
Curso de Administração

Artigo Original

O TURNOVER EM NEGÓCIOS DE VAREJO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SEGMENTO NO MUNICÍPIO DE LUZIÂNIA-GO

TURNOVER IN CONSTRUCTION MATERIALS RETAIL BUSINESS: A CASE STUDY IN AN ORGANIZATION OF THE SEGMENT IN THE MUNICIPALITY OF LUZIÂNIA-GO

João Paulo Mariano Fialho¹, Pedro Victor Duarte Meireles¹, Bruno de Alcântara Ramos²

1 Alunos do Curso de Administração

2 Professor do Curso de Administração

RESUMO

O crescimento do turnover está atrelado a fatores macroeconômicos e organizacionais. Os fatores macroeconômicos se referem aos períodos de aquecimento econômico, onde as taxas de desemprego reduzem, gerando aumento de rotatividade, devido ao aumento de demissões voluntárias nesse cenário. A rotatividade é o fenômeno que indica o nível de intercâmbio destes recursos na organização e possuem capacidade para influenciar nos processos e resultados. A empresa estudada é do ramo de comércio de materiais para construção e atua na fabricação de pré-moldados, e é nesse setor que se busca estudar a rotatividade, a empresa localiza-se em Luziânia-GO. Este estudo tem por intuito pesquisar e abordar a rotatividade na empresa, em específico no setor de fabricação de pré-moldados, onde concentra a rotatividade. O objetivo é conhecer o comportamento do indicador de turnover no segmento de materiais de construção e pré-moldados. Assim, foi realizada pesquisa exploratória qualitativa, Para compreender um comportamento que se queira comprovar, foram realizadas as entrevistas, visando apresentar informações obtidas da empresa e conseguir fazer a análise. Realizadas entrevistas com os gestores e proprietários obteve informações sobre a rotatividade. Externaram a visão deles da empresa e das razões da rotatividade. Buscou-se com conceituação de turnover e informações da empresa, compreender a rotatividade. Conclui-se que a rotatividade presente se dá por razões externas, devido à decisão de desligamento partir na maior parte das vezes pelos colaboradores e que mesmo com diversas estratégias que a empresa aderiu ou poderia aderir, a rotatividade ainda seria presente.

Palavras-Chave: Turnover; materiais de construção; estratégia.

ABSTRACT

Turnover growth is linked to macroeconomic and organizational factors. Macroeconomic factors refer to periods of economic upturn, where unemployment rates reduce, generating an increase in turnover, due to the increase in voluntary layoffs in this scenario. Turnover is the phenomenon that indicates the level of exchange of these resources in the organization and have the ability to influence processes and results. The company studied is in the trade of materials for construction and operates in the manufacture of precast, and it is in this sector that we seek to study turnover, the company is located in Luziânia-GO. This study aims to research and address turnover in the company, specifically in the precast manufacturing sector, where turnover is concentrated. The objective is to know the behavior of the turnover indicator in the segment of building and precast materials. Thus, a qualitative exploratory research was carried out. In order to understand a behavior that one wants to prove, interviews were carried out, aiming to present information obtained from the company and to be able to carry out the analysis. Conducted interviews with managers and owners obtained information on turnover. They voiced their vision of the company and the reasons for turnover. With the conceptualization of turnover and company information, we sought to understand turnover. It is concluded that the current turnover is due to external reasons, due to the decision to leave most of the time by the employees and that even with several strategies that the company adhered to or could adhere to, the turnover would still be present.

Keywords: Turnover; Construction Materials; strategy.

Contato: atendimentoonip@unidesc.edu.br

INTRODUÇÃO

O crescimento da rotatividade, ou *turnover*, encontra-se atrelado a fatores macroeconômicos e/ou organizacionais. Os fatores macroeconômicos se referem aos períodos de aquecimento econômico, no qual as taxas de desemprego tendem a reduzir, gerando por consequência um aumento dos índices de rotatividade empresarial, devido ao aumento de demissões voluntárias que ocorrem nesse cenário. (FERREIRA; FREIRE, 2001).

