

**FACULDADE DE TECNOLOGIA ASSESSORITEC
DEPARTAMENTO DE CURSOS SUPERIORES
TECNOLOGIA EM GESTÃO DA QUALIDADE**

JONATHAN LUCAS RAMALHO RABEL

RECURSOS HUMANOS: ROTATIVIDADE DE PESSOAL E SEU EFEITOS

JOINVILLE

2025

JONATHAN LUCAS RAMALHO RABEL

RECURSOS HUMANOS: ROTATIVIDADE DE PESSOAL E SEU EFEITOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Cursos Superiores da Faculdade de Tecnologia Assessoritec como requisito para a obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão da Qualidade.

Orientadora: Prof. Me. Mariana Peixoto

JOINVILLE

2025

JONATHAN LUCAS RAMALHO RABEL

RECURSOS HUMANOS: ROTATIVIDADE DE PESSOAL E SEU EFEITOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Cursos Superiores da Faculdade de Tecnologia Assessoritec como requisito para a obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão da Qualidade.

Joinville, 20 de janeiro de 2025.

Prof. Me. Mariana Peixoto (Orientadora)
Faculdade de Tecnologia Assessoritec (FTA)

Prof. Dr. Marcel Tadashi Izumi
Faculdade de Tecnologia Assessoritec (FTA)

Prof. Me. Anelise Fraga de Jesus
Faculdade de Tecnologia Assessoritec (FTA)

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos que, de certa forma contribuíram para que esse trabalho fosse realizado. Agradeço a Deus por permitir que concluísse essa etapa em minha vida. Especialmente, agradeço a minha orientadora, Prof. Me. Mariana Peixoto, pela sua orientação, disponibilidade e pela dedicação de transmitir seu conhecimento me auxiliando durante a construção desse trabalho de conclusão.

Agradeço a Assessoritec pela confiança e disponibilidade de permitir a realização desse trabalho. Agradeço com todo amor, meu pai Lore, que, infelizmente nos deixou em janeiro de 2022 e minha mãe Lourdes que amo tanto, eles são a razão da minha existência. E principalmente a minha amada esposa Ester, por toda a credibilidade depositada em mim, confiando no meu potencial e acima de tudo pelo amor, carinho e paciência fornecidos nesse momento, e que, segurou em minhas mãos e nunca me deixou desistir.

E também agradecer a Deus pelos meus filhos, Abner e Lorena, dois anjos que entraram em minha vida para dar sentido no que é amor e persistência. E claro, estendo meus agradecimentos para todos os professores que passaram por este curso, compartilhando seus ensinamentos e conhecimentos, altamente profissionais e competentes.

“Jamais desista das pessoas que ama.
Jamais desista de ser feliz, lute sempre pelos seus sonhos.
Seja profundamente apaixonado pela vida”.

Augusto Cury (2004)

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar o que é rotatividade de pessoal e quais seus efeitos dentro de uma empresa, e também o que esta precisa fazer para inibir ou minimizar essas taxas de rotatividade para alcançar seus objetivos no mercado e trazer melhores resultados para seus clientes. Este levantamento é baseado a partir do indicador de *turnover* de uma grande companhia metalúrgica de Joinville e quais os resultados foram alcançados através de diferentes planos de ação. Com isso, o foco deste trabalho será quantitativo, apresentando números e comparações do ano de 2023 ao 2024, e o desempenho alcançado a partir de planos estratégicos e ações conjuntas entre as equipes de RH (recursos humanos) e gestão de fábrica.

Palavras-chave: Rotatividade de pessoal, *Turnover*, Indicador, Plano de Ação.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RH – Recursos Humanos

BP – Business Partner

PN – Parceiro de Negócio

EPI – Equipamento de Proteção Individual

SAP – Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de Desligamentos.....	15
Figura 2 – Tempo de Permanência.....	16
Figura 3 – Desligamentos por Cargo.....	17
Figura 4 – Entrevista de Desligamento.....	18
Figura 5 – Motivos dos Desligamentos.....	19

