o esclarecimento dos cargos e a disposição física e mental do emprego. A cultura e estrutura organizacional são os responsáveis pela maioria destes fatores variáveis internos (CHIAVENATO, 2015).

Visando diagnosticar as causas da rotatividade de pessoal, uma ferramenta muito eficaz é a entrevista de desligamento. Ribas e Salim (2016), apontam que a entrevista de desligamento torna-se um recurso importante, pois trata-se de um meio de controlar e medir as políticas de RH. A entrevista deve procurar entender aspectos como: motivo do desligamento, opinião sobre a empresa, sobre as chefias, sobre as condições gerais de ambiente, horários, condições físicas e ambientais, sobre o cargo, salários e benefícios, sobre as oportunidades de crescimento dentro da empresa e oportunidades que encontra no mercado de trabalho.

Entendendo o conceito e as variáveis responsáveis pela rotatividade de pessoal, Dieese (2016), analisa o mercado de trabalho brasileiro e aponta um número considerável de desligamentos em todo ano, especificamente dos profissionais celetistas. Por se tratar de um mercado instável, onde os desligamentos involuntários são geralmente ocasionados por decisões gerenciais dos funcionários. Neste sentido, o autor analisa alguns dados estatísticos:

A demissão por iniciativa do empregador, sem justa causa, é a responsável pelo maior volume de desligamentos, chegando a 48,7%, em 2014. Ainda assim, é importante apontar a significativa redução de participação neste motivo na totalidade dos desligamentos, que partiram de 56,0% no começo da série analisada, em 2002. Simultaneamente, os desligamentos a pedido do trabalhador ganharam espaço, passando de 15,6% para 24,3% no mesmo período, ultrapassando os desligamentos por término de contrato, que apresentam uma participação mais estável, porém com leve tendência de redução, passando de uma média de cerca de 20% nos primeiros anos analisados e chegando a 18,1% nos anos finais. Os desligamentos ocorridos por outros motivos não somam nem 10% do total, mas, entre eles, as



transferências possuem o maior peso (6,7%, em 2014) (DIEESE, 2016, p. 27).

Conforme for reconhecendo-se que o maior bem da empresa é o capital humano, é possível identificar que cada vez mais estará sujeito a perder seus funcionários para outras organizações. A saída deste capital intelectual, pode porventura influenciar de forma negativa nos processos inovadores, como a apresentação de novos serviços e produtos. Desta forma, é necessário criar barreiras contra a saída destes talentos. Todavia, é importante que fique esclarecido que, somente salários e/ou benefícios indiretos não evitam a evasão destes profissionais. Para efetivamente reter este capital humano, é recomendado que crie alternativas que contribuirão significativamente para o progresso, tanto para o meio profissional quanto para o pessoal (GIL, 2019).

Em conclusão, Fiera (2015) afirma que, a partir do momento em que o índice de rotatividade de pessoal de uma organização atinge um elevado número, normalmente causa uma queda na moral, na motivação, e na satisfação dos empregados em relação ao seu trabalho, que conseqüentemente, reflete no desempenho da organização. Portanto, é de extrema importância que a rotatividade seja controlada e que os administradores ofereçam aos seus empregados, benefícios que incentivem a produção, visando principalmente a qualidade de vida no trabalho, fazendo relação com o capítulo seguinte, onde trataremos a entrevista de desligamento, que é utilizada quando a rotatividade se desencadeia.

## **1.2 Satisfação no trabalho**

Outro aspecto ligado ao tema central do estudo, é a satisfação no trabalho, que para Picchi (2017), trata-se de um enorme empecilho para as organizações, visto que se um empregado trabalha insatisfeito, ele produzirá em menor quantidade e qualidade. Na maioria das vezes, realiza suas atividades sem atenção, animação, energia, prazer, comprometimento e muito menos sem usar sua criatividade e disposição para sugerir melhorias, atributos estes que são tão requisitados para realização das atividades dentro da rotina das empresas.



De acordo com a afirmação anterior, Cassino (2014) complementa, que a satisfação dos empregados no ambiente organizacional está sendo classificada como fundamental nas organizações vitoriosas. Tendo em vista o exposto acima, é de extrema relevância desenvolver e realizar pesquisas que propiciem a visualização e reconhecimento do grau de satisfação dos empregados, em relação a empresa em que trabalha. Possibilitando identificar os aspectos que determinam esta satisfação, além de identificar um possível desenvolvimento das condições de trabalho existentes a fim de reduzir os índices de *turnover*, e paralelamente aumentar a produtividade e rendimento das organizações.

Estas pesquisas relacionadas a satisfação do empregado em relação ao seu trabalho, tem ocorrido, não somente no Brasil como também no resto do mundo todos os anos, apresentando indicadores econômicos evidentes, que fortalecem o entendimento de que boas práticas de recursos humanos, se bem aplicadas resultam em maiores rendimentos nos fatores de produção e economia (BARBIERI, 2016).

Para sustentar estas informações, a Sodexo (2019), serviço que mede a percepção dos trabalhadores brasileiros em relação qualidade no trabalho, realizou uma pesquisa de dados quantitativos por meio de entrevistas online, que tem por público alvo, trabalhadores formais ou informais com dezoito anos ou mais. Os dados afirmam que, 54% dos trabalhadores estão satisfeitos com seu atual emprego, sendo a grande maioria, profissionais de altos cargos e/ou que possuam pós-graduação. Por outro lado, 37% dos entrevistados possuem uma opinião neutra em relação a seu atual emprego, sendo a maior proporção entre profissionais da área financeira e administrativa. E por fim, 9% estão insatisfeitos com seu emprego atual, sendo em sua grande maioria, empregados que trabalham com atendimento ao cliente, área comercial, de apoio administrativo e de profissionais que cursaram apenas o ensino médio.

É curioso observar que a pesquisa acima, apresenta somente 9% de empregados insatisfeitos, porém o índice de satisfeitos ainda é muito baixo, pouco mais de metade dos trabalhadores estão satisfeitos em seus atuais empregos. Neste sentido Gil (2019) adverte, que somente motivar os empregados não chega. É fundamental satisfazer as necessidades, no que se diz respeito à aplicação de



medidas relacionadas a melhorias nas condições de trabalho, aperfeiçoamento do sistema de recompensas, que tem grande importância neste processo de manutenção da confiança e otimismo entre os funcionários. Essas e outras atitudes são relevantes, pois permitem que os funcionários reconheçam que o seu empenho vale a pena na execução das atividades direcionadas a gestão da qualidade.

