

# REVISTA FACINE 360°

## ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O TURNOVER EM UMA EMPRESA DE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE FORTALEZA - CE

### PERSONNEL TURNOVER: A STUDY OF THE FACTORS THAT INFLUENCE TURNOVER IN AN OUTSOURCING SERVICE COMPANY IN FORTALEZA - CE

Igor Robson de Sousa Lima <sup>[1]</sup>

Dr. Jaime Martins de Sousa Neto <sup>[2]</sup>

Me. Maria Antônia do Socorro Rabelo Araújo <sup>[3]</sup>

Recebido em: 01/11/2021 | Aprovado em: 11/12/2021 | Revisado em: 21/03/2022

#### Resumo

A constante modificação no mundo do trabalho acarreta reestruturação das estruturas das tarefas. O turnover define o fluxo de entrada e saída de colaboradores em uma organização. O objetivo do presente estudo foi analisar os fatores que influenciam a rotatividade em uma empresa de terceirização de serviços da cidade de Fortaleza, CE. Os métodos utilizados foram exploratórios, descritivo com abordagem quantitativa, por meio de um questionário previamente elaborado pela empresa coparticipante do estudo. A população foi composta por 17 participantes, divididos em dois períodos, antes e durante a pandemia da covid-19, a qual 68,75% foram do primeiro grupo e 31,25% do segundo. Os principais itens dos resultados mostraram que 54,54% dos participantes do primeiro grupo tinham até um ano de empresa e 60% dos participantes do segundo grupo foram desligados sem justa causa pelo empregador. Dentre os aspectos elencados no estudo, os mais relevantes foram o tipo de desligamento que mais ocorreu, que em ambos os grupos, foi demissão sem justa causa pelo empregador, mas vale colocar que os motivos que ocasionaram tais desligamentos não foram divulgados pela empresa participante deste estudo. Os treinamentos oferecidos pela organização foram considerados bons e ótimos, bem como os relacionamentos com gestores e colegas do mesmo departamento e de outros departamentos.

**Palavras-chave:** Rotatividade de pessoal. Gestão de Pessoas. Terceirização.

#### Abstract

The constant change in the world of work entails a restructuring of task structures. Turnover defines the inflow and outflow of employees in an organization. The aim of this study was to analyze the factors that influence turnover in a service outsourcing company in the city of Fortaleza, CE. The methods used were exploratory, descriptive with a quantitative approach, through a questionnaire previously prepared by the co-participating company in the study. The population consisted of 17 participants, divided into two periods, before and during the covid-19 pandemic, where 68.75% were from the first group and 31.25% from the second. The main items of the results showed that 54.54% of the participants in the first group had been with the company for up to one year and 60% of the participants in the second group were terminated without just cause by the employer. Among the aspects listed in the study, the most relevant were the type of dismissal that occurred the most, which in both groups was unfair dismissal by the employer, but it is worth mentioning that the reasons that caused such dismissals were not disclosed by the company participating in this study. The training offered by the organization was considered good and excellent, as well as the relationships with managers and colleagues from the same department and from other departments.

**Keywords:** Turnover. People management. Outsourcing.

<sup>[1]</sup> Graduado em Recursos Humanos pela FACINE. E-mail: igoricmg15@gmail.com

<sup>[2]</sup> Doutor em Zootecnia (UFC), Especialista em Administração Financeira (UVA), graduado em Engenharia Agrícola (UFC), professor e orientador do Projeto Integrador da FACINE. E-mail: jaime-martins@hotmail.com

<sup>[3]</sup> Mestre em Administração de Empresas (UFC), Graduada em História (UECE), graduada em Administração de Empresas (UNIFOR), orientadora do Projeto Integrador da FACINE. E-mail: socorro.rabelo2008@gmail.com

## ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O TURNOVER EM UMA EMPRESA DE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE FORTALEZA – CE

Igor Robson de Sousa Lima, Jaime Martins de Sousa Neto e Maria Antônia do Socorro Rabelo Araújo

### 1 INTRODUÇÃO

O trabalho tem se modificado todos os dias, especialmente em decorrência do avanço tecnológico, as mais diversas profissões têm se moldado, assim como seus executantes buscam a todo momento acompanhar tamanha alteração na estrutura das tarefas e automação de processos.

Esse mercado está cada dia mais exigente e competitivo, e requer dos profissionais não apenas habilidades técnicas para realização de tarefas, mas também, habilidades comportamentais, em decorrência da grande demanda de pessoas dotadas de talento e competências individuais. Isso condiz com a chamada Era do Conhecimento, em que os profissionais tomam para si a responsabilidade sobre os papéis relevantes e estratégicos, o que conduz a uma maior valorização e desenvolvimento de práticas e políticas reestruturadas (NASCIMENTO, et al., 2012; DEMO, FOGAÇA, COSTA, 2018).

