

ANÁLISE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAS NO FRIGORÍFICO DO RIO GRANDE DO SUL

ANALYSIS OF PEOPLE TURNOVER AT THE RIO GRANDE DO SUL REFRIGERATOR

Taisa Anhaia Dipp¹
Faisal Medeiros Awad²

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar um estudo sobre a análise de rotatividade de pessoas no frigorífico do Rio Grande do Sul, ou seja, mostra os índices que ocasionaram, objetivo geral da pesquisa: avaliar o impacto da rotatividade na performance do frigorífico; e os objetivos específicos: identificar os níveis de rotatividade da empresa, analisar os motivos dos níveis mais altos e construir plano de ação. Entretanto analisado anos de 2021, 2022, 2023 e utilizado ferramentas de entradas e saídas dos funcionários, onde o levantamento utiliza-se autores extremamente fundamental como: Arellano, Chiavenato, Oliveira, Takeda e entre outros apresentados no artigo. A partir dos resultados do estudo de turnover mapeado, isso mostra a grande importância desse indicador e quais as ferramentas fundamentais para o desenvolvimento industrial. A pesquisa demonstra que a análise é em três lugares diferentes na mesma empresa como: indústria, Incubatório e fábrica de ração, onde a pesquisa caracteriza um plano de ação para desenvolver e colocar em prática no tema abordado na organização.

Palavras-chave: Turnover. Pesquisa. Plano de ação.

ABSTRACT

The present work aims to present study on the analysis of people turnover in the slaughterhouse in Rio Grande do Sul, that is, it shows the indices that caused the general objective of the research to evaluate the impact of turnover on the slaughterhouse's performance; and specific objectives: identify the company's turnover levels, analyze the reasons for higher levels and build an action plan. Meanwhile, the years 2021, 2022, 2023 were analyzed and employee entry and exit tools were used, where the survey uses extremely fundamental authors such as: Arellano, Chiavenato, Oliveira, Takeda and among others presented in the article. Based on the results of the mapped turnover study, this shows the great importance of this indicator and which tools are fundamental for industrial development. The research demonstrates that the analysis takes place in three different places in the same company, such as: industry, hatchery and feed factory, where the research characterizes an action plan to develop and put into practice the topic addressed in the organization.

Keywords: Turnover. Research. Action plan.

¹ Acadêmica do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. 179412@upf.br

² Orientador do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. faisal@upf.br

1. INTRODUÇÃO

O atual momento, sociopolítico e econômico impacta severamente no processo de gestão das organizações torna cada vez mais desafiador o atingimento das estratégias organizacionais. Há grandes transformações e nossa sociedade que exigem um novo posicionamento das empresas, quais sejam: diversidade e inclusão, empoderamento feminino, responsabilidade social e conflitos geracionais.

Cada uma dessas transformações reflete nas relações interpessoais de uma empresa e podem causar a partir disso o movimento de saída quer seja voluntária ou involuntária do trabalhador, ocasionando o turnover.

Portanto há uma premente necessidade de as empresas investirem em um departamento de recursos humanos estratégico capaz de recrutar e alinhar talentos que combinam com a cultura, objetivos, competências das organizações, mas também estar focado nas pessoas com habilidades e conhecimentos, valores e compromisso com missão da empresa.

Com o avanço da tecnologia surge o conceito de *people analytics* uma vantagem positiva no mapeamento das pessoas através da construção de indicadores de performance, sendo assim uma ferramenta capaz de auxiliar profissionalmente.

Para Chiavenato (1999, p.16) “Uma organização opera dentro de um ambiente de trabalho juntamente com outras organizações. Desse ambiente a organização recebe informações e os dados para tomada de decisões (pesquisa de mercado, pesquisa de fornecedores, conjuntura econômica, pedidos de clientes etc.)”. No entanto havendo dificuldade de recrutar as pessoas com a cultura da organização, sendo as formas de opção na melhoria utiliza-se métodos como: motivar a satisfação no ambiente de trabalho, alguns com a qualidade de vida, respeitando as diversidades e conhecimento atual nas futuras gerações. Dessa maneira, a organização propõe métodos como um clima organizacional entre os funcionários e gestores para procurar respostas e meios que direcionam a providência assertivas para reduzir turnover.

O controle da rotatividade de pessoal nas empresas é de extrema importância, visto que eleva perdas de produtividade, dificuldade o atingimento das metas, aumento de reclamação de clientes na qualidade do produto entre outras situações, derivando para uma baixa de lucratividade. Nesses dados apresentados acima apresenta vários desafios que a organização enfrenta por esse fator de turnover, isso caracteriza uma visão ampla e dificuldades em toda as áreas de produção da empresa.