Outro aspecto que está diretamente ligado a satisfação e/ou motivação dos funcionários da empresa, são as políticas aplicadas. Marras (2011), destaca que este fator depende muito da diretoria da empresa e seus líderes. Desta forma, o departamento de RH deve manter-se junto da diretoria, possuindo voz ativa, principalmente no tocante da tomada de decisão nas diversas áreas que a empresa possui, com o intuito de inserir e acompanhar as políticas relativas a satisfação no trabalho ao longo de toda pirâmide organizacional.

Uma ferramenta muito utilizada que possui eficácia comprovada, é o endomarketing. Que na visão de França (2014), trata-se de uma técnica que busca a satisfação dos empregados através de um modelo de gestão de pessoas que utiliza elementos da filosofia, estratégias e conceitos do marketing e recursos humanos. A comunicação interna é definida como espinha dorsal deste processo, considerando-se que ela é quem fortalece o relacionamento entre empregado e empregador. O endomarketing busca realizar alterações na cultura e no clima organizacional, tendo em vista que são estes aspectos que definem as características básicas e complexas das organizações.

Finalmente, Matos (2014), destaca que a comunicação interna de uma organização, é um gerador de humanização vinculado as relações de trabalho exercidas. No entanto, as empresas não devem focar somente nos quesitos de lucro e competitividade. Para que elas desempenhem sua relação perante a sociedade, é preciso que considerem alguns aspectos, como: temas ambientais e governamentais, com a comunidade em que a empresa está inserida e especialmente com seus empregados. Assim, conseqüentemente manterá uma postura bem esclarecida, transparecendo para os empregados, o foco nas atividades com visão para o lado humano, atraindo o otimismo e a satisfação em trabalhar.



## 2 METODOLOGIA

Analisando a pesquisa sobre rotatividade de pessoal, que visa identificar os aspectos causadores da rotatividade de colaboradores em uma empresa que comercializa e aluga veículos, verificou-se que a metodologia utilizada foi a pesquisa aplicada, que de acordo com Vergara (2016), trata-se de um método com finalidade prática, utilizada e motivada, visando a resolução de problemas efetivamente presentes.

Os objetivos estabelecidos foram alcançados de forma descritiva com abordagem quantitativa, que de acordo com Prodanov e Freitas (2013), depende de inúmeros fatores determinantes, como a natureza da coleta de dados, a extensão da amostra, as ferramentas utilizadas para realização da pesquisa e as teorias aplicadas para dar sentido e sustentação à investigação aplicada. Sendo esta, a fase em que o pesquisador realiza a obtenção dos dados coletados, que posteriormente serão registrados, organizados e classificados.

O referente estudo acerca da rotatividade de pessoal, foi aplicado na empresa Grupo City Car Veículos, nos anos de 2019 à 2021, na etapa inicial, a coleta de dados se deu a partir de um pré-teste com 8 ex-colaboradores, aplicado através de um formulário digital Google Forms, que de acordo com Lakatos e Marconi (2018), se faz necessário testar o questionário produzido para verificar se existem possíveis falhas, se as perguntas realmente são necessárias, se o vocabulário é claro, se qualquer pessoa que aplicar obterá os mesmos resultados, além de permitir uma estimativa sobre os dados coletados no futuro. Diante disto, e após a coleta dos dados iniciais, foram realizadas alterações para ajustar e aplicar o teste principal.

Em outubro de 2020 foi aplicado o questionário final, utilizando a mesma ferramenta do pré-teste (Google Forms), e encaminhado através do aplicativo multiplataforma de mensagens (WhatsApp), à uma amostra de trinta e três colaboradores já desligados (que pediram demissão ou que foram demitidos) no período de 2017 a 2019. Destes, vinte e três responderam ao questionário, o qual é composto por um conjunto de quinze questões, disponibilizadas durante 5 dias, que na inserção da primeira pergunta, objetivou a divisão do questionário em dois blocos,



sendo o bloco de funcionários demitidos, e outro dos funcionários que pediram demissão da empresa. Para Gil (2019) o questionário é submetido a pessoas com o propósito de obter informações, que consiste em traduzir os objetivos do estudo em questões específicas. As respostas destas questões serão, portanto, os dados utilizados para testar as hipóteses planejadas pela pesquisa em execução.

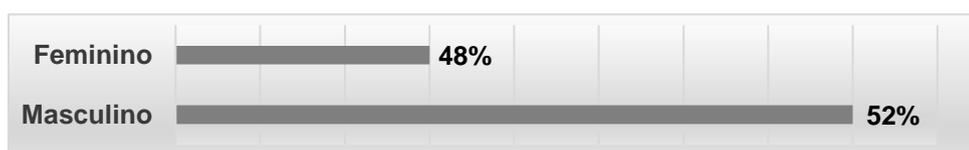
Visando um satisfatório embasamento da pesquisa, utilizou-se de uma bibliografia consistente com nomes conceituados e mestres no tema aplicado, como: Chiavenato, Gil, Marras, Cassino entre outros autores. Que segundo a definição de Lakatos e Marconi (2018), trata-se de toda a bibliografia pública relacionado ao tema de estudo, desde publicações avulsas, livros, revistas, jornais, artigos, dissertações, teses, pesquisas etc. Tendo como finalidade, inserir o autor do estudo em contato direto com determinado assunto, fornecendo a ele, diversos dados que exigirão manipulação e procedimentos diferentes.

### 3 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para responder o problema da pesquisa, que busca identificar os aspectos que causam a rotatividade de colaboradores do Grupo City Car Veículos, aplicou-se o questionário que obteve 23 respondentes, cuja respostas estão representadas graficamente a seguir.