Diante do exposto, a operacionalização eficaz desse sistema denominado empresa, deve manter um equilíbrio entre entradas e saídas de colaboradores. Esse processo, chamado turnover, traduz o percentual de substituição de uma organização, considerado um indicador de saúde organizacional, ou seja, o giro de entradas e saídas ou substituição de pessoas (PECONICK, 2008). Para que uma organização extraia ao máximo o potencial de seus colaboradores, ela deve adotar estratégias que reduzam esse fenômeno (PATIAS et al, 2015).

O turnover, termo originário na língua inglesa, que significa renovação ou reversão, é utilizado na área de gestão de pessoas para designar a rotatividade de pessoal, bem como definir o fluxo de admissões e demissões de uma empresa, ou seja, a flutuação de colaboradores em dado período, as movimentações de entrada e saída de profissionais em uma organização (ORELLANO; MATTOS; PAZELLO, 2009).

Por se tratar de um fenômeno que gera custos para a empresa, o turnover precisa ser bem conhecido, e se faz necessário identificar as causas e determinantes que levam à rotatividade de pessoal, do contrário, o indicador se torna descontrolado e um risco para a organização.

Desta forma, a presente pesquisa analisou os fatores que influenciam o turnover em uma empresa de terceirização de serviços, bem como identificou os seus índices de rotatividade de pessoal e os fatores do turnover.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão do capital humano nas organizações

tem as mais diversas atribuições, entre elas está a procura, atração e manutenção de pessoas em seu corpo colaborativo, e envolve rotinas que se iniciam bem antes que o empregado ingresse na empresa até depois que ocorre o desligamento (MAXIMIANO, 2004). Para o autor, existem diversas outras atribuições, tais como o planejamento de mão de obra, recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração, higiene e segurança e administração de pessoal.

Embora seja necessário administrar pessoas como recurso, é importante salientar que as organizações não devem deixar de vê-las como seres humanos e, portanto, tais almejam felicidade e qualidade de vida, bem como possuem outros laços, sejam familiares ou sociais, os quais nem sempre coincidem com os da organização (LACOMBE, 2005).

Nessa perspectiva, este autor pontua que, diante desse contexto, embora os instrumentos e ferramentas de gestão de pessoas sejam aprimoradas e permitam mensurar indicadores acerca do desempenho dos colaboradores, o olhar deve ser centralizado na investigação das (possíveis) causas qualitativas de tais indicadores, e que as operações se resumem em três fatores: pessoas, produtos e lucros. Pessoas vêm em primeiro lugar, pois sem um bom quadro de pessoal, não fará muito com o restante.

A gestão de pessoal tem importante papel diante das mais diversas transformações ocorridas no mundo do trabalho, assim como “as empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento de seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões” (CHIAVENATO, 2004, p.34).

O impacto tecnológico e a automação de processos compõem contextos sociais, produtivos e econômicos envolvidos direta ou indiretamente com a transitoriedade da humanidade rumo a novos horizontes e, em períodos de revoluções, o trabalho humano é influenciado, conduzindo a novas perspectivas e direções (BOOG, BOOG; 2002). Assim, a gestão de pessoas deve estudar os processos de mudanças de maneira a preparar e estruturar a organização e seus profissionais para responder às novas demandas do meio externo.

Assim, com foco em pessoas, processos e futuro estratégico, são definidos como papel da gestão de pessoal: a administração estratégica de RH, administração de infraestrutura da organização, administração de transformação e mudanças e a administração da contribuição de funcionários (CHIAVENATO, 2004).

### 2.2 TURNOVER

De acordo com Chiavenato (2004), o turnover é o fluxo de entrada e saída de pessoas em uma empresa,

## ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O TURNOVER EM UMA EMPRESA DE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE FORTALEZA – CE

Igor Robson de Sousa Lima, Jaime Martins de Sousa Neto e Maria Antônia do Socorro Rabelo Araújo

ou seja, as entradas que ocorrem a fim de compensar as saídas. Quando bem gerenciado, tal estratégia é eficiente e eficaz, tanto no aspecto econômico quanto de modernização da/na gestão de pessoal.

Muitos são os fatores que desencadeiam a rotatividade de pessoal nas organizações, dentre eles estão a insatisfação dos colaboradores, o que remete a ideia de que algo não está indo bem e que necessita de observação especial, a fim de ser identificado e sanado (MARRAS, 2009).