Essas demissões voluntárias podem ocorrer por diversas razões por parte desses colaboradores, seja de caráter de necessidade ou apenas de satisfação pessoal: precisar de uma remuneração melhor, querer trabalhar num ambiente empresarial mais agradável, estar numa organização onde os valores e visão pessoais estejam mais alinhados com os da empresa e dos demais colaboradores, entre outras razões motivadoras.

Já os fatores organizacionais são relativos a políticas e filosofias praticadas na organização, tais como as salariais, disciplinares, ausência de planos de desenvolvimento de carreiras, ausência de incentivos, treinamentos ruins e distanciamento entre o colaborador e a cultura organizacional. (ORELLANO; MATTOS; PAZELLO, 2009).

Como já mencionado anteriormente, os motivos das demissões voluntárias são muitas das vezes decorrentes das divergências entre a empresa e colaborador, e observado isso, os gestores e líderes dessas empresas já tem desse ponto um norte para se orientar a como evitar tal rotatividade.

Para Robbins (2005) a entrada e saída de pessoas gera um alto índice de rotatividade, trazendo consigo aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento. Além de ser oneroso para a instituição empresarial, com gastos de admissões e demissões, o elevado índice de rotatividade mostra que algo não está indo bem e precisa ser monitorado e posteriormente melhorado, pois a perda de pessoas contribui negativamente na eficiência da empresa.

A importância da busca pelo controle da rotatividade fica clara na afirmação de Snell e Bohlander (2010, p. 79) onde os autores explicam que, "Mesmo que todos os outros aspectos em uma organização permaneçam estáveis, à medida que ocorre a rotatividade de empregados, diminui a disponibilidade de pessoal. Essa situação envolve custos diretos e indiretos para a organização".

Como adverte Chiavenato (2010), para operar de forma eficaz o sistema deve ter equilíbrio entre suas entradas e suas saídas. É notório que as grandes empresas investem na capacitação dos seus trabalhadores, enquanto muitas micro e pequenas empresas precisam despertar para essa prática. Cabe destacar que, investir em capacitação resulta na melhora da entrega dos trabalhadores, suprimindo necessidades estratégicas da organização e alavancando resultados.

A rotatividade de pessoas é o fenômeno que indica o nível de intercâmbio destes recursos na organização e, portanto, possuem capacidade para influenciar nos processos e nos resultados da organização.

A empresa estudada é uma empresa do ramo de comércio de materiais para construção civil e atua na fabricação de pré-moldados, e é nesse setor de fabricação que se busca estudar a rotatividade, a empresa encontra-se localizada no Entorno Sul do Distrito Federal, mais ao certo, na cidade de Luziânia-Go, local onde mora o fundador.

A empresa estudada faz parte de um grupo de empresas que surgiu a partir de um sonho de dois irmãos, Adilson Josias Meireles e o Sr. Ailton José Meireles. Em 1990, estes irmãos deixaram seus estudos, e foram em busca de uma nova oportunidade de vida. Com a ajuda de seu pai começaram a trabalhar no ramo da areia, fazendo carregamento de caminhões manualmente, no município de Luziânia.

As empresas têm hoje uma dificuldade muito grande em encontrar profissionais para contratações de funções com baixo nível de instrução e pouca qualificação, devido ao trabalho ser considerado pesado, e quando são encontrados

profissionais a empresa não consegue manter a expectativa necessária dos colaboradores, sendo assim, logo eles deixam o trabalho.

Com o aumento das vendas era necessário um espaço maior, sendo assim, em 2003, mudaram para um novo endereço e ampliaram o negócio. Em 2013, o grupo aumentou ainda mais e de 2 empresas foram para 3. Agregaram a empresa de pré-moldados, que é de suma importância ao faturamento do grupo.

Com o passar do tempo, já tinham a empresa na área de extração de areia, a empresa de venda de areia e brita, pré-moldados e a construtora. No ano de 2017, como as empresas faziam parte da construção civil, surgiu a oportunidade de abrir a loja de material para construção. O grupo hoje gera emprego para mais de 40 colaboradores.

Assim, quanto maior forem os investimentos da organização em seus colaboradores, maior serão suas probabilidades de resultados satisfatórios. Reconhece que organizações detentoras do conhecimento encontram-se em nível mais elevado do que as que preferem designar seus recursos em ativos tangíveis (STEINHORST, et al, 2017).