Visando ainda atender os objetivos específicos, primeiramente buscou-se mapear o perfil dos ex-colaboradores, conforme os próximos 5 gráficos abaixo:

Gráfico 1 - Gênero



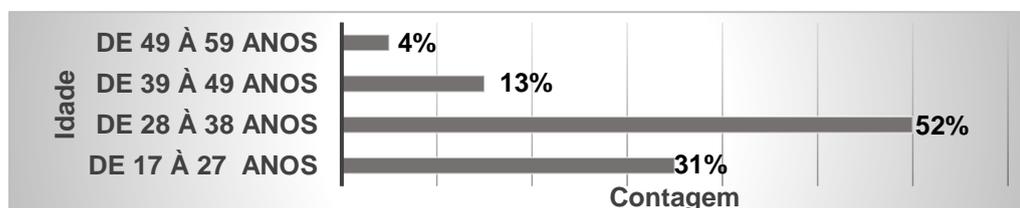


Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Verifica-se no gráfico 1, que a identidade de gênero da pesquisa é quase que dividida por igual. Sendo de 48% de mulheres e 52% de homens.

De acordo com a ONU (Organização das Nações Unidas, 2019), através de um relatório da OIT (Organização Internacional do Trabalho), a participação das Mulheres no mercado de trabalho, ainda é relativamente pequena se comparada a participação dos Homens. Sendo que, nos últimos 27 anos a diferença na taxa de emprego entre homens e mulheres diminuiu menos de 2%, e que a remuneração do sexo feminino, é de em média 20% menor que a de homens. A mesma pesquisa ainda apresenta outro dado relevante, em que somente 43% das mulheres participam do mercado de trabalho, enquanto o mesmo indicador para os homens é de 78%, sendo um dado importante na busca por respostas relacionadas à rotatividade.

Gráfico 2 - Idade



Fonte: elaborado pelo autor (2020).

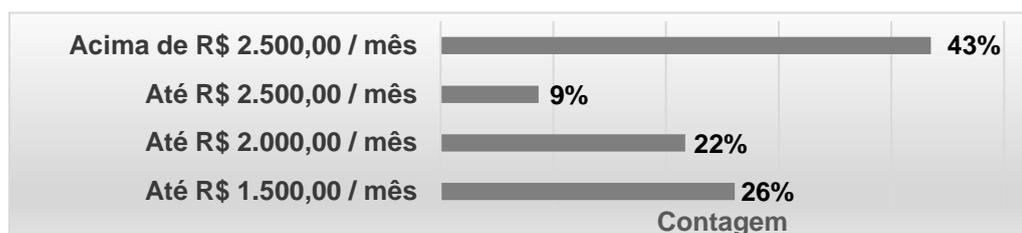
Observa-se que no gráfico 2, os indivíduos da amostra em questão, são de diversas faixas etárias, desde ex-colaboradores com 17 anos, até os 59 anos. Com destaque para o intervalo de 28 a 38 anos, que corresponde a 52% do total questionado.

Para Souza e Gomes (2018), os profissionais que constituem as gerações, tem importantes diferenças, principalmente com relação as experiências, opiniões, visões, e em relação a personalidade. E isto, na grande maioria das vezes, podem causar desentendimentos, principalmente no cenário tecnológico que estamos vivendo, onde a geração X (35 à 49 anos), Y (21 à 34 anos) e Z (idade 15 à 20 anos), possuem maior familiaridade com aparelhos eletrônicos, redes sociais e notícias instantâneas, que em contrapartida, a geração baby boomers (50 à 64 anos), possui um pouco mais



dificuldade, e em momentos até maior resistência a chegada de novas tecnologias. Sendo assim, de acordo com o perfil de cada organização, a idade pode interferir na adaptação, sendo suscetível a possíveis desligamentos.

Gráfico 3 - Renda per capita

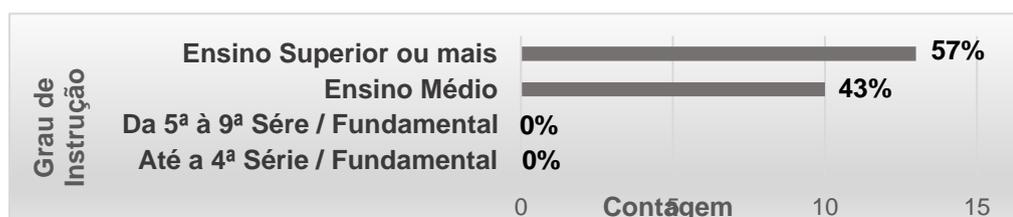


Fonte: elaborado pelo autor (2020).

No gráfico 3, verifica-se que em torno de 50% dos entrevistados, recebe acima de R\$ 2.500,00 / mês. Enquanto 26% recebem até R\$ 1.500,00 / mês, 22% recebem até R\$ 2.000,00 / mês um percentual mínimo de 9%, recebe até R\$ 2.500,00 / mês.

Na última pesquisa da FGV (Fundação Getúlio Vargas) 2018, foi possível verificar o tamanho da desigualdade da população brasileira. No estudo, foi apurado que 14,4% da população, integrava as classes A e B, que recebem mais de R\$ 8.159,00, a classe C encontra-se com 55,3%, que recebem de R\$ 1.892,00 à R\$ 8.159,00 e por último as classes D e E, que equivalem a 30,3%, em que recebem até R\$ 1.892,00 (VILLAS BÔAS, 2019). Analisando tais percentuais, nota-se que boa parte da população ainda recebe menos que dois salários-mínimos, sendo um dos principais motivos da auto demissão.

Gráfico 4 - Escolaridade



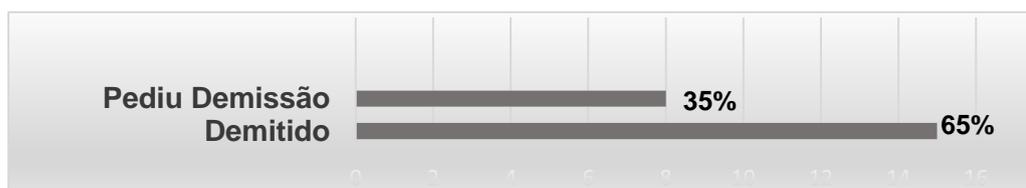
Fonte: elaborado pelo autor (2020).



