

## A ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL EM EMPRESA DE TECNOLOGIA DA CIDADE DE MARÍLIA-SP.

Mariângela Fonseca Tofoli <sup>1</sup>  
Vinícius Tsuneyuki Tachibana <sup>2</sup>  
Cláudia Maria Bernava Aguillar <sup>3</sup>  
Deise Deolindo Silva <sup>4</sup>

### RESUMO

Considerando os problemas gerados pela rotatividade de funcionários nas organizações empresariais, essa pesquisa foi norteada pelas seguintes questões: Quais são os indicadores da rotatividade em uma empresa de tecnologia da cidade de Marília-SP? Quais são os fatores que contribuem para a desmotivação dos funcionários e o desligamento da empresa? O objetivo geral foi, portanto, investigar as consequências da rotatividade de funcionários em uma empresa do ramo tecnológico da cidade de Marília-SP e apresentar possíveis soluções para os problemas verificados. O estudo foi realizado por meio da pesquisa exploratória-descritiva. Utilizou-se, também, como pesquisas meios, a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o estudo de caso em uma empresa de característica terciária (vendas e serviços), isto é, uma empresa de tecnologia do setor de fotocópia (impressoras e fotocopadoras) da cidade de Marília-SP. Como abordagem, foi aplicado questionário fechado aos funcionários da empresa de tecnologia. Para análise e interpretação dados utilizou-se a técnica de estatística descritiva por meio da média e do coeficiente de variação. Concluiu-se, após análise dos dados coletados, que a extrema baixa taxa de rotatividade pode ser negativa a longo prazo e, portanto, algumas medidas para o crescimento dessa taxa são importantes, pois há necessidade revitalização da empresa por meio das inovações que novos funcionários podem trazer ao processo produtivo.

**PALAVRAS CHAVE:** Rotatividade de Funcionários. Comportamento Organizacional. Empresa de Tecnologia.

### ABSTRACT

Considering the problems generated by employee turnover in business organizations, this research was guided by the following questions: What are the indicators of turnover in a technology company in the city of Marília-SP? What are the factors that contribute to employee demotivation and company shutdown? The general objective was therefore to investigate the consequences of employee turnover in a technology company in the city of Marília-SP and present possible solutions to the problems encountered. The study was

<sup>1</sup> Aluna do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de Garça – FATEC GARÇA

<sup>2</sup> Aluno do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de Garça – FATEC GARÇA

<sup>3</sup> Professora da disciplina Sociologia das Organizações, Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de Garça – FATEC GARÇA.

<sup>4</sup> Professora da disciplina Estatística Aplicada à Gestão, Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de Garça – FATEC GARÇA.

carried out through exploratory-descriptive research. The literature search, documentary research and the case study in a tertiary characteristic (sales and services) company, that is, a technology company in the photocopying sector (printers and photocopiers) of the city of Marília-SP. As an approach, a closed questionnaire was applied to employees of the technology company. For data analysis and interpretation, the technique of descriptive statistics was used by means of the mean and coefficient of variation. It was concluded, after analyzing the data collected, that the extreme low turnover rate may be negative in the long term and, therefore, some measures for the growth of this rate are important, since there is a need to revitalize the company through the innovations that new employees can bring to the productive process.

**KEYWORDS:** Rotativity of Employees. Organizational behavior. Technology company.

## INTRODUÇÃO

A vida em organizações se tornou fundamental para o crescimento intelectual, social, profissional do homem e, assim, toda organização empresarial necessita de um departamento responsável por seus Recursos Humanos (RH). Desta forma, o Departamento de RH tornou-se relevante para as empresas, principalmente quanto à questão da rotatividade de funcionários, pois o *turnover* é preocupante quando seu índice se eleva, gerando custos de demissões e contratações, além de dificultar a evolução do processo produtivo frente a troca constantes de profissionais.

Levando em consideração os problemas gerados pela rotatividade, baixa ou alta, de funcionários nas organizações empresariais, essa pesquisa foi norteada pelas seguintes questões: Quais são os indicadores da rotatividade em uma empresa de tecnologia da cidade de Marília-SP? Quais são os fatores que contribuem para a desmotivação dos funcionários e seu desligamento da empresa?