SUMÁRIO

1. OBJETIVOS	9
1.1. OBJETIVO GERAL	9
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
2. INTRODUÇÃO	10
3. REFERENCIAL TEÓRICO	11
3.1. ROTATIVIDADE DE PESSOAL	11
3.1.1. Tipos de Rotatividade	12
3.2. EFEITOS DA ROTATIVIDADE	13
4. MATERIAIS E MÉTODOS	14
4.1. METODOLOGIA	14
5. RESULTADOS	15
5.1. COMPARAÇÃO DE <i>TURNOVER</i> ENTRE 2023 E 2024	15
6. CONCLUSÕES	22
7. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	23
REFERÊNCIAS	24

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GERAL

- Apresentar um levantamento baseando-se no atual indicador da companhia, mostrando os impactos e os principais motivos das saídas de funcionários captados através de entrevistas de desligamento.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar como está a rotatividade de pessoas em uma indústria do ramo metalúrgico em Joinville;
- Mostrar melhores ações a serem tomadas para trabalhar essas causas de rotatividade;
- Verificar os tipos de rotatividade de pessoas e as possíveis causas.

2. INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda experiências e resultados de *turnover* adquiridos dentro de uma indústria metalúrgica em Joinville e serão apresentados os indicadores desta ferramenta, os quais mostram a evolução da companhia e quais planos de ações foram executados para alcançar esses objetivos.

Com isso, será apresentado o que de fato é rotatividade de pessoal, qual a importância de um indicador de *turnover* dentro das empresas e os efeitos que a rotatividade causa em geral.

Existem dois tipos de rotatividade de funcionários dentro de uma empresa, que é o desligamento direto e indireto, o desligamento direto está totalmente no controle do empregador, onde ele demite o funcionário controlando os motivos, podendo ser uma baixa demanda, readequação de estrutura, baixo desempenho dos funcionários etc. E o desligamento indireto já não está no controle da empresa, pois é onde o próprio funcionário pede demissão, seja por motivo de ofertas melhores, descontentamento com as políticas da empresa dentre outros.

Dentro deste cenário de perder um funcionário produtivo e continuar com o que não produz o suficiente, a empresa precisa ter planos de ações para solucionar estes problemas, buscando entender o motivo da demissão deste funcionário produtivo e saber administrar uma mão de obra que não entrega resultados.

Se ela optar em desligar o funcionário que não produz o esperado, deve-se contratar um que atenda aos requisitos, mas com isso, gera-se alguns custos que a empresa terá. Pode ser arriscado, uma vez que o funcionário substituto precisa passar pela experiência e buscar os conhecimentos que os ex-funcionários tinham dentro da companhia.

Para isso, a empresa adotou uma ferramenta de auxílio denominada de entrevista de desligamento, que serve para entender o motivo que levou o funcionário a se desligar.

A partir dessas entrevistas, a empresa consegue entender melhor o que ela deve fazer para reter seus profissionais ou melhorar seus benefícios para justamente estar competitiva no mercado com os seus concorrentes.

Muitos funcionários acabam pedindo a demissão por salários e benefícios melhores. Para que isso não ocorra, os funcionários que optam em trocar de empresa, são instruídos a fazer cálculos para ver se realmente a carreira na nova empresa será lucrativa e benéfica.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. ROTATIVIDADE DE PESSOAL

A rotatividade de pessoal nada mais é do que a saída de funcionários e novas contratações para repor estas demissões, mais conhecida como *turnover*, que é medida pelas empresas em forma de taxas de entradas e saídas, apresentadas em indicadores para monitoramento interno.

No entanto, as rotatividades podem ser apenas setoriais e não gerais, ou seja, se aquele determinado setor de trabalho deixa o colaborador sem apoio, *feedback*, acompanhamento e até mesmo motivação, impactando significativamente na rotatividade.

Quando a empresa num todo não é atrativa para o funcionário por questões de salário e benefícios, ele buscará outras oportunidades para o melhor atender (CHIAVENATO, 2014). Também é possível destacar que, se o relacionamento deste funcionário com os colegas e liderança não for positiva, pode também gerar o pedido de demissão por parte deste colaborador.

Para Mann (1995) os gestores em situações mais delicadas podem se sentir mais pressionados, vazios ou até mesmo incapazes de resolver conflitos entre seus subordinados; isto ocorre quando há um esgotamento emocional. E não apenas para líderes, mas também para o funcionário que pode ter o sentimento de incapacidade, exclusão, indiferença e principalmente injustiça, e, tendo isto, ambos podem se desligar da empresa, independente do seu cargo exercido.