Observa-se que no gráfico 4, o índice de escolaridade dos questionados é concentrado em dois graus, sendo de 43% com Ensino Médio, e de pouco mais de 57% com Ensino Superior completo ou mais. Por outro lado, o Ensino Fundamental, encontra-se com 0%. Ou seja, os ex-colaboradores desligados, possuíam no mínimo o Ensino Médio Completo.

Segundo o IBGE (2019), cerca de 6,6% de todo território nacional ainda é analfabeto. No mesmo estudo, foi informado que 46,6% possuíam ensino fundamental completo ou equivalente, 27,4% tinham o ensino médio completo ou equivalente e 17,4% com ensino superior completo, e isso expõe a fragilidade do grau de instrução de qualidade, que influência direta ou indiretamente na rotatividade.

Gráfico 5 - Tipo de Desligamento



Fonte: elaborado pelo autor (2020).

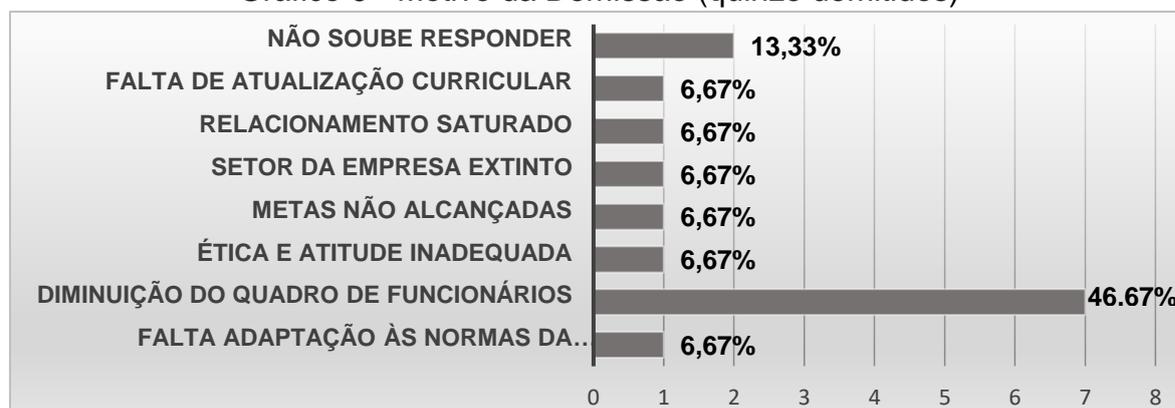
O gráfico de número 5, divide os questionados em relação ao tipo de desligamento da empresa da pesquisa. Sendo que 65% foram demitidos, e os outros 35% pediram demissão.

O processo demissional de um profissional, abrange inúmeros fatores, que de acordo com Oliveira et al. (2018), causa significativas consequências para o funcionário e a empresa. O desligamento pode ocorrer por inúmeras razões, mas sempre haverá um aspecto determinante para esta tomada de decisão. Na grande maioria das vezes são aspectos naturais como término do contrato de trabalho, demissão por ou sem justa causa e por fim o próprio pedido de demissão do funcionário.

Visando verificar quais os principais motivos da rotatividade, observa-se nos gráficos 6 (motivo da demissão) e 7 (motivo da autodemissão), os aspectos citados pelos entrevistados.



Gráfico 6 - Motivo da Demissão (quinze demitidos)

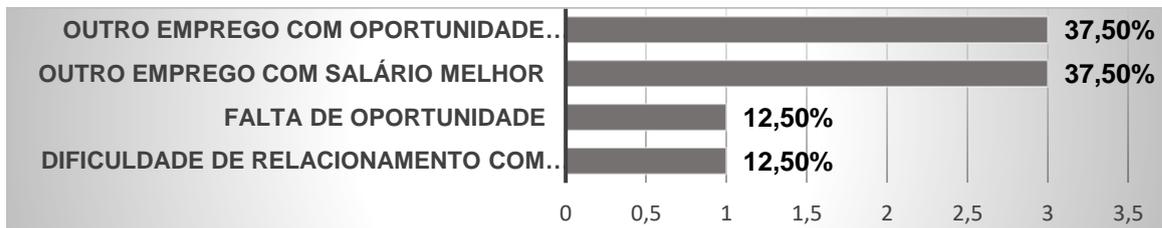


Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Nota-se que no gráfico 6, foram inúmeras as causas alegadas pela empresa, em relação as demissões realizadas, que equivalem a 65% de acordo com o gráfico 5 da amostra pesquisada. A falta de atualização curricular, o relacionamento saturado, um setor da empresa que foi extinto, metas não alcançadas e a falta de adaptação às normas da empresa, foram respostas únicas, que resultaram em um baixíssimo percentual. Entretanto, quase 47% dos questionados, responderam que a justificativa da empresa foi a diminuição do quadro de funcionários. Por fim, pouco mais de 13% não souberam responder o real motivo da demissão.

De acordo com o Sebrae (2019), a rotatividade reflete em resultados negativos para a organização. Desta forma, é cada vez mais importante contratar no momento e na maneira correta. No instante em que as demissões vão sendo realizadas, é necessário rever atitudes e processos da empresa, para identificar quais as possíveis falhas, para as futuras renovações de equipes serem de formas mais assertivas e por consequência o número de demissões reduzir.

Gráfico 7 - Motivo da autodemissão (oito autodemissões)



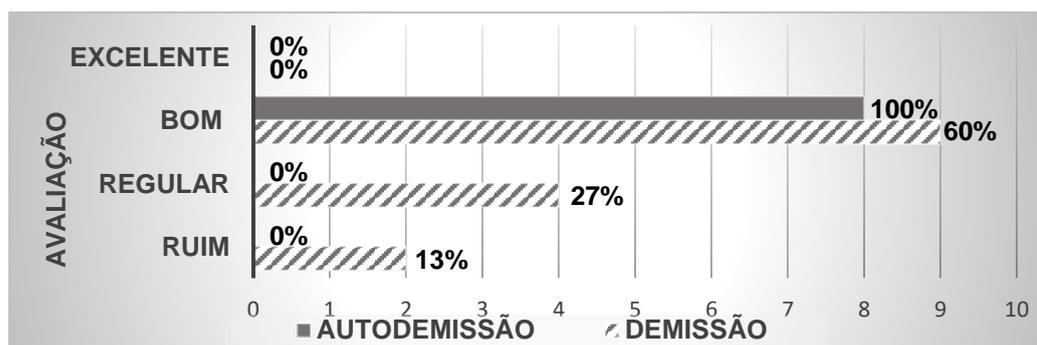
Fonte: elaborado pelo autor (2020).