Mesmo que a rotatividade traga efeitos de benefício em alguma medida, como ocorre com a reposição de agentes que possuem desempenho muito abaixo da média, ou o acréscimo de habilidades e competências novas, com pontos de vista inovadores para lidar com antigas questões que desafiam a organização, há, também, efeitos negativos muito bem documentados, como os custos adicionais de recrutamento, a perda de memória institucional, o rompimento dos canais internos, sociais e de comunicação, a perda de colaboradores que possuem alto desempenho e, por fim, a queda na moral dos colaboradores que permanecem na instituição (LEE e JIMENEZ, 2011).

Segundo diz o professor Chiavenato, rotatividade nas empresas, é um termo usado para definir uma flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente, em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente.

Expectativas favoráveis de carreira podem ser assumidas pelos indivíduos como um benefício ofertado pela organização, o que ensejaria a necessidade de retribuição por meio de alto comprometimento e baixa intenção de desligamento.

Constitui-se, assim, uma relação interdependente e selada na confiança recíproca. Em contraste, se há expectativas de carreira negativas, a troca social e a reciprocidade cessam, levando à diminuição no comprometimento e ao crescimento na intenção de desligamento.

Em relação às expectativas de carreira e comprometimento organizacional, há fontes que podem ser evocadas para dar embasamento a hipótese. Como por exemplo, o modelo teórico de Lawrence e Tolbert (2007) sobre decisões e comportamentos de carreira, propõe que percepções favoráveis sobre oportunidades de carreira resultam em aumento de comprometimento organizacional, uma vez que os profissionais tenderiam a investir seu tempo, esforço e competências na organização, favorecendo a formação de vínculos afetivos.

Para Novais e Cardoso (2008), o levantamento do índice de rotatividade indica o percentual de empregados que circulam na empresa. Dessa forma, caso haja um índice de 4% de rotatividade, isto significa que a empresa pode contar com apenas 96% dos recursos humanos disponíveis no período determinado. “Este índice não revela o verdadeiro percentual de empregados que circulam na empresa, uma vez que oculta parte das informações, analisando somente os desligamentos”.

Ainda segundo o autor, este índice informa os desligamentos por iniciativa dos empregados, de posse destas informações, as organizações podem avaliar se suas políticas relacionadas aos seus recursos humanos estão sendo atrativas ou não em relação às demais organizações.

Bethke-Langenegger et al. (2011) ressaltam que, para manter o trabalhador motivado e com vontade de permanecer na empresa não existe solução única, mas uma série de fatores determinantes, como a definição do estilo da administração de pessoas e a convergência dos objetivos da organização com os objetivos individuais dos funcionários.

O descompasso entre expectativas poderá ter efeitos adversos, como queda de produtividade, insatisfação e, em último caso, as pessoas irão preferir procurar empresas que acreditem no seu potencial e que possam recompensá-las por isso. Satiani et al. (2013) salientam que os efeitos da saída dos funcionários podem ser adversos, como a perda de memória corporativa, além dos demais custos imbricados nos processos de contratação, treinamento, assim como do tempo em que a vaga mantém se em aberto.

Para Pontes (2008) um alto índice de rotatividade de pessoal não é positivo para a organização, e que um bom nível pode ser próximo ou menor que 10% ao ano, representando uma rotatividade pouco menor que 1% ao mês.

Portanto, é interessante que a empresa além de acompanhar seus índices de rotatividade faça a comparação destes com os índices de outras empresas do mesmo ramo, para obter uma análise com consistência de seu turnover.

Como vantagens e benefícios da diminuição da rotatividade dentro da empresa, está a economia de gastos com processos seletivos, de tempo, com entrevistas e busca de currículos e candidatos. Além desses benefícios, a produtividade e rendimento.

Este estudo tem por intuito pesquisar e abordar a rotatividade na empresa estudada, e seus fatores causadores, em específico no setor de fabricação de pré-moldados, onde está concentrado o maior índice de rotatividade da empresa, como um todo.