Chiavenato (2005) define rotatividade como o fluxo de entrada e saída de funcionários em uma organização. Altos níveis de rotatividade indicam que algo dentro da empresa não está indo bem. Isto impacta nos funcionários já contratados que acabam reavaliando se seu emprego atual está realmente satisfazendo suas necessidades, tanto profissionais quando financeiras e sociais, também constrói uma barreira frente a novos contratados, pois se há um alto nível de demissões significa que existem fortes problemas que estão gerando os desligamentos, fazendo com que diminua a procura por emprego na empresa.

Em vista disso, serão medidos os níveis de rotatividade de funcionários de um frigorífico de aves, situado na região norte do estado do Rio Grande do Sul. Dessa forma, pretende-se responder à seguinte pergunta: **Qual o impacto da rotatividade na performance de um frigorífico de aves da região norte do estado do Rio Grande do Sul?**

Tendo como objetivo geral da pesquisa: avaliar o impacto da rotatividade na performance do frigorífico; e os objetivos específicos: i) identificar os níveis de rotatividade da empresa, ii) analisar os motivos dos níveis mais altos e iii) construir plano de ação.

Este artigo, academicamente falando, apontará resultados que poderão servir de subsídios na hora da tomada de decisão e elaboração de planos de ações dos futuros administradores, na prática.

Para atingir estes objetivos, esse artigo foi estruturado da seguinte maneira: a primeira seção apresenta o conceito sobre turnover. A seguir, são discutidos os fatores que podem causar o turnover. Logo após, os impactos de o turnover podem causar na organização. Na seção seguinte, a abordagem metodológica que servirá como base para responder às questões de pesquisa é apresentada e, a seguir, discutidos os resultados encontrados pelo estudo. Finalmente, nas considerações finais, finalizamos o trabalho com a apresentação das principais conclusões, contribuições e oportunidades de pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Turnover: conceitos

No entendimento de Chiavenato (1995, p.158) “o termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente”. Neste contexto, define que a rotação pessoal influencia no processo da empresa e impacta nos resultados.

O nível de rotatividade ou turnover de uma empresa aponta a qualidade do processo seletivo. Se este for alto, é necessário avaliar os procedimentos de Recrutamento e Seleção para verificar se ele está próximo da realidade da empresa (BANOV, 2020).

Além do mais, Chiavenato (2005) afirma que a rotatividade é o efeito de algumas variáveis externas e internas:

Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de emprego no mercado de trabalho etc. Dentre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas. As informações a respeito dessas variáveis externas e internas são obtidas através da entrevista de desligamento feita com os funcionários que se desligam da organização e após a efetivação do desligamento para evitar qualquer compromisso pessoal (CHIAVENATO, 2005, p. 88-89)

Na atual situação que a empresa enfrenta com as futuras gerações e as mudanças que ocorre nos setores industriais, isso acaba ocasionando a produção envolvida, e de uma forma mais exigentes e cresce uma competitividade na região das organizações. De acordo com Dutra (2017, p.434) “o caso apresentado demonstra uma preocupação da organização em se preparar para um cenário de novas exigências. Por esta mais preparada por um novo contexto, ganha vantagens competitivas em um mercado com competitividade crescente”.

O turnover em uma empresa, apresenta diversas situações, onde é reportado por várias demandas sendo assim desde o funcionário até o corporativo industrial, podendo desenvolver maneira de minimizar esses fatores. De acordo com Dutra (2017, p.108) “podemos dizer que uma pessoa é competente quando ela, através de suas capacidades, consegue entregar e agregar valor para a organização, para si própria e para o meio onde vive”.

2.2 Fatores que causam o turnover

Em algumas organizações, infelizmente, encontra-se fatores que causam rotação de pessoal sendo algumas delas: remuneração, condição ruim no trabalho, desvalorização da equipe, ausência de um plano de carreira.

No entendimento de Barbieri (2014, p.49) “uma forte cultura organizacional dá estabilidade a uma organização. Ela sempre impacta no comportamento e nas atitudes dos seus membros, pois significa um sistema de convicções compartilhado por todos os membros”.

2.2.1 Salários e benefícios inadequados

No contexto atual pode-se encontrar pessoas que buscam mercado de trabalho que valorizam com salários e benefícios bons, diante disso observa que a empresa concorrente está com esse olhar para o crescimento profissional. De acordo com Fidelis (2020, p.23) “as empresas atentas ao equilíbrio interno de salários e competitividade externa são capazes de estimular a permanência de pessoas e obter resultados superiores em termos de capacidade produtiva”.