No gráfico 7, verifica-se que as auto demissões que equivalem à 35% dos questionados, ocorreu por quatro motivos. Onde, 12,5% alegam dificuldade de relacionamento com o líder, e outros 12,5% apontam a falta de oportunidade como principal motivo. Todavia, o que realmente chama a atenção, é o grande percentual de 37,5% para a justificativa de outro emprego com oportunidade de crescimento e os mesmos 37,5% por conta de outro emprego com salário melhor, que explica um dos principais motivos para o grande índice de rotatividade.

A compensação financeira abrange o salário, o bônus, os benefícios, as comissões e premiações. Sendo constituído de forma direta ou indiretamente, o salário nada mais é que a gratificação pelo serviço prestado em determinada empresa e ocasião. O salário tem maior relevância para a satisfação do empregado, junto das recompensas não financeiras, que se resumem em autoestima, segurança, orgulho e reconhecimento (CHIAVENATO, 2015).

Por fim, verifica-se os próximos 8 gráficos, no que diz respeito a opinião dos colaboradores, referente a alguns aspectos determinantes para rotatividade de qualquer empresa.

Gráfico 8 - Opinião em relação as normas da empresa (horário, ambiente e escala)





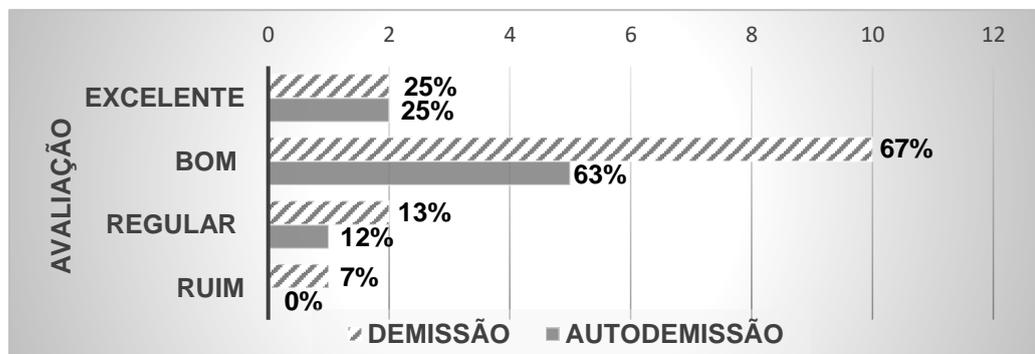
Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que no gráfico 8, a opinião em relação as normas da empresa, como o horário de trabalho, ambiente e escala. E é possível apurar que a grande maioria, avalia como boas as normas impostas pela empresa, sendo que mesmos entre os demitidos, 60% tiveram esta opinião.

17

De acordo com Gil (2019), a Teoria de Maslow explica e ressalta a importância do ambiente de trabalho. Que reforça que o salário não é tudo, e sim que a parte financeira faz parte de um grande conglomerado de coisas que influenciam para a satisfação do empregado. Para evitar demissões e auto demissões, além do dinheiro, as pessoas precisam de outros incentivos, como respeito e atenção de seus líderes e colegas, bem como estruturas organizacionais e boas condições de trabalho, para poder desempenhar sua função da melhor maneira possível.

Gráfico 9 - Opinião em relação ao relacionamento com os colegas



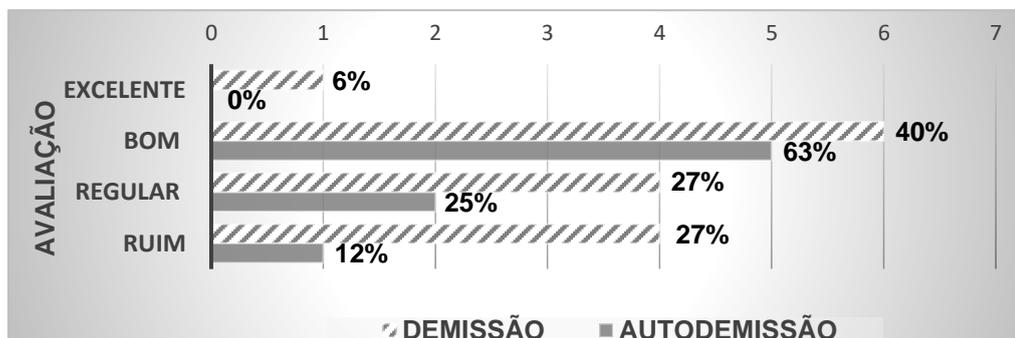
Fonte: elaborado pelo autor (2020).

No gráfico de número 9, comprova-se que a opinião em relação ao relacionamento com os colegas, possui alto percentual de 67% (dos demitidos) e 63% (dos que pediram demissão) com a avaliação de bom e 25% de ambos os grupos com a percepção de que é excelente. Sendo somente pouco mais de 13% (demitidos) e 12% (pediram demissão) regular, e os outros 7% dos demitidos com avaliação ruim. Em um ambiente com ruim relacionamento entre os colegas, a probabilidade da continuidade da carreira diminui consideravelmente, haja vista que o funcionário passa muitas horas do dia no ambiente de trabalho.



Conforme Esteves (2019), possuir um bom relacionamento com os colegas, é muito importante para garantir o sucesso profissional. A troca de experiências e conhecimentos entre os profissionais, é uma grande oportunidade de melhorar o conceito das coisas, bem como aumentar o leque de conhecimento sobre inúmeros assuntos, de diferentes perspectivas. É essencial manter estas relações, e que exista uma troca, onde ambas as partes tenham a possibilidade de crescer mentalmente e/ou profissionalmente, minimizando circunstâncias do dia a dia, aumentando a satisfação no trabalho.

Gráfico 10 - Opinião em relação ao relacionamento com o líder



Fonte: elaborado pelo autor (2020).