O objetivo geral foi, portanto, investigar as consequências da rotatividade de funcionários em uma empresa do ramo tecnológico da cidade de Marília-SP e apresentar possíveis soluções para os problemas verificados. Desta forma, os objetivos específicos foram: estabelecer pressupostos, conceitos de organização, rotatividade, estilos de gerências, fatores de produtividade e fatores de eficiência; aplicar questionários fechados aos funcionários e analisar os dados fornecidos pela empresa tecnológica; verificar se a rotatividade na empresa afeta diretamente as atividades da organização, apresentar uma análise prévia dos dados, transformando-os em informação palpável para empresa.

Estudar se o *turnover* de funcionários é relevante para suprir as necessidades da produção de bens ou serviços, pois se uma organização sofre com uma alta rotatividade de funcionários, conseqüentemente terá aumento do custo de produção com a diminuição da produtividade da empresa e inviabilização do setor. Contudo, deve-se, também, lembrar que uma rotatividade baixa acarreta problemas nas empresas, tais como: ausência de mudanças por meio de novas ideias trazidas por novos funcionários e a não revitalização do processo produtivo.

O estudo foi realizado por meio da pesquisa exploratória-descritiva. A Pesquisa Exploratória tem como objetivo, segundo Gil (2002, p. 41), “[...] proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”. Já a Pesquisa Descritiva tem como objetivo,

[...] a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sobre este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e a observação sistemática (GIL, (2002, p. 42).

Utilizou-se, também, como pesquisas meios, a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o estudo de caso em uma empresa de característica terciária (vendas e serviços), isto é, uma empresa de tecnologia do setor de fotocópia (impressoras e fotocopadoras), da cidade de Marília-SP. Como abordagem, foi aplicado questionário fechado aos funcionários da empresa de tecnologia, ou seja, utilizou-se a técnica de análise estatística, com algumas questões na escala de *Likert* e outras na escala numérica de 0 a 10. A análise e interpretação dados foi realizada por meio da média e do coeficiente de variação.

## **1. A ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

A rotatividade faz parte do cotidiano das organizações empresariais, mas se torna um problema quando atinge um alto índice, ou seja, com trocas constantes de vários funcionários, acarretando em problemas no processo produtivo, tais como: metas

---

TOFOLI, Mariangêla F.; TACHIBANA, Vinícius T.; AGUILLAR, Cláudia M. B.; SILVA, Deise D. A ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL EM EMPRESA DE TECNOLOGIA DA CIDADE DE MARÍLIA-SP.

estabelecidas pelo setor estratégico não alcançadas e a apresentação de *déficit* de produtividade.

Para Silveira (2011, p. 10 *apud* PINHEIRO, 2013, p. 4), o *turnover* no meio organizacional é:

[...] um termo em inglês que define o movimento de entrada e saída dos funcionários em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado. Como sinônimo, na língua portuguesa, temos o termo rotatividade.

Com diz Robbins (2005, p. 23), a rotatividade pode se elevar ou não, de acordo com o grau de satisfação ou insatisfação que os funcionários têm em relação ao trabalho:

A premissa de que os funcionários satisfeitos são mais produtivos do que os insatisfeitos foi uma doutrina básica entre os executivos durante anos. Embora haja questionamentos sobre essa relação causal, pode-se argumentar que as sociedades mais avançadas devem se preocupar não apenas com o aspecto quantitativo – ou seja, alta produtividade e bens materiais –, mas também com a qualidade de vida. Os pesquisadores com fortes valores humanistas sustentam que a satisfação é objetivo legítimo de uma organização. Eles dizem que não só a satisfação está negativamente ligada ao absentismo e a rotatividade, como as organizações também têm a responsabilidade de oferecer empregos que sejam estimulantes e intrinsecamente gratificantes. Portanto, embora a satisfação com o trabalho seja mais uma atitude do que um comportamento, os pesquisadores do comportamento organizacional a consideram uma importante variável dependente (ROBBINS, 2005, p. 23).

Dessa forma, no mundo das decisões empresariais é importante ter o conhecimento sobre a rotatividade, sobre os comportamentos individuais e grupais que integram o funcionamento de uma empresa, ou seja, a compreensão do comportamento organizacional é uma das tarefas dos gestores e se materializa na análise da movimentação e satisfação dos funcionários. Robbins (2005, p. 90-91) argumenta que entre os motivos que levam os funcionários a saírem de uma empresa, o emocional merece destaque. Assim, para o autor, ao investigar a rotatividade de funcionários em uma empresa, o emocional, a satisfação ou insatisfação das pessoas são fatores importantes para os gestores. Na análise, os gestores não podem esquecer que o universo das emoções é bastante diversificado: “As emoções positivas – como felicidade e esperança – expressam uma avaliação favorável de sentimento. As emoções negativas – como raiva e ódio – expressam oposto” (ROBBINS, 2005, p. 90).