Ferreira (2011) coloca que, quando uma empresa perde talentos, suas ações e operações entram em desequilíbrio, o que contribui para insatisfação de seus clientes, sejam eles internos ou externos. Os altos custos de admissão e rescisão de pessoal geram transtornos e desgastes para/na organização, visto que existem verbas a serem pagas numa demissão, bem como é necessário tempo para treinamento de uma nova admissão.

É de grande importância gerenciar o turnover, para que os processos de uma organização não sejam comprometidos e para que a gestão de pessoal utilize dessa ferramenta no planejamento e implementação de ações a fim de manter um bom nível de rotatividade. Apontar o nível de satisfação dos colaboradores é uma das qualidades de se gerir bem os índices de turnover, visto que, assim, talentos podem ser retidos e a empresa pode alcançar maiores níveis de comprometimento (FERREIRA, 2011).

Para a mesma autora, a gestão de pessoal deve utilizar de ferramentas para conduzir ações que culminem em satisfação dos empregados, tais como o índice de turnover, que indica a flutuação de entradas e saídas de pessoas; e o índice de absenteísmo, que mensura a redução da carga total de horas de trabalho.

### 2.3 CAUSAS E EFEITOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

A constante flutuação de pessoas, ou seja, o alto nível de entradas e saídas de pessoal em uma organização, configura-se como um alto índice de rotatividade. Robbins (2005) coloca que essa constante flutuação gera aumento nos custos de recrutamento, seleção e treinamento. Além de oneroso para a organização, admissões e rescisões, o alto índice de turnover demonstra que algo está fora dos trilhos e requer monitoramento, porquanto a perda de talentos expressa negativa eficiência da empresa.

Há alguns anos, Chiavenato (2009) disse que o pessoal era considerado um recurso fácil de se encontrar e em grande quantidade, no entanto, as empresas da época não buscavam investir nesta área, pois os trabalhadores disponíveis eram mais que suficientes para atender às demandas. No entanto, com o avanço da industrialização, o mercado deu lugar à novas tecnologias, trazendo consigo a necessidade

de gerar conhecimento entre os funcionários e operacionalização de maquinários.

O perfil do funcionário se modificou com o decorrer do tempo e a perspectiva de permanecer na mesma organização por muitos anos, ou mesmo até a aposentadoria, passou a dar lugar a ideias e objetivos diferentes. Moreira (2020) expõe, inclusive, que um dos efeitos decorrentes da alteração do comportamento das pessoas é identificado nos elevados índices de flutuação de pessoal nas empresas, à admissão, rescisão ou substituição de colaboradores.

Esse efeito torna-se preocupante quando, além de custos com admissão e treinamento, existe queda na qualidade do serviço e/ou produto ofertado por dada organização, uma vez que treinamento de novos colaboradores demanda tempo e pode desencadear falhas no desempenho do trabalho de outros funcionários que possam estar envolvidos (MOREIRA, 2020).

A inserção de novas ideias nas equipes de trabalho e novos modelos de realização de atividades, mediante a chegada de novos colaboradores, é um benefício de um turnover bem gerenciado. Luz (2008) traz que é imprescindível abertura a novas ideias, experiências e opiniões por parte das empresas, o que colabora com seus processos. Do contrário, há perda de talentos e de conhecimento que tais profissionais levam consigo no momento que deixam a organização.

O mesmo autor diz ainda que alto índice de rotatividade prejudica a empresa diante do mercado, pois esta adquire repercussão negativa ao demonstrar que funcionários duram pouco tempo em seu quadro.

### 2.4 TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS

Fitzsimmons (2010) afirma que o serviço se trata de uma experiência intangível e perecível, desenvolvida por um indivíduo que desempenha papel de coprodutor, algo que não se pode tocar e nem medir, pois não possui existência física. Porquanto, as organizações que atuam na prestação de serviços, aplicam investimentos na qualidade destes e agregam valor, a fim de instigar em seu contratante um sentimento de satisfação.

O mesmo autor ainda coloca que os insumos são os próprios consumidores, e os recursos são bens facilitadores, a mão de obra dos colaboradores e o capital sob o comando do gestor. Portanto, para se atingir o objetivo proposto, tal sistema deve interagir com os clientes no papel de participantes no processo como um todo.

#### 2.4.1 Terceirização e suas Especificidades

A terceirização está regulada pela Lei 13.429, de 31 de março de 2017, e surgiu para que uma empresa pudesse transferir à outra a responsabilidade sobre

## ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O TURNOVER EM UMA EMPRESA DE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE FORTALEZA – CE

Igor Robson de Sousa Lima, Jaime Martins de Sousa Neto e Maria Antônia do Socorro Rabelo Araújo

determinada tarefa que não compunha o objeto principal da empresa, ou seja, a atividades-meio. No entanto, é possível terceirização mesmo em relação às atividades-fim (BRASIL, 2017). Com esse modelo de parceria na prestação de serviços, a contratante dispõe de mais tempo para tratar de seus negócios.