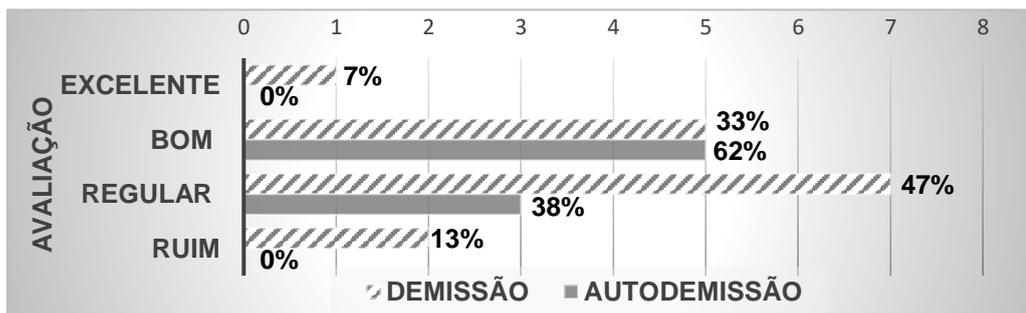
No gráfico 10, verifica-se que na opinião em relação ao relacionamento com o líder, existe um equilíbrio na avaliação de ruim para regular, sendo 27% e 12% ruim, para demitidos e autodemitidos respectivamente, e de 27% e 25 % regular, para demitidos e autodemitidos respectivamente. No entanto, quase 40% dos demitido avaliam como bom, bem como 63% dos que pediram demissão, o relacionamento com seu líder, e outros 6% dos demitidos qualificam como excelente.

Conforme Barbieri (2016), um bom líder tem como principais objetivos, com relação aos liderados, criar uma confiança mútua, encontrar o potencial máximo e desenvolver seu liderado, buscando seu constante crescimento. O gestor deve buscar motivar o colaborador, instigando o contínuo progresso dos processos internos da



organização, incentivando a criatividade e proporcionando a liberdade para inovar, que por consequência, se torna positivo para ambos os lados, satisfazendo o funcionário.

Gráfico 11 - Opinião em relação aos benefícios oferecidos pela empresa

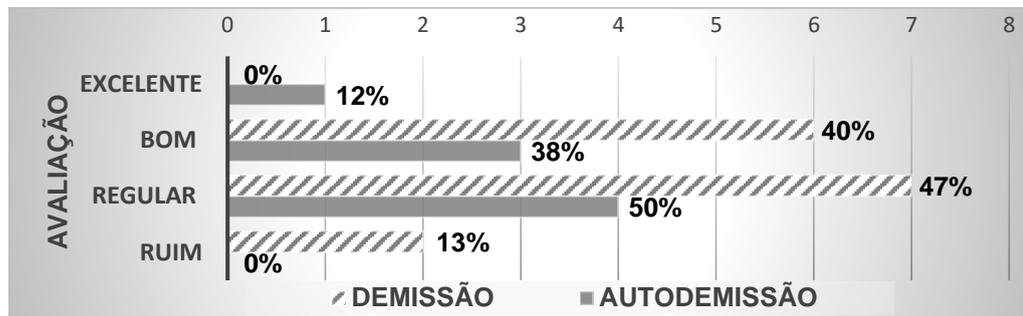


Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Observa-se no gráfico 11, a opinião em relação aos benefícios oferecidos pela empresa, é praticamente dividida entre Bom e Regular, visto que 47% e 38% de demitidos e autodemitidos respectivamente responderam ser regular, e os outros 33% e 62% de demitidos e autodemitidos respectivamente responderam ser bom. Restando somente 13% dos demitidos da alternativa ruim e outros 7% dos autodemitidos que julgam os benefícios excelentes.

Os benefícios oferecidos pela empresa, fazem parte de um essencial e importante componente do pacote de remuneração do empregado, e uma ferramenta imprescindível na retenção de seus talentos. Estando relacionado com a responsabilidade social da empresa, os benefícios têm importante papel, na conquista do entusiasmo e aumento da produção de seus colaboradores, e por consequência, na retenção de talentos da organização (CHIAVENATO, 2015).

Gráfico 12 - Opinião em relação a remuneração oferecida pela empresa

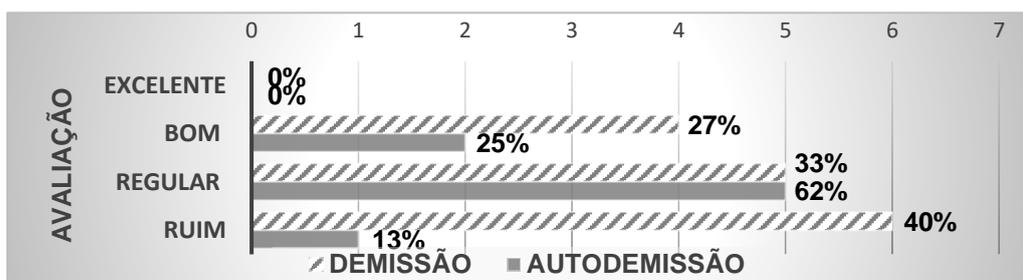


Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Identifica-se no gráfico 12, a opinião em relação à remuneração oferecida pela empresa, também é dividida. Onde quase 40% e 38% de demitidos e autodemitidos respectivamente acreditam ser uma remuneração boa e outros 47% e 50% de demitidos e autodemitidos avaliam como uma regular remuneração. Outros 13% dos demitidos ainda avaliam como uma remuneração ruim, e 12% dos autodemitidos como uma remuneração excelente.

A remuneração, é uma das principais razões de assegurar um profissional na organização. Para Chiavenato (2015), cada função na empresa merece um destaque e um valor diferente. Para remunerar cada colaborador de forma justa, a empresa deve analisar e entender a importância de cada cargo, considerando também a relação com o mercado que está incluso, e a partir disto, definir o conjunto de salários e benefícios de forma justificada e equitativa.