Muitas vezes essas emoções negativas levam aos conflitos internos, à falta de motivação, à queda na produtividade, à insatisfação, ao absenteísmo e, portanto, à alta rotatividade de funcionários. Como lembra Mobley (1992, p. 30 *apud* PINHEIRO, 2013, p. 2), uma alta rotatividade afeta diretamente na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal. Já um índice de rotatividade baixa pode acarretar na não revitalização da empresa, ou seja, nas pequenas mudanças que fazem diferenças no processo produtivo. Assim, deve haver um o equilíbrio entre a entrada e saída de funcionários, uma rotatividade analisada e controlada (MOBLEY, 1992, p.30 *apud* PINHEIRO, 2013, p. 2).

O índice de alta rotatividade é um indicador que traz malefícios para a organização empresarial, pois a rotatividade descontrolada apresenta grandes lacunas no processo produtivo e a reposição da mão-de-obra ocasiona aumento de custos nos investimentos em novos treinamentos para os trabalhadores que serão inseridos no processo (PINHEIRO, 2013, p. 2).

Portanto, os gestores, juntamente com os Departamentos de RH, precisam analisar os dados sobre a rotatividade de funcionários, apresentar informações concretas sobre a defasagem de contingente no processo produtivo. Essa análise é feita a partir de fórmulas matemáticas básicas para determinar o percentual de funcionários que estão se desligando da empresa, para entender o porquê desse decréscimo de contingente – motivos que podem ser pessoais ou mesmo profissionais – e como estão administrando esse pessoal.

**Figura 1-** Fórmula para determinar o Índice de Defasagem

$$\text{Índice de defasagem} = \frac{\text{Número de colaboradores desligados}}{\text{Efetivos médios da organização}} * 100$$

Fonte: PINHEIRO, 2013, p. 5.

Por meio da fórmula apresentada na Figura 1, analisa-se a defasagem do processo produtivo em determinado período. Com isso, verifica-se a rotatividade de funcionários para, posteriormente, iniciar a contratação necessária para suprir o processo produtivo.

A Figura 2 traz as explicações necessárias de como calcular a taxa de rotatividade. Como afirma Mobley (1992, p. 30 apud PINHEIRO, 2013, p. 2) o gráfico dessa taxa não pode ser nulo, pois significaria que não há rotatividade nenhuma e, também, não pode ser alta.

**Figura 2** - Fórmula para calcular a taxa de rotatividade

<p><b>Taxa de rotatividade</b> Mede o percentual dos trabalhadores substituídos mensalmente em relação ao estoque vigente no primeiro dia do mês, em nível geográfico e setorial, mas não em nível ocupacional. Assim, esse indicador, em virtude da forma agregada como é calculado, não permite quantificar a substituição dos trabalhadores com o mesmo perfil ocupacional.</p> <p>O cálculo da taxa de rotatividade mensal é obtido utilizando o menor valor entre o total de admissões e desligamentos sobre o total de empregos no 1º dia do mês.</p> $TR(t) = \frac{\text{mínimo}(A(t), D(t))}{E(t)} \times 100$ <p>Onde:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• TR = taxa de rotatividade do mês t</li><li>• A(t) = total de admissões no mês t</li><li>• D(t) = total de desligamentos no mês t</li><li>• E(t) = total de empregos no 1º dia do mês</li></ul>
---

Fonte: PINHEIRO, 2013, p. 6.

Há uma grande necessidade de um equilíbrio na taxa de rotatividade para que as empresas não percam produtividade e consigam ter uma transição gradual de troca de quadro de funcionários, isto é, para manterem o processo de produção em pleno funcionamento e, também, a inserção de novos talentos para exercerem os cargos disponibilizados pelas empresas.

### 3. ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

As informações sobre a rotatividade de funcionários e sobre o comportamento organizacional, foram coletadas de duas formas: informações cedidas pelo Departamento de RH da empresa e informações coletadas junto aos funcionários, durante o primeiro semestre de 2017.