Martins (2001) traz que a terceirização se configura como possibilidade de contratação de um terceiro para realizar determinada tarefa, a qual não consiste o objetivo principal da organização. Araújo (2010, p. 115), por sua vez, coloca que:

Terceirizar, na verdade, é uma tecnologia conhecida, embora com outros rótulos ou sem rótulo algum, e empregada em empresas desde a Revolução Industrial. Quando bem empregado, o processo garante às organizações bons frutos, pois promove o enxugamento da estrutura da empresa, muitas vezes afogada em unidades, rotinas e pessoas que facilmente poderiam ser demitidas (ou destinadas a outras empresas) pela transferência a terceiros, ensejando a focalização da empresa no que realmente é fundamental para sua existência no mundo dos negócios (ARAÚJO, 2010, p.115).

Como visto, de acordo com a Lei nº 13.429/2017, no art. 9º em seu § 3º, é possível a terceirização de serviços ser contratada tanto na realização de atividades-meio quanto atividades-fim, a serem executados na empresa tomadora de serviços (BRASIL, 2017).

Segundo Queiroz (1992), com a terceirização, as organizações contratantes dispunham de mais tempo na condução de seus negócios, tais como a desburocratização, relaxamento na estrutura organizacional, maior eficácia empresarial, maior qualidade no serviço e produto-fim da empresa, maior flexibilidade no enfrentamento de adversidades, agilidade decisória e produção simplificada.

### 2.5 SERVIÇOS E SUAS CARACTERÍSTICAS

São características de serviços, segundo Fitzsimmons (2010), a simultaneidade, perecibilidade, intangibilidade e heterogeneidade, conforme descritas no quadro a seguir:

Simultaneidade	Diz respeito ao modelo de serviço que não se pode estocar, o que pode dificultar possíveis análises de suas demandas; criados e consumidos de maneira simultânea e pode levar à criação de momentos de espera, pois o cliente é participante de sua realização.
Perecibilidade	Tipo de serviço perecível, impossível de estocar e perde-se, definitivamente, se não utilizado.
Intangibilidade	São ideias e conceitos, os clientes não os veem ou os sentem antes de adquiri-los. É necessária confiança no fornecedor, pois somente após a execução será possível avaliar seus benefícios.
Heterogeneidade	É o modelo de serviço que requer plena igualdade no momento de sua prestação, no entanto, isso pode não ser possível, visto que eventos podem interferir na sua realização, e tal propósito não se efetivar. Como é o caso do atendimento ao cliente, por exemplo, podem ocorrer eventos adversos e o atendente não conseguir tratar as pessoas igualmente, além de cada indivíduo ter suas próprias diferenças em relação a outros, o que traz diferença também na prestação de serviço.

Fonte: Fitzsimmons (2010).

### 3 METODOLOGIA

Tratou-se de um estudo exploratório, descritivo, de corte transversal com abordagem quantitativa. Um estudo descritivo, na óptica de Chizzotti (2005), é a descrição de características já conhecidas e identificadas, compondo e constituindo situações factuais e representações da realidade observada. O intuito consiste em apresentar, de forma descritiva, características do universo pesquisado, tendo em vista a possibilidade de melhor entender seu funcionamento.

A abordagem quantitativa refere-se ao tipo de pesquisa que requer a análise de dados objetivos coletados, passíveis de quantificação, pois pressupõe a previsão de mensuração das variáveis pré-estabelecidas, almejando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, a partir de uma análise de frequência de certas incidências e de correlações estatísticas que demonstrem o processo de causalidade entre as variáveis, levando o pesquisador a voltar-se para a descrição, explicação e predição da realidade (CHIZZOTTI, 2005; GIL, 2007).

O estudo foi realizado em uma empresa que atua há mais de 12 anos nas áreas de limpeza e conservação, terceirização de mão de obra e administração de condomínios. Com sede na cidade de Fortaleza, capital do estado do Ceará, possui funcionários também nos estados do Piauí e Paraíba, e dentre seus clientes, estão empresas privadas e organizações governamentais.

Dispõe de profissionais nas áreas de limpeza e conservação, manutenção predial, serviços de copa, portaria, recepcionistas, telefonistas, motoristas, dentre outros. Sua missão é oferecer soluções de terceirização de serviços com qualidade e expertise, por meio de uma equipe determinada, motivada e qualificada, com tecnologia e processos eficientes, gerando satisfação e tranquilidade aos seus clientes.