Treinar os líderes para saber tratar questões de conflitos internos é um passo fundamental para entender melhor o funcionário e direcioná-lo a um caminho tranquilo em sua carreira, evitando assim vários problemas, uma vez que os colaboradores dedicam a maior parte do seu tempo à organização, trabalhando, aprendendo e fazendo amizades.

É importante entenderem que, buscar fazer um ambiente de trabalho sadio e harmonioso para se trabalhar será saudável para todos, melhorando os resultados (CHIAVENATO, 2014).

Entretanto, ainda há inúmeras empresas que não abrem as portas para o assunto sobre clima organizacional e não abrem espaço para as lideranças seguirem com o tema, negligenciando as pesquisas internas e gerando assim os conflitos (SANTOS, 2021).

3.1.1. Tipos de Rotatividade

As empresas normalmente costumam dividir a rotatividade em dois grupos: desligamento voluntário e involuntário.

O desligamento voluntário, é uma decisão onde o próprio funcionário pede seu desligamento da empresa, ou seja, pede a demissão, podendo ser classificado por algumas razões que levaram a isto, como por exemplo: Não adaptação ao trabalho, problemas pessoais ou familiares, remuneração não atraente, problemas com colegas de trabalho ou gestão, e gerados por conflitos internos.

Segundo Chapman e White (2012) é necessário que os funcionários encontrem satisfação no que fazem, pois, estar em uma empresa onde o funcionário não gosta do que faz pode gerar mais desligamentos voluntários.

É importante verificar o que realmente está levando o funcionário a pedir demissão, e em muitas vezes, sem avisar, e o motivo da sua saída tão urgente, nestes casos a empresa precisa entender se esta demissão espontânea não é relacionada com problemas comportamentais e conflitos internos não resolvidos, que se, não tratados de imediato, podem gerar o desligamento voluntário de um funcionário (MANN, 1995).

Já o desligamento involuntário, é uma decisão tomada pela empresa onde o funcionário é demitido levando em consideração vários fatores, como por exemplo: baixo desempenho, indisciplina, incompatibilidade com as políticas da companhia, redução de custo, readequação de estrutura e baixa demanda de produção.

No que se refere a baixo desempenho, há momentos em que o funcionário pode estar passando por problemas pessoais, sejam eles, doenças na família, luto, relacionamento conjugal e até mesmo problemas psicológicos (CHAPMAN e WHITE, 2012).

Outro fator importante é a baixa demanda de produção. Empresas que demitem funcionários por redução de produção, indicam que elas não estão tendo pedidos de clientes como outrora, sendo assim, pode gerar conflitos internos referentes ao medo de demissão.

Para Chiavenato (2008) as pessoas precisam estar felizes no trabalho para que a meta de produção seja alcançada e que tudo possa sair como planejado, elas precisam sentir que o local de trabalho também pode ser um lugar alegre e de fácil interação.

3.2. EFEITOS DA ROTATIVIDADE

Devido às rotatividades, as empresas sentem o impacto financeiramente, pois, tendo uma demissão, elas precisam considerar os devidos custos com rescisão e com os novos admitidos, que geralmente, também tem um custo elevado para a empresa.

Para Chimpolo (2014) é muito importante a equipe de recrutamento e seleção do RH encontrar candidatos motivados a contribuir com o sucesso organizacional para cumprir os objetivos da empresa, pois assim não terá tanta rotatividade e, consequentemente, o efeito vai diminuir.

Na produção, o funcionário novo precisa entender o seu papel e suas atividades para poder gerar lucro para a empresa, conseguindo alcançar metas de produção, mas não só isso, precisa atender aos critérios de qualidade nas peças produzidas, que são: conformidade com as normas e regulamentos, *design*, padrões, durabilidade e estética, levando em consideração a qualidade final do produto.

Se o produto chegar ao cliente com avarias, não atendendo aos requisitos mínimos de qualidade, o cliente devolverá o lote recebido porque provavelmente terá mais peças defeituosas. Para não gerar mais transtornos, ele devolverá essas peças e então a empresa responsável terá os custos desta devolução, pois o problema está em seu produto e não com o cliente. Isto é um dos exemplos de custos devido a rotatividade, mas também, temos os custos com treinamentos, integrações e EPIs.