Nesse momento atual os funcionários estão dispostos a ter um reconhecimento salarial e não como nos tempos antigos, isso torna-se mais competitivo para as empresas em geral, se tornando uma importância para reter pessoas. De acordo com Ribeiro (2018, p.86) “o salário é um poderoso motivador, pois é por meio dele que realizamos nossas funções na sociedade, e seu valor é estipulado com base na especialização, complexidade, importância e excesso ou escassez de mão de obra”.

No entanto o salário e benefício inadequados estabelecem fatores complicados de reter pessoas no ambiente industrial, onde a maioria faz suas escolhas diante de suas necessidades atuais na empresa. De acordo com Barbieri (2016, p.71) “consiste na possibilidade de os funcionários criarem seu próprio programa de benefício, de maneira de atenderem suas necessidades pessoais, fazendo escolhas entre diversos itens de cardápio de opção.”

Com os dados acima, pode-se encontrar nas empresas e tem um grande significado pois afeta diretamente aos funcionários e na área produtiva, inclusive na dificuldade de atrair e reter pessoas na organização. De acordo com Treff (2016, p.73) “os benefícios constituem uma forma de remuneração indireta que, geralmente, objetivam melhorar as condições de trabalho e contribuir para a boa qualidade de vida no trabalho e fora dele”.

Diante ao cenário apresenta fatores onde as organizações precisam estar atentas a salário e benefício ao funcionário para garantir uma satisfação interna e externa, onde haja engajamento profissional. De acordo com Ferreira (2013, p.49) “o mesmo também deve ocorrer em relação aos benefícios, ou seja, deve ser avaliado se estes atendem as necessidades e expectativas dos funcionários”.

2.2.2 Má gestão

Devido o aumento de demanda aos gestores na área industriais, resulta infelizmente falta de tempo para atender as expectativas dos empregados resultando uma preocupação para todas as organizações. De acordo com Marras (2016, p.8) “nesse modelo administrativo de gerir a relação entre empregados e empregados, a função de chefe de pessoal sofre uma pressão muito forte, com uma inversão radical de seu papel”.

De fato, a gestão é o espelho que reflete na vida dos funcionários da organização, e com a má gestão pode-se encontrar dificuldade de encontrar solução, entretanto ocasionando turnover e desmotivação. De acordo com Mações (2018, p.20) “para enfrentar os desafios, os gestores têm de compreender a importância e o potencial dos recursos humanos. Em qualquer organização é vital compreender a importância dos recursos humanos. São as pessoas que constroem as organizações e que asseguram a eficácia do seu sistema organizativo”.

Essa essência dada ao gestor da empresa, precisa estar muito comprometida com a cultura e os valores organizacional, para garantir uma visão estratégica, desenvolver formação de equipes, obter uma evolução de experiência profissional junto com a equipe nas áreas de produção. De acordo com Bichueti (2020, p.14) “no desafio de conduzir uma organização, o líder tem de construir, desenvolver, motivar e reter pessoas formadas por pessoas que acreditam nele e no propósito da organização”.

Diante desses fatores da má gestão que são apresentadas em algumas empresas, resulta uma péssima imagem para a organização, obtendo um fator desfavorável, pois é importante de criação de gestores fantástico na empresa. De acordo com Bichueti (2020, p.122) “o CEO e os líderes, além de acreditar, devem se comprometer com o processo, concedendo suporte e credibilidade às ações conduzidas pela área de Recursos humanos e pelos colaboradores da empresa”.

Portanto a organização precisa de gestores capacitados, bem remunerados, qualificados em geral sendo elas formação acadêmicas e conhecimentos da área de atuação na produção envolvida. De acordo com Ferreira (2014, p.164) “o gestor deve estar muito bem alinhado com a área de GP para dar a adequada acolhida a todos, contribuindo para que a empresa preserve uma boa imagem de mercado”.

2.2.3 Falta de reconhecimento e recompensas

Com a falta de reconhecimento em alguns empresa, apresenta um risco enorme dentro das demandas exercidas na organização, devido dificuldade de apresentar internamente fatores importantes como preparar pessoas para o futuro. De acordo Ribeiro (2018, p.121) “o sucesso contínuo da empresa depende em grande parte da disponibilidade de recursos humanos capazes de implementar os programas e projetos da organização”.