Por ser destaque em seu ramo, já conquistou as certificações ISO 9001 e Great Place to Work (GPTW). Estas conquistas são resultado de todo o cuidado da empresa para com os colaboradores, que são cuidados e recebem, de forma continuada, formação profissional, com treinamentos mensais.

A população da pesquisa correspondeu aos colaboradores desligados da empresa coparticipante nos períodos de 02 (dois) de janeiro a 15 (quinze) de março de 2020 (dois mil e vinte) e de 15 (quinze) de agosto a 30 (trinta) de outubro de 2020 (dois mil e vinte). A organização possuía cerca de 1.720 (um mil, setecentos e vinte) profissionais, entre efetivos, estagiários e aprendizes, atuantes em seus mais diversos cargos e departamentos.

Foram incluídos na presente pesquisa os questionários respondidos pelos colaboradores em sua íntegra, mediante desligamento no período estipulado para coleta de dados. Foram excluídos aqueles que

## ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O TURNOVER EM UMA EMPRESA DE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE FORTALEZA – CE

Igor Robson de Sousa Lima, Jaime Martins de Sousa Neto e Maria Antônia do Socorro Rabelo Araújo

não foram respondidos por completo, aqueles que estavam com respostas duplicadas ou com ausência de quaisquer outros dados julgados como importantes para este estudo.

A coleta de dados deu-se por meio de um questionário que, segundo Chizzotti (2005), constitui um conjunto de questões pré-elaboradas e sequencialmente dispostas em itens que objetivam suscitar informações acerca dos entrevistados, no qual foram levantadas a respeito do tipo de contrato, tempo em que trabalhou na empresa coparticipante do estudo, departamento em que executava suas atividades profissionais, tipo de desligamento, classificação de atividades desempenhadas, ambiente de trabalho, treinamentos, recursos para a realização do trabalho, relacionamentos interpessoais, oportunidades de crescimento, salário e benefícios. Este, com perguntas fechadas, foi elaborado pela própria instituição, pois se trata de uma rotina estabelecida por ela.

Os questionários foram auto aplicados, apenas com orientação do entrevistador em caso de dúvidas, em uma sala reservada com condições adequadas de conforto e privacidade, de forma espontânea, permitindo que eles possam refletir sobre as questões que lhes foram propostas. Ressalta-se que não foi realizado um teste piloto prévio, pelo fato de que a aplicação deste questionário se configura como uma rotina da empresa.

Após coleta, compôs-se um banco de dados para elaboração da estatística descritiva (frequência absoluta, frequência percentual e média) e apresentados sob a forma de tabelas e gráficos. Os resultados dos dados foram processados no programa Statistical Package For The Social Sciennces (SPSS® 18.0 for Windows) e analisados descritivamente medindo-se a taxa de associação entre as variáveis do estudo.

A análise estatística foi descritiva e exploratória, a partir de percentuais das categorias de respostas das variáveis. O uso do teste X<sup>2</sup>, com nível de significância X<sup>2</sup> = 5%, serviu para verificar as possíveis associações entre os quesitos estabelecidos nos objetivos específicos do estudo. A discussão dos achados foi feita com base na literatura produzida sobre o tema.

O estudo foi desenvolvido após a autorização das instituições proponentes e coparticipantes. Todos os participantes da pesquisa foram esclarecidos sobre os objetivos e metodologia, bem como foi garantido o sigilo e anonimato na identificação dos sujeitos entrevistados.

Os riscos decorrentes da pesquisa foram mínimos e puderam ser descritos como constrangimento, privacidade violada e perda dos dados. Os resultados do estudo trouxeram benefícios para a sociedade e coletividade envolvida, como o levantamento dos

motivos que acarretam a rotatividade de pessoal.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A população foi constituída por 17 participantes, os quais foram divididos em dois grupos. O primeiro grupo, continha 12 integrantes, os quais foram entrevistados no período de 02 de janeiro a 15 de março de 2020. Já o segundo grupo foi composto por 5 participantes, que responderam à pesquisa no período de 15 de agosto a 30 de outubro de 2020.

Existe um lapso temporal de 5 meses entre os dois períodos devido a pandemia vivenciada durante todo o ano de 2020. O estado de calamidade pública vivido em todo o mundo, foi decretado no Brasil em 04 de março de 2020. Nesse período, a rotina de aplicação de entrevista de desligamento não foi praticada na empresa onde a presente pesquisa foi realizada.