A pesquisa tem por objetivo geral conhecer o comportamento do indicador de turnover no segmento de varejo de materiais de construção e pré-moldados. Tendo por base: 1. Analisar os dados obtidos da empresa estudada; 2. Conhecer a percepção dos proprietários sobre o indicador; 3. Avaliar os resultados encontrados em relação a região ou segmento.

METODOLOGIA

A presente pesquisa tem um caráter exploratório, com abordagem qualitativa, já que tem como objetivo conhecer o comportamento do indicador de *turnover* no segmento de varejo de materiais de construção e pré-moldados.

Segundo Gil (2002, p.41) a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que este tipo de pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de instituições.

Ainda segundo Gil (2002, p.41), o seu planejamento é bastante flexível de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato

estudado. Na maioria dos casos essa pesquisa envolve: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema estudado; e análise de exemplos que “estimulem a compreensão”.

Para compreender um comportamento que se queira comprovar, serão realizadas as entrevistas, visando apresentar informações obtidas da empresa e conseguir fazer a análise dos mesmos. Serão realizadas entrevistas com o gestor responsável pelas contratações e demissões de funcionários e também com os proprietários.

Conforme Marconi e Lakatos (2022, p.296) a metodologia descritiva “objetiva descrever as características de uma população, ou identificar relações entre variáveis”. Yin (2015, p. 20) também comenta que ela é utilizada para “descrever uma intervenção e o contexto da vida real no qual ela ocorreu”.

O autor ainda comenta que os estudos de caso podem ilustrar determinados tópicos em uma avaliação, novamente em modo descritivo (YIN, 2015, p 20). Para a obtenção e a coleta de dados, será aplicada uma entrevista semiestruturada.

De acordo com Marconi e Lakatos (2017, p. 338), o objetivo da pesquisa é obter informações importantes e compreender as perspectivas e experiências das pessoas entrevistadas. Além disso, Yin (2015, p. 117) aponta que “as entrevistas são uma fonte essencial de evidência do estudo de caso porque a maioria delas é sobre assuntos humanos ou ações comportamentais” Através da entrevista, almeja-se entender se há os porquês dos resultados obtidos. Marconi e Lakatos (2017, p. 303) salientam que esta abordagem “desenvolve-se numa situação natural, oferecendo riqueza de dados descritivos, bem como focalizando a realidade de forma complexa e contextualizada” e tem por objetivo “obter uma compreensão particular do objetivo que investiga”

FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

A rotatividade de pessoal não é apenas uma causa, mas, o efeito e consequências de alguns fenômenos internos e externos que condicionam atitudes e comportamentos dos colaboradores (CHIAVENATO, 2000).

Marras (2011, p. 50) define rotatividade (ou turnover) como o número de empregados desligados da empresa em um determinado período comparativamente

ao quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um número índice, que recebe o nome de índice de rotatividade.

Mobley (1992, p. 30) descreve o turnover como “a suspensão da condição de membro de uma organização”, e o classifica por voluntário (por iniciativa do empregado) ou involuntário (por iniciativa do empregador, falecimento ou aposentadoria).

Morrell, Loan-Clarke e Wilkinson (2001) entendem que a análise da rotatividade de pessoal deve priorizar dois fatores: o fator mercado de trabalho ou econômico, e o fator psicológico. No fator mercado de trabalho são considerados demanda de trabalho, procura por emprego, e disponibilidade de alternativas de emprego; Já no fator psicológico, analisa-se a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, envolvimento com o trabalho, desenvolvimento de carreira, entre outros.

Segundo Chiavenato (2010, p. 88) a rotatividade de pessoal (ou turnover) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. Ainda neste contexto, Chiavenato (2010, p. 89) descreve que a rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, as entradas para compensar as saídas de pessoas das organizações.

O absentéismo no trabalho é uma forma dos trabalhadores externarem a insatisfação com as relações de trabalho, Nascimento (2003) diz que o absentéismo é a falta do trabalhador em seu emprego, quando se esperava a sua presença.

O cálculo de rotatividade muda de acordo com a finalidade da utilização que será feita dele. O índice de rotatividade é definido por vários autores, sendo que Pontes (1996), afirma que, um índice de turnover adequado pode ser próximo ou menor que 10% ao ano, significando um índice pouco menor que 1% ao mês. (PONTES, 1996 apud CARDOZO; 2005 p. 45).