Além disso, a falta de reconhecimento internos acaba desvalorizando os funcionários bons na organização de modo onde encontram outros recursos nas empresas concorrentes atuais. De acordo com Kuazaqui (2015, p.89) “com o sucesso desse planejamento de carreira individual, a empresa poderá criar e manter uma cultura organizacional sadia que possibilite a formação e retenção de colaboradores internos”.

Com esse fator importante de reconhecimento dentro da organização é demonstrado um ponto positivo, onde demonstra as características importantes para o crescimento profissional. De acordo com Robbins (2015, p.87) “uma ressalva para qualquer ação de reconhecimento: ele deve ser sincero, pois as pessoas conseguem perceber a hipocrisia. Assim, por exemplo, elogiar um desempenho que não é fora do comum vai provavelmente surtir um efeito pouco motivador”.

Sendo assim, descreve que as empresas infelizmente não desenvolvem um apoio de empenho e desempenho para o crescimento profissional, dessa forma transforma em desmotivação, turnover entre outros. De acordo com Robbins (2015, p.58) “em soma, muitos funcionários estão desmotivados no trabalho porque percebem uma relação tênue entre seu empenho e desempenho, entre desempenho de recompensas organizacionais e/ou entre as recompensas que recebem e as que realmente desejam”.

Afinal do contexto acima, pode-se desempenhar fatores na falta de reconhecimento, e isso é a real importância com a organização, pois existe pessoas com bastante tempo de empresa e infelizmente não são reconhecidas e algumas delas desde sua chegada na empresa. De acordo com Dutra (2014, p.13) “nesse momento a organização o reconhece, o reconhecimento acontece a posteriori, a organização assume o risco de perder a pessoa por retardar o reconhecimento”.

2.2.4 Oportunidades melhores no mercado

Devido o aumento de mercado de trabalho nas regiões, preocupa-se o fato de reter pessoas nas organizações, pois esse fator acaba instruindo pessoas capazes de se aperfeiçoar cada vez mais nas oportunidades oferecidas. De acordo com Bes, Capaverde (2020, p.13) “ao mesmo tempo que as exigências de mercado tornam as empresas supercompetitivas, a sociedade se transforma em aprendiz, e as pessoas passam a buscar seu aperfeiçoamento pessoal e profissional em várias instâncias educativas formais e não formais”

Com o avanço tecnológico e as mudanças de gerações atribuem uma relação importantes para as pessoas, onde cresce constantemente e isso acaba impactando as empresas com uma competitividade ainda maior, com isso depende de as organizações utilizar ferramentas para reter pessoas na área de produção em geral. De acordo com Treff (2016, p.88) “o mercado, dentro e fora da empresa, deve ser sempre analisado observando-se as opções, as tendências, as limitações e as alternativas de desenvolvimento profissional”.

Com os surgimentos de novas oportunidades nas áreas de trabalhos, estão apresentando uma competitividade extrema e exclusivamente na mão de obra e em geral em diversas empresas. De acordo Dutra (2016, p.217) “quando analisamos o mercado, verificamos que, desde o final da década de 1990, as pessoas estão dispostas a trocar salário por desenvolvimento, porque percebem claramente que, quando se desenvolvem, seu valor de mercado cresce”.

Diante dos cenários atuais de competitividade das empresas, precisam, no entanto, realizar vários fatores importantes como: tecnologia, inovação, reter pessoas como motivação pessoal e salarial entre outros. De acordo com Treff (2016, p.30) “atualmente, essa intensificação da competição obriga as empresas a utilizarem de forma otimizada seus recursos, estando em constante sintomas com as inovações e, sobretudo, com as novas tecnologias”.

E os jovens do século 21 estão com o pensamento de inovação, aprendizagem e escolhendo melhores oportunidades de emprego, sendo assim criar expectativas importantes para a organizações. De acordo com Treff (2016, p.31) “a pesquisa Cia de Talentos 2015 revelou que os jovens talentos ao escolher uma empresa para trabalhar valorizam: desenvolvimento profissional, imagem da empresa, fazer o que gosta, desafios constantes, possibilidades de inovar”.

2.2.5 Falta de alinhamento com os valores da empresa

Infelizmente com as futuras gerações e com pessoas que não trabalham conforme os valores prestadas a empresas, fica difícil de monitorar e capacitar os empregados na organização industriais. De acordo com Marras (2011, p.10) “pelo exposto, conclui-se que a missão dessa área, assim como foi desenhada, é uma parte da empresa cuja missão principal é, realmente, prestar serviços, razão pela qual passarei a denominá-la”.