Gráfico 13 - Opinião em relação a oportunidade de crescimento dentro da empresa



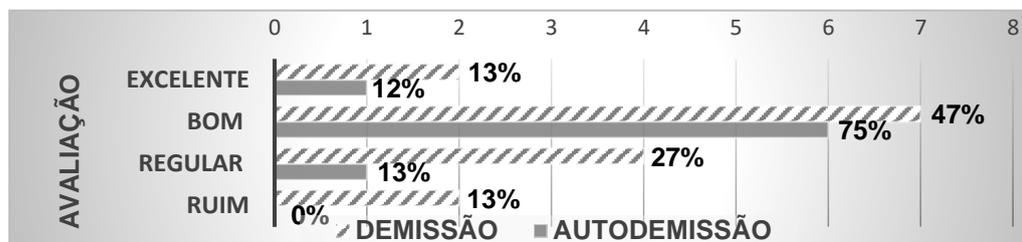
Fonte: elaborado pelo autor (2020).



Verifica-se no gráfico 13, um dos principais motivos da auto demissão da pesquisa. Visto que 33% e 62% de demitidos e autodemitidos respectivamente avaliam que a oportunidade de crescimento na empresa é regular, e outros 40% e 13% de demitidos e autodemitidos respectivamente acreditam que seja ruim. Sendo somente 27% e 25% de demitidos e autodemitidos respectivamente de que avaliam como boa.

Segundo Franco (2012), a implantação de um plano de cargos e salários, como forma de chance de crescimento, não é o suficiente. São necessários outros planos em paralelo a este, como o plano de carreira e sucessão, e um plano de participação nos lucros da empresa, a fim de condicionar a visualização de uma futura oportunidade, conforme seu desempenho for aprimorando, o colaborador tem a possibilidade de evoluir profissionalmente, evitando desligamentos por falta de perspectiva de evolução.

Gráfico 14 - Em uma avaliação geral, como foi a experiência na empresa



Fonte: elaborado pelo autor (2020).

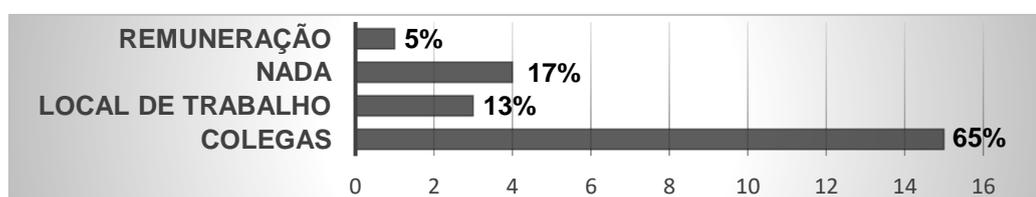
Analisa-se no gráfico 14, de uma forma geral, como foi a experiência na empresa. E para 47% e 75% de demitidos e autodemitidos respectivamente, foi uma experiência boa, onde ainda 13% e 12% de demitidos e autodemitidos respectivamente, acreditam que foi uma experiência excelente. Por fim 27% e 13% de forma respectiva justifica como regular, e 13% dos demitidos como uma experiência ruim.

Revelar uma boa experiencia na organização, é fundamental em empresas atuais para identificar o grau de satisfação dos empregados. Isto pois, através desta



pesquisa, é possível identificar fatores determinantes e que atuam diretamente na percepção de experiência. Com a identificação destes pontos, a empresa pode usar a seu favor, a fim de oportunizar melhorias nas condições de trabalho como um todo, que por consequência aumenta a produtividade e lucratividade, e reduz o índice de rotatividade da empresa (Cassino, 2014).

Gráfico 15 - O que mais sentiu-se falta ao sair da empresa



Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Verifica-se por fim no gráfico 15, sobre o que sentiu mais falta ao sair da empresa, e na grande maioria das respostas, sendo 65%, respondeu sentir mais falta dos antigos colegas. Outros 13% e 5% responderam sentir falta do local de trabalho e da remuneração, respectivamente. Por outro lado, 17% informaram não sentir falta de nada ao sair da empresa.

No ambiente empresarial as relações interpessoais são fundamentais para um bom clima organizacional. Quanto melhor o relacionamento entre os profissionais, maior e melhor será a produção para o atingimento de objetivos. Este conceito deve ser desenvolvido e mantido pelo RH e os gestores da organização, tanto para fins de quantidade e qualidade na produção, quanto na satisfação e consequentemente na retenção dos talentos. Entretanto, todos os colaboradores devem entender que este compromisso também é deles, respeitando-os entre si, incentivando um bom convívio, sempre com base nos valores que a empresa tem em seus objetivos (MARTOS, 2020).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo desenvolveu-se na empresa Grupo City Car Veículos e teve como finalidade, identificar os aspectos que causam a rotatividade de colaboradores da



empresa, desde a necessidade de contratação, seleção de pessoal até o desligamento dos empregados, seja por demissão da empresa ou por vontade do próprio empregado. Desta forma, constatou-se que a gestão dos recursos humanos da empresa é fundamental na retenção de talentos.

No primeiro momento, procurou-se realizar uma pesquisa literária, para aprofundamento e embasamento dos conceitos teóricos, a fim de aumentar o conhecimento acerca do tema de estudo. A pesquisa foi realizada através de um questionário respondido por 23 ex-colaboradores, sendo eles 15 demitidos e 8 que pediram demissão.

De acordo com o questionário, revelou-se que o gênero masculino e feminino dos entrevistados é equivalente, que a idade está concentrada entre 28 e 38 anos, que a maioria possui renda de R\$ 2.500,00 ou mais e que possui no mínimo ensino médio completo.

Diante dos resultados obtidos, verificou-se que os altos índices de rotatividade de pessoal, passam diretamente por três grandes pontos: programa de benefícios, remuneração e a oportunidade de crescimento.

A partir desta afirmativa, confirmamos que no gráfico 11 (Opinião em relação aos benefícios oferecidos pela empresa), 60% e 38% dos demitidos e que pediram demissão respectivamente, consideram que os benefícios são regulares ou ruins. E no gráfico 12, 60% e 50 % de forma respectiva também considera a remuneração regular ou ruim. Isso evidencia um aspecto importante na satisfação dos empregados, tendo em vista que a remuneração tem estreita relação com os benefícios, que por consequência interfere na satisfação e permanência dos funcionários.