A taxa de rotatividade 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.

Uma das fórmulas mais usadas para mensurar o turnover é a proposta por Chiavenato (2010, p. 90), que divide o número de desligamentos das pessoas

durante o período com o nº médio de colaboradores existentes. Esta fórmula funciona como um mecanismo para calcular apenas as saídas de pessoas na organização.

Para cálculo da rotatividade, as organizações utilizam o índice de rotatividade, que quando comparado ao de períodos anteriores pode fornecer indicações das prováveis causas de sua evolução (LACOMBE, 2011). Marras (2011) sugere que o índice pode medir somente os demitidos (colaboradores que a organização optou por desligar), somente os demissionários (colaboradores que solicitaram o desligamento), ou ambos, e indica a seguinte fórmula de cálculo: $I_r = \frac{nd}{E_{ip} + E_{fp}} \cdot 100$ Onde: nd = número de desligados (demitidos, demissionários ou ambos) Eip = número de efetivos no início do período Efp = número de efetivos no final no período Ir = índice de rotatividade

A rotatividade em níveis elevados pode indicar que algo no ambiente organizacional não está bem, pode denotar que os colaboradores não estão comprometidos com a organização, ou que esta não está fazendo o necessário para satisfazê-los (LUZ, 2003).

Segundo Ferreira (2011), a empresa que não oferece oportunidades de crescimento profissional aos seus funcionários está sujeita a ter grande índice de funcionários rotativos, desmotivados, frustrados, acarretando possivelmente em má produtividade, queixas, reclamações, afastamentos, entre outros problemas.

Conforme Reichel (2008, p.15), “quando os objetivos do treinamento e desenvolvimento estão sendo atingidos, a empresa pode investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário”. Isso infere em o colaborador se sentir parte da empresa e não ter o desejo de desligar-se por insatisfação ou sentimento de não pertencimento.

Proporcionar a possibilidade de se desenvolver nas atividades de seu cargo e também adquirir mais conhecimento sobre o trabalho desempenhado no cotidiano facilita para o funcionário entregar com mais exatidão o que a empresa espera.

Segundo Galvão (2006, p.44): “Treinamento, como qualquer processo educacional, é o resultado de um processo de aquisição de conhecimento como um conseqüente desenvolvimento, por parte do indivíduo, das tais atitudes e habilidades, a fim de se comportar em determinado papel ou situação”.

Sobre este assunto, Gil (2008, p.92) destaca: empregar pessoas sem a qualificação requerida custa muito dinheiro à organização. Pode acarretar problemas

na produção e no atendimento, gerar hostilidade por parte de clientes e fornecedores,

favorecer conflitos interpessoais, intergrupais, o que acaba por aumentar a rotatividade de pessoal e gerar outras complicações.

Os dados de rotatividade ou turnover podem servir de indicador de falhas na gestão dos recursos humanos, uma vez que evidenciam as entradas e saídas de colaboradores em determinado período. O alto turnover pode impactar no desempenho da organização e na motivação dos colaboradores que permanecem na organização, aumentando o risco de perder talentos (Hancock et al., 2013).

Isto é, com alto fluxo de saída de colegas os colaboradores podem passar a focar nos fatores motivadores que levaram a essas saídas e não dando o devido foco aos pontos positivos da empresa e o que ela pode lhes proporcionar.

ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Depois de realizada as entrevistas com os gestores e proprietários da empresa estudada obtiveram-se muitas informações sobre a rotatividade da mesma. Os entrevistados externaram a visão que possuem da empresa e das razões desta sofrer com essa rotatividade.

Os gestores da empresa estudada acreditam sim que a rotatividade é sim algo presente em muitas empresas do ramo de comercio materiais de construção e pré-moldados, e em especifico em determinados setores dessas empresas, como também é o caso da empresa foco deste estudo de caso, que segundo os entrevistados a rotatividade maior está no setor de fabricação de pré-moldados.