Há momentos em que o funcionário quando está em treinamento e integração de novas atividades, percebe que não é o que esperava ou almejava, pois, ao se candidatar em uma vaga de emprego o candidato busca o que foi proposto na vaga, porém, em muitas vezes na prática não é o resultado que ele esperava, resultando assim em uma desistência ainda na fase de integração e treinamento operacional, e o que fica para a empresa, são os custos com profissionais de treinamento e EPIs fornecidos para tal (CHIAVENATO, 2008).

A meta de produtividade da empresa pode ser afetada também, pois, até o novo funcionário se adaptar, alcançar ritmo de trabalho e conseguir atingir as metas estipuladas pela empresa, neste tempo, será notada uma diferença em relação a entregas de produção, ou seja, se antes eram produzidas como exemplo 100 peças por hora e agora são produzidas 80 ou até menos, um custo que levará tempo para recuperar (em torno de 06 meses a 1 ano), e com o risco deste funcionário pedir demissão neste período.

4. MATERIAIS E MÉTODOS

4.1. METODOLOGIA

Foram utilizados para estudo livros sobre rotatividade de pessoal, sendo que os autores trazem uma visão ampla de como funciona a rotatividade dentro das empresas e quais métodos utilizar para minimizar o impacto desta taxa.

E, baseando-se em indicadores de uma indústria metalúrgica de Joinville, foram apresentados planos de ações que foram realizados para melhorar esta taxa, reduzindo significativamente os números, bem como: melhoria das rotas do ônibus fretado, aumento de salário com a operação circulante, redução de tempo para o adiantamento de salário e treinamentos para a liderança com foco em clima organizacional, operacional e emocional.

Os dados desses indicadores de rotatividade foram levantados através de pesquisas de clima organizacional, através de uma ferramenta de entrevista realizada pelo *Microsoft Forms* e os dados numéricos extraídos por um *software*, que é o SAP (Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados).

O resultado destes dados são compilados no *Microsoft PowerPoint* para apresentação em reuniões com equipes de RH e líderes de produção.

Como resultado, este levantamento traz uma abordagem quantitativa, mostrando a quantidade de rotatividade que a empresa teve e os motivos, do ano de 2023 comparado a 2024, e suas porcentagens.

5. RESULTADOS

5.1. COMPARAÇÃO DE *TURNOVER* ENTRE 2023 E 2024.

De acordo com a Figura 01 em tipos de desligamentos, nota-se que o ano de 2023 teve um maior número de desligamentos, com ênfase no desligamento espontâneo com 1742, comparado a 2024 com 1164, onde os funcionários acabaram pedindo a demissão espontaneamente.

Figura 1 – Tipos de Desligamentos

Tipos de Desligamentos		
2023	Qtde	%
TÉRMINO EXPERIÊNCIA	402	15%
COM JUSTA CAUSA	287	10%
DISPENSA SEM JUSTA CAUSA	333	12%
ESPONTÂNEA	1742	62%
FALECIMENTO	18	1%
Total	2792	100%
2024	Qtde	%
TÉRMINO EXPERIÊNCIA	132	6%
COM JUSTA CAUSA	120	8%
DISPENSA SEM JUSTA CAUSA	245	15%
ESPONTÂNEA	1164	71%
Total	1661	100%

Fonte: Indicador de *Turnover* (TUPY), Planta Joinville, 2023/2024.

Contudo, nota-se que no ano de 2023 a empresa atingiu no geral (2792) desligamentos, em contrapartida, em 2024 reduziu este número para quase metade (1661), uma diferença de 1131 (40,5%).

Isto é o reflexo de uma ação conjunta entre RH e gestão para melhorar esse indicador e com base nos tipos de desligamentos, é criado plano de ações para reduzir este percentual mês a mês.

Como plano de ação para desligamentos espontâneos, a empresa revisou seus benefícios e melhorou de acordo com a necessidade de cada funcionário. Por exemplo, um funcionário pediu demissão porque não estava conseguindo usar o ônibus fretado, uma vez que seu endereço ficava longe do ponto de embarque e desembarque.

A empresa identificou 32 desligamentos em 2023 por este motivo e em 2024 o número caiu para 8 desligamentos, uma diferença de 24 funcionários (75%). O resultado disso foi que, a equipe de benefícios se reuniu com a empresa terceira que presta serviço de transporte fretado e fizeram o recalcule de rotas, mudando pontos de embarques e desembarques para assim, ficar mais pertos dos colaboradores.