No primeiro período, o presente estudo teve acesso ao questionário de 11 dos 12 colaboradores desligados, no qual um indivíduo se recusou a participar da entrevista. Já no segundo período, foram 5 os participantes, e todos optaram por participar do estudo. Tais informações são demonstradas na Tabela 1.

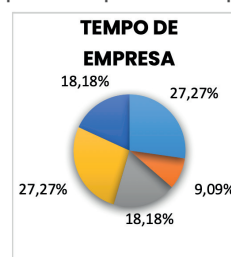
Tabela 1 - Caracterização da participação dos entrevistados, Fortaleza, 2020.

Variáveis	N	%
Período de participação no estudo		
02/01/2020 a 15/03/2020	11	68,75%
15/08/2020 a 30/10/2020	5	31,25%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Quando o primeiro grupo foi questionado acerca do tempo de empresa, 27,27% (3) estavam no período de experiência, que varia de 30 a 90 dias; 9,09 (1) possuía de 3 a 6 meses de empresa; 18,18% (2) possuíam de 6 a 12 meses; 27,27% (3) atuavam na empresa em um período entre 2 e 5 anos; e outros 18,18% (2) entre 5 e 10 anos, conforme o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Tempo de empresa – Grupo 1, Fortaleza, 2020.



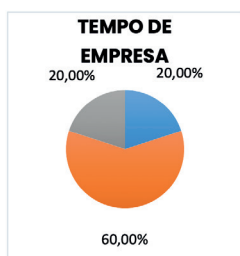
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O TURNOVER EM UMA EMPRESA DE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE FORTALEZA – CE**

Igor Robson de Sousa Lima, Jaime Martins de Sousa Neto e Maria Antônia do Socorro Rabelo Araújo

Quando o segundo grupo foi questionado acerca do tempo de empresa, 20,00% (1) informou que possuía de 1 a 2 anos; 60,00% (3) e 20,00% (1) possuía entre 5 e 10 anos de empresa. O gráfico a seguir expõe os dados.

Gráfico 2 - Tempo de empresa – Grupo 2, Fortaleza, 2020.



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Outra variável proposta aos respondentes foi o tipo de desligamento. No primeiro grupo, 18,18% (2) dos participantes pediram desligamento, 18,18% (2) fizeram acordo trabalhista com a empresa e outros 63,64% (7) foram desligados sem justa causa pelo empregador (Gráfico 3).

Gráfico 3 - Tipo de desligamento – Grupo 1. Fortaleza, 2020.



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O segundo grupo apresentou respostas parecidas, as quais 20,00% (1) foram pedido de demissão, 60,00% (3) demissão sem justa causa pelo empregador e 20,00% (1) término de contrato (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Tipo de desligamento – Grupo 2. Fortaleza, 2020.



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

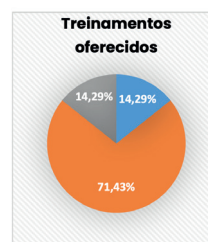
Quando questionados acerca das atividades que realizavam, 45,45% (5) do grupo 1 a classificaram como ótima e 54,55% (6) responderam bom. Já no grupo 2,

40,00% (1) classificaram suas atividades profissionais como bom e outros 60,00% (3) responderam ótimo.

Quando questionados em como classificavam o ambiente de trabalho, 45,45% (5) dos respondentes do primeiro grupo assinaram a opção ótimo, enquanto 45,45% (5) marcaram a opção bom e outros 9,09% (1) responderam a opção regular. Já o segundo grupo, quando questionados sobre o ambiente de trabalho, 40,00% (2) o classificaram como ótimo e outros 60,00% (3) responderam a opção bom.

Outro aspecto colocado aos respondentes na entrevista de desligamento, foram os treinamentos ofertados pela empresa participante. Do primeiro grupo, 14,29% (1) responderam a opção ótimo, 71,43% (5) responderam a opção bom e outros 14,29% (1) assinaram a opção ruim (Gráfico 5).

Gráfico 5 - Treinamentos ofertados – Grupo 1. Fortaleza, CE.



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Já o segundo grupo, quando questionados acerca dos treinamentos ofertados, 25,00% (1) classificou como ótimo, 25,00% (1) bom e 50,00% (2) classificou como regular, conforme o Gráfico 6.

Gráfico 6 - Treinamentos ofertados – Grupo 2. Fortaleza, CE.



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Os recursos oferecidos para a realização do trabalho foi outro aspecto questionado aos participantes. Do primeiro grupo, 27,27% (3) responderam a opção ótimo e 72,73% (8) assinaram a resposta bom. Dos respondentes do segundo grupo, 40,00% (2) assinaram a opção ótimo, 40,00% (2) a opção bom e outros 20,00% (1) responderam a opção ruim.