A empresa de tecnologia estudada, empresa Centermaq, apresenta quantidade de admissão e demissão de funcionários, incluindo pessoas da matriz (cidade de Marília) e das filiais da empresa (Araçatuba, Uziprint e VisualDoc), tendo os números nas Tabelas 1, 2, 3 e 4.

**Tabela 1-** Relação de funcionários na matriz Centermaq de Marília-SP, 2017.

Rotatividade Centermaq					
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio
Funcionários	37	37	36	7	7
Entrada	0	0	1	0	0
Saída	0	1	0	0	0
Total	37	36	37	7	7

Fonte: Dos Autores.

Percebe-se que a taxa de defasagem e a taxa de rotatividade são nulas nos meses de janeiro, abril e maio. Há alterações na taxa de rotatividade somente no mês de fevereiro e março, sendo 2,7%, na demissão no mês de fevereiro e admissão no mês de março (Tabela 1).

**Tabela 2-** Relação de funcionários na filial Centermaq de Araçatuba-SP, 2017.

Rotatividade Centermaq Araçatuba					
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio
Funcionários	3	3	3	3	3
Entrada	0	0	0	1	1
Saída	0	0	0	0	0
Total	3	3	3	4	4

Fonte: Dos Autores.

De acordo com as informações coletadas, a entrada em Araçatuba foi uma transferência da matriz de Marília para a filial de Araçatuba, assim não contabilizando como quadro rotativo (Tabela 2). Nesse caso em específico, o quadro rotativo aumentou o número de funcionários e, portanto, a taxa de rotatividade é positiva em 33,3%.

**Tabela 3-** Relação de funcionários na filial Uziprint, 2017.

Rotatividade Uziprint					
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio
Funcionários	5	5	5	5	5
Entrada	0	0	0	0	0
Saída	0	0	0	0	0
Total	5	5	5	5	5

Fonte: Dos Autores.

**Tabela 4-** Relação de funcionários na filial VisualDoc, 2017

Rotatividade VisualDoc				
	Fevereiro	Março	Abril	Maio
Funcionários	3	3	3	3
Entrada	0	0	0	0
Saída	0	0	0	0
Total	3	3	3	3

Fonte: Dos Autores.

Na análise dos os outros dados apresentados na Tabela 3 e 4, percebe-se que a taxa de defasagem e de rotatividade são nulas. Ou seja, os números dos dados da pesquisa são extremamente estáveis.

Quanto à média de funcionários do grupo Centermaq (Tabela 5) foi crescente no período analisado, houve um aumento de 4 funcionários, em média, de janeiro a maio de 2017. É um número significativo, se comparando a taxa percentual, visto que a taxa de novos funcionários foi de aproximadamente 9%.

**Tabela 5-** Média de funcionários do grupo Centermaq

Total	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio
	45	47	48	49	49

Fonte: Dos Autores.



Como o grupo é composto por várias pequenas empresas a quantidade de funcionários não é muito grande. Somente a matriz de Marília tem um número relativamente maior de funcionários em relação às filiais. Portanto, esse fato pode explicar as oscilações na taxa de rotatividade e na taxa de defasagem de funcionários dentro da corporação.

O questionário aplicado na empresa de tecnologia foi estruturado na escala de Likert, com duas questões em uma escala numérica de 0 a 10. A partir das informações coletadas aplicou-se técnicas de Estatística Descritiva por meio do ranking médio e do coeficiente de variação.

O ranking médio é sinônimo de média ponderada e pode interpretado da seguinte maneira: para valores de 1,0 a 1,5 os funcionários discordam plenamente com a questão; para valores de 1,6 a 2,5 os funcionários discordam parcialmente com a questão; para valores de 2,6 a 3,5 os funcionários nem concordam e nem discordam com a questão; para valores de 3,6 a 4,5 os funcionários concordam parcialmente com a questão e para valores de 4,6 a 5,0 os funcionários concordam plenamente com a questão.

O coeficiente de variação é a razão entre o desvio padrão e a média. Pode ser interpretado da seguinte forma: para valores de 0% a 15% a dispersão das respostas dos funcionários é muito baixa; para valores de 16% a 30% a dispersão das respostas dos funcionários é baixa; para valores de 31% a 70% a dispersão das respostas dos funcionários é moderada e para valores maiores que 70% a dispersão das respostas dos funcionários é alta.