Diante disso algumas das empresas estão alinhando ferramentas para desenvolver funcionários capacitados para futuras gerações e captação de talentos no desempenho de novas oportunidades externa e interna. De acordo com Marras (2011 p.8) “as organizações, atualmente, tendem a investir tão-somente naqueles empregados que consideram verdadeiros talentos e que, em um futuro próximo, possam se tornar executivos extremamente dedicados”

Com esses fatores importantes dados acima, as organizações precisam reconhecer esses alinhamentos sobre a falta de valores da empresa, pois essas características podem ser observadas. De acordo com Dutra (2016, p.128) “o autoconhecimento está assentado em três pilares: estrutura de personalidade, valores e habilidades naturais. Esses pilares trabalham aspectos estruturais da pessoa”.

A falta de alinhamento dos valores da empresa, impacta muito a empresa incluindo: turnover, custos, absenteísmo, erros de contratação e entre outros, isso retrata diretamente a diretoria da organização. De acordo Sabbag (2018, p.54) “o setor de recursos humanos é o responsável por grande parte das abordagens. Na dimensão organizacional, costuma ser atribuição ou consultores internos: são os responsáveis por mapear clima organizacional, cultura, promover a diversidade e difundir valores”

Afinal a falta dos valores representa o comportamento das pessoas, cultura e entre outros aspectos, tornando uma avaliação de competência para exercer as áreas de trabalho da empresa. De acordo com Sabbag (2018, p.15) “a estabilidade é a marca da fase da maturidade. A identidade tão duramente forjada é reconhecida por todos. O caráter ou modo de ser, frutos dos valores, dita a missão e visão da organização”.

2.3 Impacto do turnover nas empresas

Diante o cenário das empresas, o impacto do turnover resulta um ponto extremamente importante para a organização e suas concorrentes, pois afeta também a sociedade em geral e as governanças. De acordo com Marras (2011, p.22) “outros dados podem também provar os impactos causados na sociedade pela reestruturação organizacional imposta pelas organizações em razão do ajuste à globalização da economia, como índice de rotatividade (turnover)”.

2.3.1 Perda de conhecimentos experiências

Pode-se perceber nas empresas que a perda de conhecimentos experiências dos funcionários podem ocasionar muito a produção envolvida com a falta de treinamento nas áreas de trabalho. De acordo com Ribeiro (2018, p.135) “o conhecimento pode estar disperso, fragmentado ou sistematizado. Como administrá-lo é a tarefa para o gestor corporativo de treinamento realmente competente”.

Além disso a realidade das empresas competitivas, estão recebendo pessoas com conhecimento e habilidades para desenvolver melhorias dentro do ramo industrial e em geral, e está crescendo essa perda de oportunidades. De acordo com Ribeiro (2018, p.132) “o resultado é que a empresa se destaca e mantém a competitividade, por isso seu plano de negócios dá atenção à gestão do conhecimento e inovação”.

As empresas para adquirir crescimento precisam fornecer conhecimento, informação, aprendizagem para os funcionários em geral, pois esse diferencial reflete na imagem da empresa e perda de talentos. De acordo com Treff (2016, p.148) “não há dúvidas de que se configura como um dos grandes desafios dos programas de aprendizagem, desde os mais

simples aos mais simples aos mais elaborados, avaliar a eficácia dos resultados e, sobretudo, vincular esses a indicadores de desempenho”.

A perda de conhecimentos na empresa, fornece vários problemas desde o início da produção até a entrega do cliente ou fornecedor, isso impacta reclamação, atrasos de entrega, perda de cliente entre outros. De acordo com Ribeiro (2018, p.124) “para empresa, o conhecimento tem um sentido prático e objetivo: aquilo que pode ser utilizado para reduzir erros, ganhar tempo, oferecer novas soluções, melhorar qualidade, produzir melhor, lançar novos produtos e serviços, baixar os custos e dar uma posição vantajosa no mercado diante dos competidores”.

Por fim da falta de conhecimentos específicos afeta muito as organizações, diante desses cenários, vários fatores podem ser observados como melhoria como: real competência, investimento nas pessoas, motivação pessoal e profissional. De acordo Ribeiro (2018, p.130) “todos os treinamentos realizados devem estar em linha com as atividades e plano de negócios da empresa, de modo a se configurarem realmente enquanto um investimento, uma melhoria real na competência das pessoas e uma contribuição efetiva, tornando os funcionários mais produtivos e eficientes”.