Na Figura 2, o indicador nos mostra a rotatividade por tempo de permanência na empresa, ou seja, em quanto tempo cada funcionário ficou até ser demitido ou pedir demissão.

Figura 2 – Tempo de Permanência

Tempo de Permanência		
2023	Qtde	%
Até 03 meses	453	26%
03 à 06 meses	216	12%
6m à 01 ano	315	18%
01 à 02 anos	364	21%
2 à 5 anos	291	17%
Acima 05 anos	103	6%
	1742	
2024	Qtde	%
Até 03 meses	159	14%
3 à 6 meses	112	10%
6m à 01 ano	246	22%
01 à 02 anos	261	24%
02 à 05 anos	242	22%
Acima 05 anos	98	9%
	1118	

Fonte: Indicador de *Turnover* (TUPY), Planta Joinville, 2023/2024.

A partir deste dado, nota-se que em 2023, a empresa teve 984 desligamentos até 01 ano de permanência, e conseguiu reduzir significativamente este número em 2024 para 517, uma diferença de 467 equivalente a 47%.

Em 2023 a empresa teve 453 desligamentos até 03 meses de permanência, e em

2024 reduziu este número para 159, uma diferença de 294 (65%).

O motivo desta redução, é referente a um plano estratégico criado pela liderança e RH para minimizar este *turnover* com pouco tempo de empresa. Foi identificado que, 212 desligamentos em 2023 foi devido ao adiantamento de salário que era pago após 03 meses de experiência, um dado levantado pela gestão de produção através da entrevista de desligamento, e para mudar essa situação, a empresa agora fornece o adiantamento já na admissão do funcionário, pago todo dia 23(dia útil) de cada mês.

E na Figura 3, o indicador mostra as demissões quantificadas por cargos, ou seja, a empresa consegue identificar qual a posição onde houve mais *turnover*.

Figura 3 – Desligamentos por Cargo

Por Cargos 5+		
2023	Qtde	%
Esmerilhador	644	37%
Ajudante II	361	21%
Operador Fundação III	134	8%
Operador Usinagem I	80	5%
Motorista Industrial I	65	4%
2024	Qtde	%
Esmerilhador	389	35%
Ajudante II	195	18%
Operador Fundação III	99	9%
Motorista Industrial I	62	6%
Operador Usinagem I	45	4%

Fonte: Indicador de *Turnover* (TUPY), Planta Joinville, 2023/2024.

Baseado nestas informações, é notável que o cargo de esmerilhador é o que mais tem rotatividade ao comparar com os demais cargos analisados. Normalmente, esta rotatividade é voluntária, pois, no setor deste cargo, os principais motivos de desligamentos é a não adaptação ao ritmo de trabalho.

De acordo com Pontes (2021) cargos e salários são a base para o bom funcionamento de uma empresa; sem eles, os demais benefícios dificilmente resultarão em sucesso. Para a empresa, o cargo de esmerilhador é preocupante, pois a rotatividade neste cargo é alta, uma vez que somente no ano de 2023 a empresa teve 644 desligamentos, e para este cargo é difícil de contratação devidos falta de mão de obra.

Como a causa predominante da saída deste cargo é a não adaptação ao ritmo de trabalho. A empresa teve que montar um plano de ação para resolver essa alta taxa de rotatividade, mas não voltada ao ritmo de trabalho, pois a produção da companhia está de acordo com os pedidos de clientes.

Pensando nisto, a empresa criou o projeto Operação Circulante, um plano de ação com o propósito de retenção. Assim, os operadores esmerilhadores ficarão na empresa por mais tempo. Este projeto trouxe novos benefícios a este cargo, um valor de R\$ 300,00 a mais no salário como incentivo durante 01 ano de permanência, sendo que após 01 ano na empresa o salário do esmerilhador passa ao reajuste normal, mas neste tempo de 01 ano, ele terá dois reajustes de salário, ou seja, quando o benefício de 01 ano acabar o salário dele será superior ao inicial, mesmo com o benefício de R\$ 300,00.

O resultado disto foi a significativa redução de *turnover* em 2024. O ano finalizou com 389 desligamentos de esmerilhadores, uma diferença de 255 (40%) comparado ao ano de 2023 que foi de 644.