Para os entrevistados, a região onde a empresa está localizada é muito comum a rotatividade de pessoas nas empresas deste ramo, visto que é algo falado e abordado constantemente entre os empresários do ramo na região.

Aos serem questionados sobre o que eles já conseguiram extrair dos feedbacks dos colaboradores, insatisfação ao expor o desejo de desligar-se da empresa, ou se há alguma característica em comum, motivos ou perfis dessas pessoas serem similares, os gestores responderam que na grande maioria dos casos foi notada a necessidade de ganhos e remuneração maiores.

Entretanto esses colaboradores também não buscaram qualificar-se mais e tampouco possuem interesse em receber esta qualificação por parte da empresa,

mesmo não havendo custos para eles, visto que a empresa estudada já ofereceu algumas vezes sem sucesso.

Sobre as estratégias adotadas pela empresa para manter os colaboradores, a resposta foi que os que realmente desejam sair acabam por serem irredutíveis no desligamento. Mas há aqueles que são convencidos a permanecer recebem os devidos treinamentos e qualificações para se desenvolverem em suas funções e para os casos de colaboradores mais promissores um plano de carreira.

Os gestores expuseram que nesses cargos onde a rotatividade se mostra mais presente, até consegue-se repor com rapidez a vaga, devido a não exigir uma qualificação e experiência elevada, porém logo esbarram na mesma problemática, pois o colaborador recém-contratado não quer permanecer.

Nesses cargos atualmente na empresa são dados aos colaboradores: salário da categoria, vale transporte e até bônus por metas alcançadas. Os gestores revelaram que há a dinâmica de familiarizar os colaboradores dos cargos mais rotativos com a cultura, missão, visão e valores da empresa, no entanto, está em desenvolvimento com alguns setores e nos demais já foi totalmente implantado a dinâmica.

Sobre a integração dos novos colaboradores, os gestores assumiram que não é exatamente feita, apenas um treinamento inicial, e que esse é um dos quesitos que eles veem que precisa ser desenvolvimento e aprimorado.

Os gestores abordaram que há feedbacks periodicamente, e que são aplicados de maneira que os colaboradores expressam seus pontos e os gestores os dão orientações sobre seus questionamentos e também pontos positivos e negativos de cada colaborador.

Os feedbacks não são aplicados em uma frequência exata e determinada, são aplicados de duas formas: quando os colaboradores ficam muito acima da média e surpreendem com os seus resultados ou quando acontece o inverso disso.

De acordo com os gestores, os colaboradores, e em especial os colaboradores dos cargos onde eles apontam ter maior rotatividade nunca levaram feedbacks plausíveis para a Gestão, apenas buscaram benefícios incompatíveis com suas funções, comparações de salários e carga horárias sem cabimento. Apenas há uma minoria que trazem pontos realmente relevantes e que podem ser levados em consideração.

Sobre o ambiente organizacional da empresa os gestores confessaram que não está tão bom, mas está na média para uma empresa na visão deles. No sentido de ambiente físico, segundo eles o espaço está em boas condições, já um espaço para descanso ou até lazer não há, mas está sendo construída uma área na empresa para esta finalidade.

Aos serem questionados se a empresa já buscou anteriormente ajuda de um profissional ou consultoria para tentar solucionar a rotatividade na empresa os gestores revelaram que há sim um profissional que presta consultoria para empresa, de forma mais ampla, mas também contempla essa parte. E sobre a utilização de indicador de turnover os gestores responderam que nunca foi utilizado de forma direta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante o exposto objetivo desta pesquisa, onde se mostra a importância de entender o comportamento do turnover no segmento de materiais de construção e pré-moldados. Visando através das informações obtidas juntamente a todos os conceitos citados dos diversos autores que abordam o tema chegar a uma conclusão plausível.

Esta pesquisa buscou através da conceituação de turnover e de dados e informações dadas pelos proprietários e gestores da empresa estudada, compreender a rotatividade presente na organização.

Como já citado neste trabalho a rotatividade ou turnover não é totalmente algo negativo, há sim pontos positivos e consideráveis. Renovação de competências, acréscimo de novas habilidades, como existe o lado negativo, custos para adquirir novos colaboradores, prejuízo na comunicação e no desempenho.