2.3.2 Clima Organizacional

Dentro das empresas a principal motivo que envolve a motivação dos funcionários está incluído a pesquisa do clima organizacional que fornece um diferencial ambiente de trabalho em todas as áreas de produção. De acordo com Ferreira (2013, p.47) “o ambiente das organizações influencia a motivação, pois o clima é a qualidade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada por seus integrantes e influencia o seu comportamento”.

Com a pesquisa do clima organizacional, encontra-se caminhos bons de trabalhar e desempenhar cuidados com produtos, obtendo resultados positivos com qualificação e desenvolver pessoas com grau de satisfação. De acordo com Ferreira (2013, p.71) “a pesquisa de clima organizacional é um instrumento que podem ser utilizados para o levantamento do clima como objetivo de verificar o grau de satisfação dos empregados em relação à empresa”.

Além disso a empresa sempre tem auditorias, visitas externa e interna que exercem a função de visitar e auditar as relações do ambiente da empresa como: 5S de todos os setores da indústria, apresentando uma avaliação do clima organizacional. De acordo com Ouro (2019, p.112) “as empresas que necessitam manter-se competitivas neste mundo Vuca, têm apostado fortemente nas forças e talentos de seus colaboradores e em uma liderança capaz de gerar a energia necessária para alavancar resultados e garantir sua longevidade futura”.

Perante a nossa realidade nas empresas, infelizmente o clima organizacional afeta diretamente na produtividade, turnover, absenteísmo entre outros, com isso também na imagem da empresa. De acordo com Ferreira (2013, p.55) “o clima pode ser entendido como a percepção da atmosfera da organização e impacta a satisfação com o trabalho, as interações entre os grupos e até mesmo o comportamentos que exprimem afastamento dos empregados do ambiente de trabalho (absenteísmo, rotatividade, entre outros)”.

Por fim o clima organizacional reflete os acontecimentos e para avaliar esses fatores que impacta a empresa, tem um trabalho que ajuda a obter informação que se chama “Pesquisa clima organizacional”. De acordo com Ferreira (2013, p.66) “o clima organizacional representa a forma como os empregados percebem o ambiente da organização; é um retrato do momento atual da empresa”.

2.3.3 Desmotivação dos funcionários

No atual momento que as empresas estão vivenciando, um dos principais sintomas do turnover é a desmotivação dos empregados, que ocorre em diversos modos e maneiras de agir na área de trabalho. De acordo com Robbins (2015, p.57) “quando os funcionários perdem a motivação, quase sempre o problema está em uma destas cinco áreas: seleção, objetos ambíguos, sistemas de avaliação e desempenho, sistema de recompensa da empresa e a incapacidade do gerente de moldar a percepção do funcionário sobre esses sistemas”.

Desse modo pode-se perceber a importância da motivação dos funcionários na empresa, sendo assim os coordenadores precisam desenvolver sua inteligência emocional para capacitar e treinar os envolvidos na organização. De acordo com Robbins (2013, p.12) “uma vez que as diferenças individuais são aceitas, começamos a entender por que uma única motivação se aplica a todos os funcionários. Como as pessoas são complexas, qualquer tentativa de aplicar suas motivações também tende a ser complexa”.

Isso demonstra um impacto dentro da organização pelo fato de trabalhar com humano e dependendo de cada comportamento constante como: falta de comunicação, feedback, rejeição desse modo acaba apresentando uma desmotivação no ambiente de trabalho. De acordo com Oliveira (2013, p.226) “um segundo pressuposto é que, razoavelmente, nossa motivação ou desmotivação pode, pelos nossos comportamentos, ser observada e classificada com alguma objetividade”.

Com essas informações acima, pode-se desempenhar um grande significado sobre a desmotivação, nesse caso a motivação demonstra resultados significativos para a organização em geral. De acordo com Ferreira (2013, p.15) “a motivação não é um produto acabado. Pode ser compreendida como uma força, energia, que impulsiona na direção de alguma coisa. É algo intrínseco, isto é, nasce das necessidades interiores de cada um”.

No momento atual as empresas, precisam reter pessoas como auxílio emocional, pois a maioria surge e trabalha com o emocional muito ou baixo elevado, para garantir sucesso e metas adquiridas em geral. De acordo com Vergara (2016, p.43) “o tema motivação é, sem dúvida, fascinante. Primeiro, porque mexe com nossas entranhas; segundo, porque as empresas precisam de pessoas motivadas para que o tão propalado binômio produtividade – qualidade aconteça”

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos escolhidos para ser desenvolvida a pesquisa. Segundo Gil (2019), para obter-se um conhecimento confiável e mais próximo possível da objetividade empírica é necessário a utilização de um método científico.