A questão referente ao alto grau de rotatividade, os funcionários concordam parcialmente que a alta rotatividade é prejudicial à produtividade dos mesmos e há um consenso entre o raciocínio dos mesmos (*ranking* médio de 3,6 e coeficiente de variação de 29%).

Os funcionários acreditam que a empresa deve preocupar-se parcialmente com a satisfação dos mesmos, pois o *ranking* médio foi de 4,4 e o coeficiente de variação de 24%, significando que a linha de raciocínio dos funcionários é compatível.

Sobre a ocorrência de reuniões para exibição e solução de problemas em detrimento da melhoria do ambiente de trabalho os funcionários concordam plenamente (*ranking* médio de 4,7 e coeficiente de variação de 10%) e observou-se dispersão baixa

das respostas indicando a alta importância das reuniões para resolução de problemas dentro do ambiente organizacional.

Os funcionários concordam parcialmente com a necessidade de ter novos desafios além dos previstos em sua função e estes serem de extrema importância para a contribuição e para a diversificação do foco da empresa (*ranking* médio de 4,5), o coeficiente foi de variação de 17%, significando baixa dispersão das respostas.

No ponto de vista dos funcionários as necessidades são atendidas parcialmente dentro da empresa (*ranking* médio de 4,3) e o coeficiente de variação foi de 14%, significando dispersão muito baixa das respostas.

Os funcionários concordam parcialmente que o gestor deve dar uma atenção maior para a motivação dos mesmos. Visto que o *ranking* médio foi de 4,3 e o coeficiente de variação de 14%, indicando um consenso entre as respostas.

A questão sobre o grau de importância em analisar propostas oriundas de outras companhias foi distribuída em uma escala de 0 a 10. O *ranking* médio obtido para esta questão foi de 7,4 e o coeficiente de variação de 21%, significando uma dispersão baixa das respostas.

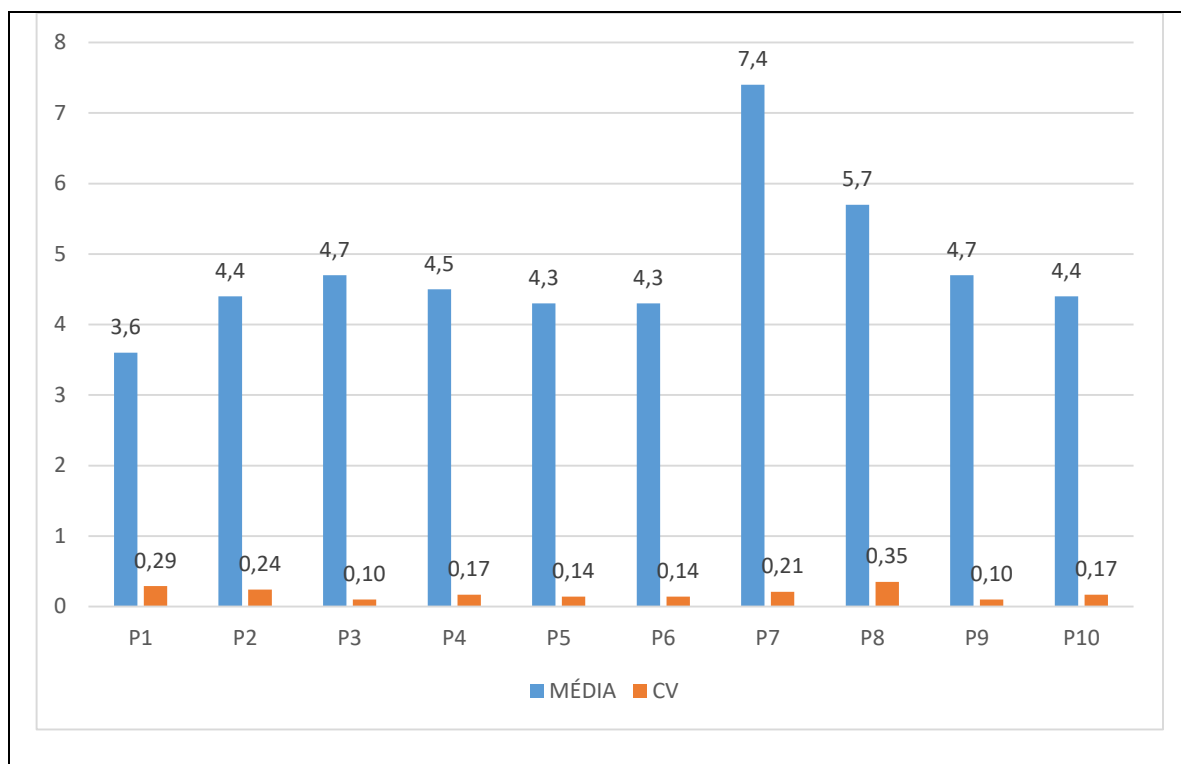
Sobre o grau de importância da resolução dos problemas dentro da empresa, o *ranking* médio 5,7 caracterizando uma importância mediana e o coeficiente de variação 35%, significando que os funcionários divergem moderadamente nas respostas associadas a esta questão. Cabe ressaltar que essa questão também oscilou na escala de 0 a 10.