A rotatividade pode estar atrelada a falta de estratégia e motivação da organização para com os colaboradores. Para isso não há uma opção única a ser adotada, mas sim diversos fatores determinantes. É a junção de consequências de alguns fenômenos, fenômenos estes que não se limitam apenas a parte interna mas também a fatores externos e fora do controle dos gestores e líderes das organizações.

Utilizando do caráter exploratório e abordagem qualitativa foram realizadas as entrevistas com os gestores e proprietários da empresa foco deste estudo de caso

com o intuito de ter as informações e dados necessários.

Feitas as entrevistas via vídeo chamada com os gestores e proprietários, os mesmos responderam perguntas e levantamentos a respeito de alguns pontos sobre a empresa. Foram questionados sobre estratégias já tomadas, posicionamentos deles em relação aos colaboradores e em relação aos quesitos que eles avaliam como partes a melhorar internamente.

Foi levantado durante a realização da entrevista, pontos sobre diversos fatores: feedbacks, localização geográfica, ganhos e remuneração, qualificação, treinamentos, ambiente organizacional e ambiente físico.

Assim sendo, neste estudo de caso de uma empresa do ramo de comércio de materiais de construção e fabricação de pré-moldados, tendo em vista todos os aspectos apresentados e em virtude do que foi mencionado, a rotatividade presente se dá mais por razões externas a empresa, devido a decisão de desligamento partir na maior parte das vezes pelos colaboradores e que mesmo com diversas estratégias e medidas que a gestão da empresa já aderiu ou poderia aderir, a rotatividade ainda seria presente.

REFERÊNCIAS

CABRAL, Alexandre Benevides. Incentivos para circulação na burocracia: um estudo sobre o turnover na carreira de defensor público federal. 2021. Disponível em https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=CABRAL%2C+Alexandre+Benevides.+Incentivos+para+circula%C3%A7%C3%A3o+na+burocracia%3A+um+estudo+sobre+o+turnover+na+carreira+de+defensor+p%C3%BAblico+federal.+2021.&btnG=. Acesso em 24 de mar. de 2023

CARDOSO, M. F.; CARDOSO, J. F. SANTOS, S. R. D. O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto: um estudo em uma indústria gaúcha. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, v. 3, n. 1, p. 107-121, 2013. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/37834/o-impacto-da-rotatividade-e-do-absenteismo-de-pessoal-sobre-o-custo-do-produto--um-estudo-em-uma-industria-gaucha#>>. Acesso em: 16 de ago. de 2022

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos-Edição Compacta.-5ª Edição, São Paulo. Editora Atlas SA, 1998.

DE MIRANDA, Aline Gonçalves et al. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO TURNOVER. **Maiêutica-Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional**, v.

5, n. 1, 2017. Disponível em https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/GESTAO_EaD/article/view/1719 Acesso em: 8 de nov. de 2022

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 2, p. 175-200, 2001. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/rac/a/GLqMq6CdJ64QyZcw35vKnBk/>> Acesso em: 30 de jan. de 2023

FERREIRA, Vanessa Pereira; FERNANDEZ, Ciro Francisco Burgos. INVESTIMENTO EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO FERRAMENTA PARA MOTIVAÇÃO E DIMINUIÇÃO DA ROTATIVIDADE DE COLABORADORES. **Revista Vitrine**, v. 1, n. 10, 2022. Disponível em https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=FERREIRA%2C+Vanessa+Pereira%3B+FERNANDEZ%2C+Ciro+Francisco+Burgos.+INVESTIMENTO+EM+TREINAMENTO+E+DESENVOLVIMENTO+COMO+FERRAMENTA+PARA+MOTIVA%3C%87%3C%83O+E+DIMINUI%3C%87%3C%83O+DA+ROTATIVIDADE+DE+COLABORADORES.+Revista++Vitrine%2C+v.+1%2C+n.+10%2C+2022.&btnG= Acesso em 18 de jan. de 2023

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=GIL%2C+Antonio+Carlos%2C+1946-+Como+elaborar+projetos+de+pesquisa+Antonio+Carlos+Gil.+--+4.ed.+--+S%3CA3o+Paulo%3A+Atlas%2C+2002.&btnG=#d=gs_cit&t=1688553891043&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3A7tzX9c6vQQwJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26hl%3Dpt-BR Acesso em 03 de set. de 2022

JONOS, Daiane Cezário; MACHADO, Osmar A. rotatividade de pessoal: estudo em uma empresa de terceirização de serviços. *Hórus*, v. 10, n. 1, p. 41-59, 2017. Disponível em <<http://periodicos.estacio.br/index.php/revistahorus/article/view/3946>> Acesso em: 09 de set. 2022.