De acordo com Gil (2019), para garantir a efetiva abordagem do problema de pesquisa é necessário usar uma determinada estratégia para integrar os diferentes componentes do estudo de forma coerente e lógica através do delineamento de pesquisa.

A abordagem da presente pesquisa será de caráter quantitativo, à qual se caracteriza pela utilização de números e medidas estatísticas, que possibilitam descrever populações e fenômenos, e verificar a existência de relação entre as variáveis. Este tipo de pesquisa é o mais prestigiado no campo das ciências sociais (GIL, 2019).

Em relação aos objetivos, esta pesquisa se classifica em exploratória, a qual, segundo Gil (2019), tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema e assim torná-lo mais explícito, ou dar a possibilidade de construir hipóteses.

As variáveis de pesquisa analisadas neste estudo são:

- **ROTATIVIDADE:** refere-se ao índice de rotatividade de funcionários. Segundo Chiavenato (2005), rotatividade significa o fluxo de entrada e saída de pessoas de uma organização;

- **FATORES QUE CAUSAM A ROTATIVIDADE:** relaciona-se dentro das organizações como um indicador fundamental para demonstrar quais os fatores que causam o turnover. Entretanto existam várias causas que afetam esse índice nas organizações como por exemplo: remuneração, gestão de pessoas baixa, sem plano de carreira entre outros. De acordo com isso, é fundamental que ofereça uma análise para obter resultados importantes na produtividade, qualidade dos produtos e garantindo um ambiente mais agradável de se trabalhar, incluindo fontes de pesquisa essencial para o desenvolvimento da empresa.

- **IMPACTO DA ROTATIVIDADE:** diante da realidade das empresas apresenta vários tipos de impactos de turnover que afeta nas empresas entre elas são: na produtividade e qualidade do trabalho, financeiros, no clima organizacional. Isso pode afetar negativamente a saúde dos fatores citados acima, para identificar as causas é importante implementar ações na redução do índice de rotatividade.

O objeto de estudo da presente pesquisa será um **frigorífico de aves localizado na região norte do estado do Rio Grande do Sul.**

Para Gil (2019), população é definido como um conjunto de elementos que possuem determinadas características. Neste caso, a população desse estudo são todos os trabalhadores do frigorífico que, porventura, no período de análise forem demitidos de forma voluntária ou involuntária da empresa da empresa.

Os dados coletados para esse estudo foram de caráter primário e secundário. Para Diehl e Tatim (2004), as fontes primárias são aquelas informações obtidas através de pessoas e são colhidas e registradas pelo próprio pesquisador pela primeira vez. Portanto, para coletar esses dados foi utilizada a ferramenta de entrevista onde o pesquisador foi pessoalmente na empresa para realizá-la. Essa, segundo Gil (2019), é a técnica de excelência na pesquisa social por conta de sua flexibilidade, pois o pesquisador se apresenta em frente ao investigado e lhe formula perguntas por meio de um diálogo assimétrico, sendo que uma das partes procura obter dados e a outra se apresenta como fonte de informação. Gil (2019) descreve dados secundários como aqueles obtidos via dados documentais, ou seja, registros da empresa.

Após a realização das entrevistas e levantamento dos dados coletados será feita uma análise do conteúdo através de textos explicativos e gráficos. Essa abordagem contribuirá para explicar especificamente cada ponto das variáveis em questão do problema da pesquisa e permitir a visualização dos índices.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com as seguintes observações dentro da empresa frigorífico do Rio Grande do Sul, observa-se uma indústria de aves, onde sua fonte é produzir com qualidade para milhares de pessoas, obtendo suas informações de turnover em três lugares como: abatedouro, incubatório, fábrica de ração. Esses resultados apresentam-se anos de 2021, 2022 e 2023 criando uma análise anual e mensal, entretanto utilizando ferramentas da GPTW como um indicador de extrema importância para as organizações em geral.

Cálculo de Turnover Mensal - 2021

Mês	Admissões	Desligamentos	Total de Ativos	% Turnover Tradicional - Movimentação [(Entradas + Saídas /2)/total de funcionários]
janeiro	152	113	2920	4,54%
fevereiro	232	126	2887	6,20%
março	119	67	2920	3,18%
abril	69	73	3004	2,36%
maio	102	123	2820	3,99%
junho	147	167	2696	5,82%
julho	158	213	2631	7,05%
agosto	182	118	2765	5,42%
setembro	152	122	2765	4,95%
outubro	195	120	2797	5,63%
novembro	144	145	2851	5,07%
dezembro	111	111	2804	3,96%
				4,85%

Fonte: Dados da pesquisa.