O relacionamento interpessoal com os colegas do

## ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O TURNOVER EM UMA EMPRESA DE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE FORTALEZA – CE

Igor Robson de Sousa Lima, Jaime Martins de Sousa Neto e Maria Antônia do Socorro Rabelo Araújo

mesmo setor foi outro ponto abordado no questionário. No primeiro grupo, 63,64% (7) dos participantes informaram que possuíam um ótimo relacionamento, 27,27% (3) responderam a opção bom e 9,09% (1) informou possuir um relacionamento regular com os colegas do mesmo setor (Gráfico 7).

Gráfico 7 - Relacionamento interpessoal com colegas do mesmo setor – Grupo 1. Fortaleza, CE.



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Quanto ao segundo grupo, os participantes também foram questionados em como classificavam o relacionamento interpessoal com os colegas do mesmo setor, 80,00% (4) informaram que possuíam uma relação ótima com os colegas e 20,00% (1) marcou a opção bom (Gráfico 8).

Gráfico 8 - Relacionamento interpessoal com colegas do mesmo setor – Grupo 2. Fortaleza, CE.



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

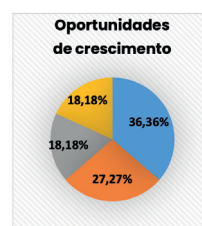
A relação interpessoal com o gestor também foi questionada aos participantes, assim, 50,00% (5) do primeiro grupo responderam a opção ótimo e os outros 50,00% (5) assinaram a opção bom. Em relação ao segundo grupo, quando questionados sobre o mesmo aspecto, 60,00% (3) responderam a opção ótimo, 20,00% (1) assinaram a opção bom e 20,00% (1) informaram a opção regular.

Em se tratando do relacionamento interpessoal com colegas de outros setores, dos participantes do grupo 1, 40,00% (4) assinaram a opção ótimo, 40,00% (4) a opção bom e 20,00% (2) informaram a resposta regular. Já dos respondentes do grupo 2, 80,00% (4) responderam possuir ótimo relacionamento com colegas de outros setores e 20,00% (1) assinou a opção

bom.

Questionados acerca das possibilidades de crescimento, 36,36% (4) dos participantes do primeiro grupo responderam a opção ótimo, 27,27% (3) assinaram a opção bom, 18,18% (2) marcaram a opção regular e outros 18,18% (2) a opção ruim (Gráfico 9).

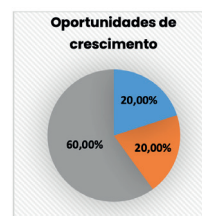
Gráfico 9 - Oportunidades de crescimento – Grupo 1. Fortaleza, CE.



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Já o segundo grupo, quando questionados sobre as oportunidades de crescimento, 20,00% (1) assinou a opção ótimo, 20,00% (1) marcou a opção bom e 60,00% (3) classificou as oportunidades como ruins (Gráfico 10).

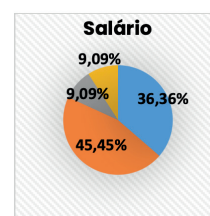
Gráfico 10 - Oportunidades de crescimento – Grupo 2. Fortaleza, CE.



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Acerca do salário, entre os participantes do grupo 1, 36,36% (4) o classificaram como ótimo, 45,45% (5) assinaram a opção bom, 9,09% (1) respondeu a opção regular e 9,09% (1) o classificou como ruim, como se demonstrada no Gráfico 11.

Gráfico 11 - Salário – Grupo 1. Fortaleza, CE.



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

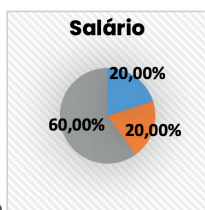
Já o grupo 2, quando questionados como classificam o salário, 20,00% (1) respondeu a opção ótimo, 20,00% (1) assinou a opção bom e 60,00% (3)

## ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O TURNOVER EM UMA EMPRESA DE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE FORTALEZA – CE

Igor Robson de Sousa Lima, Jaime Martins de Sousa Neto e Maria Antônia do Socorro Rabelo Araújo

responderam a opção regular (Gráfico 12).

Gráfico 12 – Salário – Grupo 2. Fortaleza, CE.



Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, ambos os grupos de participantes foram questionados acerca do benefício plano de saúde ofertado pela empresa. Do primeiro grupo, 42,86% (3) o classificaram como sendo ótimo, 42,86% (3) como bom e 14,29% (1) como sendo regular. Já os participantes do segundo grupo, 50,00% (1) o classificaram como ótimo e 50,00% (1) assinaram a opção bom.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi analisar os fatores que influenciam o turnover em uma empresa de terceirização de serviços e mão de obra da cidade de Fortaleza, no estado do Ceará. Por meio do método exploratório, descritivo e abordagem quantitativa, esta pesquisa identificou a participação de dois grupos respondentes do instrumento de coleta de dados e analisou a predominância de ex-colaboradores desligados em período de experiência entre dois e cinco anos.

Dentre os aspectos elencados no estudo, os mais relevantes foram o tipo de desligamento que mais ocorreu, que em ambos os grupos, foi demissão sem justa causa pelo empregador, mas vale colocar que os motivos que ocasionaram tais desligamentos não foram divulgados pela empresa coparticipante deste estudo. Os treinamentos oferecidos pela organização foram considerados bons e ótimos, bem como os relacionamentos com gestores e colegas do mesmo departamento e de outros departamentos.

Indicadores mostram que existem concordâncias entre os resultados deste estudo com os achados na literatura e em pesquisas anteriores, no entanto, vale colocar que dados importantes não foram disponibilizados pela organização onde esta pesquisa foi desenvolvida. Portanto, estudos mais aprofundados se fazem necessários para que essa corroboração seja de fato diagnosticada.

Mesmo com dificuldades causadas pela pandemia da covid-19 e com um pequeno número de participantes na amostra, o estudo alcançou seus objetivos previamente propostos. Vale colocar que sugestões não foram viáveis, visto que não se

configura como objetivo da presente pesquisa, bem como a empresa onde este estudo fora realizado já possui um programa estruturado para levantamento de informações e controle do turnover.

### REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. C. G. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARGENTI, P. A. Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

BOOG, M.; BOOG, G. (Org.). Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.

BRASIL. Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017. Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Brasília, DF: Presidência da República, [s.d]. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113429.htm) > Acesso em: 25 abr. 2020.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. São Paulo, Editora: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização. 6.ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIZZOTTI, A. Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. 7 ed. São Paulo: Cortez, 2005.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. Cadernos EBAPE.BR, v. 16, n. 2, p. 251-263, 2018.

FERNANDEZ, H. M. A Perda do Conhecimento da empresa Originada pelo Alto Turnover. 2006. Disponível em: < <https://administradores.com.br/artigos/a-perda-do-conhecimento-da-empresa-originada-pelo-alto-turnover> > Acesso em: 28 out. 2019.

FERREIRA, E. C. Turnover nas empresas varejistas – o processo de recrutamento e seleção como fator de gestão de pessoas no Armazém Tradição: um estudo de caso. Pacatuba, 2011. Monografia (Graduação) – Faculdade TECSOMA, Programa de Graduação em Administração.

FITZSIMMONS, J. A; FITZSIMMONS, M. J. Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.



**ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O TURNOVER EM UMA EMPRESA DE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE FORTALEZA – CE**

Igor Robson de Sousa Lima, Jaime Martins de Sousa Neto e Maria Antônia do Socorro Rabelo Araújo

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2007.

LACOMBE, F. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUZ, R. S. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

MARRAS, J. P. Administração de Recursos Humanos – Do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, S. P. A. Terceirização e o direito do trabalho. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. São Paulo: Atlas, 2004.

MOREIRA, W. Como as empresas encaram a alta rotatividade de pessoal. Disponível em: <<https://www.bonde.com.br/mundo-corporativo/artigos/como-as-empresas-encaram-a-alta-rotatividade-de-pessoal--313342.html>>. Acesso em: 15, abr 2020.

NASCIMENTO, K. P.; COSTA, D. V. F.; ALTAF, J. G.; CASTRO, D. R. Rotatividade nas Organizações: as causas dos desligamentos voluntários em uma empresa de serviços de Juiz de Fora. Revista das Faculdades Integradas Vianna Junior. Vianna Sapiens. Juiz de Fora. v. 3, n. 1, jan – jun. 2012.

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.

PATIAS, T. Z.; WITTMANN, M. L.; LISZBINSKI, B. B.; BALESTRERI, A. S.; COSTA, C. F. Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados. RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia, v. 14, n. 1, p. 143-170, 2015.

PECONICK, A. Saiba o que é Turnover. Grupo Let, Notícias, 27 de outubro de 2008. Disponível em: <[http://www.grupolet.com/noticias\\_20081027\\_turnover.asp](http://www.grupolet.com/noticias_20081027_turnover.asp)>. Acesso em: 28 out. 2019.

QUEIROZ, C. A. R. Manual de terceirização. São Paulo: STS, 1992.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.