Uma empresa que está atenta as necessidades dos seus funcionários, pronta para realizar mudanças mesmo que sejam radicais para um futuro melhor, terá mais resultados e consequentemente sucesso, onde se tornará uma líder em seu segmento, cobiçada, admirada por muitos, até mesmo os concorrentes (BRUM, 2017).

O objetivo da empresa é melhorar cada dia mais este resultado, e está continuamente comprometida em satisfazer seus colaboradores, buscando mais benefícios, oportunizando a todos para uma carreira promissora e inovadora.

Para Marques (2012) a empresa que sempre investe em benefícios, treinamentos, plano de carreira e clima organizacional sempre estará a frente no mercado, sendo assim, bem avaliada pelo público e com um nível de retenção de talentos no alto.

Na Figura 4, podemos observar que a empresa implementou e melhorou o sistema de entrevista de desligamento, o que antes era feito a mão em formulários, agora está mais prático, utilizando-se o computador ou celular.

Além disto, é realizado através do próprio aplicativo da companhia, e claro, essas entrevistas primeiramente pode ser realizada pelo gestor imediato ou pela consultoria de RH, conhecida também com *Business Partner (BP)* ou *Parceiro de Negócio (PN)*.

Figura 4 – Entrevista de Desligamento

The image shows a digital form for an exit interview. The title is 'ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO'. Below the title, there is a greeting: 'Olá, Jonathan Lucas Ramalho. Quando você enviar este formulário, o proprietário verá seu nome e endereço de email.' followed by a note: '* Obrigatória'. The form is divided into three sections. Section 1 is '1. Matrícula *' with a text input field labeled 'Insira sua resposta'. Section 2 is '2. Data de demissão *' with a date input field labeled 'Insira a data (dd/MM/yyyy)' and a calendar icon. Section 3 is '3. Unidade *' with a list of radio button options: Acabamento, Administrativo, Conexões, Engenharias, Fu-B, Fusão, Macharia, Manufatura, Manutenção, Moldagem, Perfis, and Usinagem.

ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

Olá, Jonathan Lucas Ramalho. Quando você enviar este formulário, o proprietário verá seu nome e endereço de email.

* Obrigatória

1. Matrícula *

Insira sua resposta

2. Data de demissão *

Insira a data (dd/MM/yyyy)

3. Unidade *

- ☐ Acabamento
- ☐ Administrativo
- ☐ Conexões
- ☐ Engenharias
- ☐ Fu-B
- ☐ Fusão
- ☐ Macharia
- ☐ Manufatura
- ☐ Manutenção
- ☐ Moldagem
- ☐ Perfis
- ☐ Usinagem

4. Qual o principal motivo que o levou a tomar esta decisão? *

- ☐ Não adaptação ao trabalho
- ☐ Sem perspectiva de progresso
- ☐ Insatisfação salarial
- ☐ Não adaptou-se ao horário
- ☐ Questões de saúde
- ☐ Questões de família/Questões pessoais
- ☐ Morar muito longe da empresa
- ☐ Trabalhar por conta própria
- ☐ Mudança de domicílio
- ☐ Melhor oferta em outra empresa
- ☐ Trabalhar dentro da profissão
- ☐ Questões Disciplinares
- ☐ Incompatibilidade chefia/colega
- ☐ Outra

Enviar

Fonte: Formulário – Entrevista de Desligamento (TUPY), Planta Joinville, 2024

A entrevista de desligamento é uma conversa entre a consultoria de RH e o ex-funcionário que foi desligado. Essa entrevista tem como objetivo coletar *feedbacks* e informações sobre o real motivo deste funcionário estar se demitindo.

É importante o ex-funcionário relatar em detalhes o que o motivou a pedir o desligamento, para que a empresa possa trabalhar nestes pontos e transformá-los em melhorias, para assim, minimizar as demissões pelo mesmo motivo.

Nem sempre o funcionário diz a verdade em sua entrevista de desligamento, ele pode estar inventando uma história, empresas, situações e até mesmo lugares apenas para sair rapidamente desta entrevista ou para não relatar o que de fato motivou sua saída, mas a maioria são procedentes de informações verídicas. As demais são identificadas através de colegas de trabalho onde relatam o motivo por trás desta demissão.

A seguir na Figura 5, o indicador revela os principais motivos de desligamentos da empresa, ou, o que levou a tal.