Já no gráfico 13 (Opinião em relação a oportunidade de crescimento dentro da empresa), é possível observar que 73% e 75% dos demitidos e que pediram demissão respectivamente, acreditam que a oportunidade de crescimento da na empresa é ruim ou regular. Por ser um grande percentual, é evidenciado ser o grande gargalo da rotatividade de pessoal na empresa.

E ainda, comparando os gráficos 9 (Opinião em relação ao relacionamento com os colegas) e 15 (O que mais sentiu-se falta ao sair da empresa), é possível identificar que o relacionamento entre os colegas de trabalho é um aspecto positivo, que apesar



de possuir altos índices, deve ser mantido e sempre trabalhado, visto que o relacionamento interpessoal possui relação direta com o ambiente corporativo e a permanência do pessoal.

De maneira geral, verificou-se que o problema em questão existe e carece de amparo. O crescimento da empresa passa diretamente pelos recursos humanos que possui, e no momento em que se apresenta, existe a necessidade de criar alternativas para evitar a auto demissão e formas de retenção dos empregados.

Considerando todos estes fatores, conclui-se que se faz necessário realizar a criação de um plano de incentivos/benefícios. Através deste plano, buscar a disponibilidade de melhores benefícios e salários, concedendo uma perspectiva de crescimento.

Dentre algumas atividades incentivadoras, poderiam ser implantadas também, ações como: o funcionário ou setor destaque do mês, confraternizações após atingimento de metas, prêmios individuais ou de equipes, entre outros incentivos que não necessariamente devam ser financeiros. Com esta ferramenta, os funcionários tendem a aumentar a satisfação em trabalhar na organização em questão, que conseqüentemente reforça o engajamento, ampliando e qualificando a produção.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Antônio de. **Absenteísmo e Turnover**. 1. ed. Lorena: Opção, 2017.

ARBACHE, Ana Paula; COSTA, Denize Athayde Dutra. **Recursos Humanos: transformando pela gestão**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2018.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CASSINO, Walbert Teixeira. **Fatores determinantes do turnover em uma empresa de locação de Veículos: estudo de caso**. 2014. 91 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário UMA, Belo Horizonte, 2014.



CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações: como atrair, aplicar, manter, desenvolver e monitorar este valioso tesouro organizacional. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho**: Como reter talentos na organização. 7. ed. Barueri: Manole, 2015.

25

CITY CAR, Aluguel de Veículos. **Conheça a City Car**. Disponível em: <http://www.citycarveiculos.com.br/locacao/empresa.cc>. Acesso em: 13 set. 2019.

DIEESE. **Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos**. Rotatividade no mercado de trabalho brasileiro: 2002 a 2014. São Paulo: DIEESE, 2016.

ESTEVES, Sofia. Faça isto para evitar que as relações desandem de vez no trabalho. **Revista Exame**, 2019. Disponível em: <https://exame.com/carreira/faca-isto-para-evitar-que-as-relacoes-desandem-de-vez-no-trabalho/>. Acesso em: 21 mar. 2021.

FIERA, Ivandro *et al.* Fatores Determinantes da Rotatividade de Pessoas em uma Indústria Moveleira. **SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende: XII SEGeT, 2015.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimento**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FRANCO, José de Oliveira. **Cargos, Salários e Remuneração**. 1 ed. Curitiba: Iesde, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. – 11. Reimp. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.



GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Conheça o Brasil - População Educação**. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18317-educacao.html#:~:text=Um%20dado%20importante%20sobre%20educa%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A9%20o%20percentual%20de%20pessoas%20alfabetizadas.&text=No%20Brasil%2C%20a%20propor%C3%A7%C3%A3o%20de,%2C8%25%2C%20em%202019.> IBGE, 2019. Acesso em: 06 abr. 2021.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Fundamentos da administração contemporânea**. Tradução de Ariovaldo Griesi. 4. ed. Porto Alegre: McGrawhill, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de Pessoas em empresas inovadoras**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTOS, Daniele. Você sabe qual a importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho? **SEST-SENAT**. Disponível em: <https://ead.sestsenat.org.br/2020/03/13/relacionamento-interpessoal/> . Sest Senat, 2020. Acesso em 10 abr. 2021 às 22:45hrs.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

OLIVEIRA, Luana Yara Miolo de. *et al.* **Gestão de Pessoas**: 1. Ed. Porto Alegre: Sagah, 2018.



ONU, 2019. Diferença entre homens e mulheres no mercado de trabalho teve pequena baixa em 20 anos. **ONU - Organização das Nações Unidas** Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2019/03/1663231>. Acesso em: 06 abr. 2021.

PICCHI, Flávio Augusto. Gestão desafiadora gera satisfação no trabalho. **Época Negócios**, 2017. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/colunas/Enxuga-Ai/noticia/2017/08/gestao-desafiadora-gera-satisfacao-no-trabalho.html>. Acesso em: 20 set. 2019.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de pessoal**. 8. ed. São Paulo: Ltr, 2015.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

RIBAS, Andréia Lins; SALIM, Cassiano Ramalho. **Gestão de pessoas para concursos**. 4. ed. Alumnus, 2016.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Descubra o que é turnover e como ele pode afetar a sua empresa. **SEBRAE**, 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-turnover-e-o-impacto-da-rotatividade-no-negocio,44e08fa0672f0510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 08 abr. 2021.

SODEXO. Índice de Qualidade de Vida no Trabalho. **Sodexo**, 2019. Disponível em: <https://indice.sodexobeneficios.com.br/index.htm>. Acesso em: 20 set 2019.

SOUZA, Rayanne Fidélis de; GOMES, Adalmir de Oliveira. Conflito de gerações no ambiente de trabalho: o caso da Procuradoria Geral do Trabalho (PGT). **Revista Foco**. 11. V. 2. N. Foco, 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.



VILLAS BÔAS, Bruno. Classes A e B voltam a crescer e atingem 14,4% da população.

**Revista Valor Econômico**, 2019. Disponível em:  
<https://valor.globo.com/brasil/noticia/2019/10/29/classes-a-e-b-voltam-a-crescer-e-atingem-144-da-populacao.ghtml>. Acesso em: 07 abr. 2021.