Os funcionários concordam plenamente que há vários fatores que influenciam na escolha da empresa na qual trabalha, tais como: ambiente de trabalho, chefia, plano de carreira, salários e os companheiros de trabalho. O *ranking* médio associado à essa questão foi de 4,7 e o coeficiente de variação de 10%, significando uma dispersão muito baixa das respostas.

A respeito da experiência dos funcionários influenciar diretamente na escolha de permanecer ou de deixar a empresa, os mesmos concordaram parcialmente (*ranking* médio de 4,4 e o coeficiente de variação de 17%).

Em suma, as informações fornecidas pelas respostas dos questionários aplicados na empresa Centermaq, cidade de Marília-SP, estão explicitadas no Gráfico 1 para melhor visualizar a média, e o coeficiente de variação.

**Gráfico 1-** Ranking médio e coeficiente de variações para as questões aplicadas aos funcionários, 2017.



Fonte: Dos Autores.

Assim, pode-se afirmar que em grande parte da pesquisa as respostas dos funcionários foram consensuais, pois houve pouca dispersão das respostas, isso reforça a significância da média. Somente a questão número 8 o coeficiente de variação moderado, evidenciando que existem funcionários com opiniões discordantes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa apresentada partiu da necessidade de responder quais são os indicadores da rotatividade em uma empresa de tecnologia da cidade de Marília-SP e os fatores que contribuem para a desmotivação dos funcionários e seu desligamento da empresa, isto é, objetivou investigar as consequências da rotatividade de funcionários em

uma empresa do ramo tecnológico da cidade de Marília-SP e apresentar possíveis soluções para os problemas verificados.

Por meio dos dados coletados e analisados, verificou-se que não há problemas relacionados à rotatividade e que o número de funcionários cresceu gradualmente na empresa em um período de cinco meses. Identificou-se, também, que não há evidências negativas associadas à empresa, ou seja, não há evidências de que os gestores precisam mudar suas práticas gerenciais para com os funcionários.

Entretanto, é imprescindível que haja o aumento da taxa de rotatividade, pois essa tem uma relação com a renovação da mão de obra, com o aumento da competitividade no meio corporativo e com o deslocamento da curva de crescimento. A importância da ponderação do gestor em manter um quadro rotativo baixo tem relação com os *tradeoff* da tomada de decisão e de manter um quadro de funcionários em competição para que o crescimento em crescente seja mais acentuado.

Em síntese, a conclusão baseia-se na indicação que a extrema baixa taxa de rotatividade pode ser negativa a longo prazo. Assim, algumas medidas de crescimento dessa taxa são importantes e sugere-se que o aumento do número de funcionários seja gradual para não haver crescimento extremo e, para conclusões mais efetivas, indica-se o acompanhamento da taxa de rotatividade dos funcionários por um maior período, visto que essa pesquisa restringiu-se somente a quatro meses.

## REFERÊNCIAS

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002

PINHEIRO, Ana Paula. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal / turnover: estudos de caso de uma microempresa do setor de educação, **Simpósio de Excelência de Gestão e Tecnologia - SEGeT, Rio de Janeiro, 2013**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58618723.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Ed. 11, São Paulo: Pearson Prentice, 2005.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p.300-331.

---

TOFOLI, Mariângela F.; TACHIBANA, Vinícius T.; AGUILLAR, Cláudia M. B.; SILVA, Deise D. A ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL EM EMPRESA DE TECNOLOGIA DA CIDADE DE MARÍLIA-SP.