Figura 5 – Motivos dos Desligamentos



Fonte: Indicador de *Turnover* (TUPY) - Planta Joinville, 2023/2024.

O motivo principal destes desligamentos é o de questões familiares/pessoais onde 336 funcionários em 2023 optaram em voltar para as suas terras natais para resolver questões pessoais ou familiares, ou até mesmo continuar na cidade para resolver estes problemas, comparado a 2024 com 269 desligamentos pelo mesmo motivo, uma diferença de 67 funcionários (20%).

Mas também é notável que o segundo maior motivo de desligamento, é de melhor oferta em outra empresa com 284 desligamentos em 2023 e 245 em 2025, uma diferença de 39 (14%).

As empresas estão em constantes atualizações para manter o salário de seus funcionários sempre em progresso e equiparados ao trabalho exercido, atividades, entregas etc. Quando um funcionário se encontra em uma posição em que está trabalhando mais e recebendo menos, obviamente ele estará disposto a aceitar ofertas melhores em outras concorrentes (DYER, 2014).

6. CONCLUSÕES

O objetivo geral deste trabalho foi identificar as causas de rotatividade de pessoal e seus efeitos. Verificou-se que o maior motivo de saída dos colaboradores foi por questões familiares/questões pessoais com 336 desligamentos em 2023, e em 2024 esta taxa diminuiu para 269.

Em seguida, o segundo fator detectado como motivo de saída de colaboradores foi a melhor oferta em outra empresa com 284 desligamentos em 2023 e 245 em 2024, isto está relacionado a salário melhor, horário e benefícios propostos pelos concorrentes.

Logo, o terceiro fator é a mudança de domicílio, o qual muitas vezes, o colaborador muda não apenas de bairro, mas de cidade, estado e até mesmo retorna para o País de origem.

Dessa forma, com os dados fornecidos pela empresa, foi possível verificar que no ano de 2023 a companhia teve ao todo 2792 desligamentos, e no ano de 2024, a empresa reduziu este *turnover* por quase metade, ao todo foram 1661 desligamentos, equivalente a 40,5%.

Este é o fruto de muita dedicação em um trabalho conjunto entre as equipes de RH e lideranças de fábrica que atuaram criando planos de ações para um melhor resultado.

Concluindo, os planos de ações realizados para uma melhora significativa em 2024 foram: melhoria do benefício do ônibus fretado, aumento de salário com a operação circulante onde o novo funcionário recebe R\$ 300,00 a mais durante 01 ano, redução de tempo para o adiantamento de salário, pago todo dia 23 (dia útil), o que outrora era válido após 03 meses de experiência, (agora o novo funcionário tem direito já na admissão e mais treinamentos para a liderança com foco em clima organizacional, operacional e emocional).

7. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

- 1) Realizar um estudo aprofundado sobre o impacto do nível de escolaridade do funcionário na rotatividade da empresa e suas principais razões de desligamento.
- 2) Compartilhar para outras empresas esses planos de ações segundo seu segmento para minimizar essas taxas de rotatividade, onde elas possam adaptar de acordo com suas necessidades.

REFERÊNCIAS

MANN, Rebecca B. **Comportamentos Conflituosos**. Tradução: Maria de Fátima Marques, São Paulo: Nobel, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed, São Paulo: Manole, 2014.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Clima Organizacional: Pesquisa e Diagnóstico**. 2. ed, São Paulo: Saint Paul, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed, São Paulo: Elsevier, 2008.

CHAPMAN, Gary & WHITE, Paul. **As Cinco Linguagens da Valorização Pessoal no Ambiente de Trabalho**. Tradução: Emerson Justino, São Paulo: Mundo Cristão, 2012.

CHIMPOLO, João Maria Funzi. **Processo de Recrutamento e Seleção na Administração Pública Angolana**. 2. ed, Bloomington: Palibrio, 2014.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários: Carreiras e Remuneração**. 20. ed, São Paulo: LTr, 2021.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing estratégico: Como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores**. São Paulo: Integrare, 2017.

DYER, Wayne W. **Não se deixe manipular pelos outros: Técnicas para evitar a dominação**. Tradução: Ruy Jungmann, Rio de Janeiro: Viva Livros, 2014.

MARQUES, Wagner Luiz. **Diário De Um Empreendedor: A real informação para os gestores de sucesso**. 2. ed. Joinville: Clube de Autores, 2012.