MEDEIROS, Rochele Reis; ALVES, Rafaela Cunha; RIBEIRO, Sidney Roberto. TURNOVER: UMA ANÁLISE DOS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A DECISÃO DE SAIR DA EMPRESA DOS COLABORADORES DA ALFA COMÉRCIO LTDA. **CONNEXIO-ISSN 2236-8760**, v. 2, n. 1, p. 115-126, 2012. Disponível em <https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/view/222> Acesso em 19 de out. de

2022

ORELLANO, V.; MATTOS, E.; PAZELLO, E. A substituição de trabalhadores como instrumentos para redução de gastos com salários: evidências para a indústria paulista. *Revista Brasileira de Economia* Rio de Janeiro, v. 63, n. 2, p. 135 -152, 2009. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rbe/a/LWBd3frGyHzsc5s7brQf93t/?lang=pt> Acesso em 05 de nov. de 2022

PACHECO, Maria Teresa Martiningui et al. OS REFLEXOS FINANCEIROS CAUSADOS PELA ROTATIVIDADE DE PESSOAL E PELO ABSENTEÍSMO: UM ESTUDO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE COTIPORÃ/RS. Disponível em <https://core.ac.uk/download/pdf/294854464.pdf> Acesso em 10 de jan. de 2023

PINHEIRO, Ana Paula; SOUZA, Dercia Antunes. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia–SEGeT, v. 20, 2013. Disponível em https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=PINHEIRO%2C+Ana+Paula%3B+SOUZA%2C+Dercia+Antunes.+Causas+e+efeitos+da+rotatividade+de+pessoal%2Fturnover%3A+Estudo+de+caso+de+uma+microempresa+do+setor+de+educa%C3%A7%C3%A3o.+X+Simp%C3%B3sio+de+Excel%C3%Aancia+em+Gest%C3%A3o+e+Tecnologia%E2%80%93SEGeT%2C+v.+20%2C+2013.&btnG= Acesso em 11 de jan. de 2023

SILVEIRA, Cibele Cardoso da. Análise de turnover na química Brasil LTDA. 2011. Disponível em <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/40447> Acesso em 14 de set. de 2022

SOUZA, P. L.; CASTAÑEDA-AYARZA, J.; SPILLEIR, D. Retenção de talentos eturnover: diagnóstico e discussão de fatores a partir de um estudo de caso. **Revista de Administração IMED**, v. 12, n. 1, p. 128-150, 2022. Disponível em <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8742130> Acesso em 20 de nov de 2023

STEINHORST, Jussieli Gregol et al. As práticas de gestão do conhecimento e suas contribuições para a inovação de produtos/serviços em empresas do setor moveleiro. 2017. Disponível em <http://tede.unioeste.br/handle/tede/3036> Acesso em 31 de mar. de 2022

TEIXEIRA, Bruna Rahde; PRATES, Caroline Chagas; SABOIA, Juliana. ROTATIVIDADE E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ABC. **GESTÃO CONTEMPORÂNEA: REVISTA DE NEGÓCIOS DO CESUCA-ISSN 2446-5771**, v. 2, n. 3, 2015. Disponível em <https://ojs.cesuca.edu.br/index.php/revistaadministracao/article/view/877> Acesso em 15 de mar. de 2022

VASCONCELLOS, V.; NEIVA, E. R. Efeitos de Expectativas de Futuro no Comprometimento Organizacional e Intenção de Desligamento. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 35, 18 jul. 2019. Disponível em <https://www.scielo.br/j/ptp/a/R6NYZ9HzJnCj4YhdFJkKsbv/> Acesso em 02 de mai. De 2022