É importante que se diga que a empresa frigorífica, objeto desse estudo, utiliza vários indicadores de gestão, dentre eles mapeia mensalmente seu turnover o que lhe dá, com certeza, vantagem competitiva sustentável sobre seus concorrentes. Dessa forma após analisarmos o ano de 2021 podemos observar que a média de rotatividade da empresa ficou em 4,85%.

Para que pudéssemos ter uma certa definição se essa taxa é baixa ou alta foi preciso fazer o cotejo com o mercado, inicialmente foi muito difícil a busca por essa informação uma vez que se trata, para as empresas, de uma informação eminentemente estratégica e por tanto de difícil acesso.

Diante dessa dificuldade, optamos em fazer o cotejo com as informações prestadas no Relatório da Melhores Empresas para se trabalhar no ano de 2021 fornecido pela GPTW e que nos forneceu substancial informação pois, a taxa de rotatividade das melhores empresa ficou em 8%. O que nos indicou que a taxa da empresa, objeto desse estudo está baixa se comparada com o mercado. Podemos inferir a partir do cotejo dessas duas taxas que as políticas e práticas de gestão de pessoas do frigorífico são percebidas pelos seus trabalhadores de forma efetiva fazendo com que os processos de atração e sobretudo de retenção de talentos esteja extremamente competitivo.

De acordo com Arellano (2017, p.63) “Assim, captar, selecionar e manter profissionais adequados para o exercício de diferentes papéis nas organizações constitui tarefa de grande importância estratégica para as empresas”.

■ Número dos funcionários, admissões e demissões



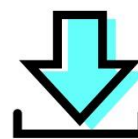
saída voluntária

Esse grupo de empresas apresentou, em média, uma **taxa de saída voluntária de 8%**



rotatividade voluntária

A rotatividade voluntária representou, no período, cerca de **22% do total de demissões**



admissões no último ano

24% das pessoas que compõem os quadros de funcionários das premiadas foram admitidas

Fonte: Dados da pesquisa.

Cálculo de Turnover Mensal - 2022

Mês	Admissões	Desligamentos	Total de Ativos	% Turnover Tradicional - Movimentação [(Entradas + Saídas / 2) / total de funcionários]
janeiro	176	118	2844	5,17%
fevereiro	140	153	2791	5,25%
março	251	173	2812	7,54%
abril	126	105	2797	4,13%
maio	114	154	2770	4,84%
junho	147	129	2792	4,94%
julho	125	83	2798	3,72%
agosto	131	93	2768	4,05%
setembro	131	87	2801	3,89%
outubro	188	75	2898	4,54%
novembro	107	95	2860	3,53%
dezembro	37	140	2747	3,22%
				4,57%

Fonte: Dados da pesquisa.


Seguindo o processo de análise do turnover de forma histórica afim de se ter uma informação mais fidedigna sobre o processo verificamos também o ano de 2022 podemos observar que a média de rotatividade da empresa ficou em 4,57%.

Da mesma forma que fizemos no ano anterior balizamos essa informação com a fornecida pela GPTW e que nos forneceu que a taxa de rotatividade das melhores empresas do ano de 2022 ficou em 6%.





Assim podemos definir a partir do cotejo desses dois anos analisados que as duas taxas de turnover apresentadas pela empresa são consideradas extremamente baixas se comparadas com o mercado.

De acordo com Dutra (2017, p.65) “além dessas iniciativas, algumas organizações elegem dados importantes do mercado de trabalho e armazenam todas as notícias referentes ao tema, realizando uma análise mensal dos dados colhidos”.

Figura 1 – Turnover-GPTW



TURNOVER

	Premiadas	Não Premiadas
 Taxa de Rotatividade	Taxa de rotatividade global de 6%	Taxa de rotatividade global de 9%
 Turnover Voluntário	Esse grupo de empresas apresentou, em média, uma taxa de saída voluntária de 5%	Esse grupo de empresas apresentou, em média, uma taxa de saída voluntária de 12%
 Turnover Demissional	A rotatividade demissional representou, no período, cerca de 22% do total de demissões	A rotatividade demissional representou, no período, cerca de 18% do total de demissões
 Turnover Admissional	23% das pessoas que compõem os quadros de funcionários das premiadas foram admitidas nos últimos 12 meses	5% das pessoas que compõem os quadros de funcionários das não premiadas foram admitidas nos últimos 12 meses

Fonte: Relatório melhores empresas para se trabalhar edição 2022

Cálculo de Turnover Mensal - 2023

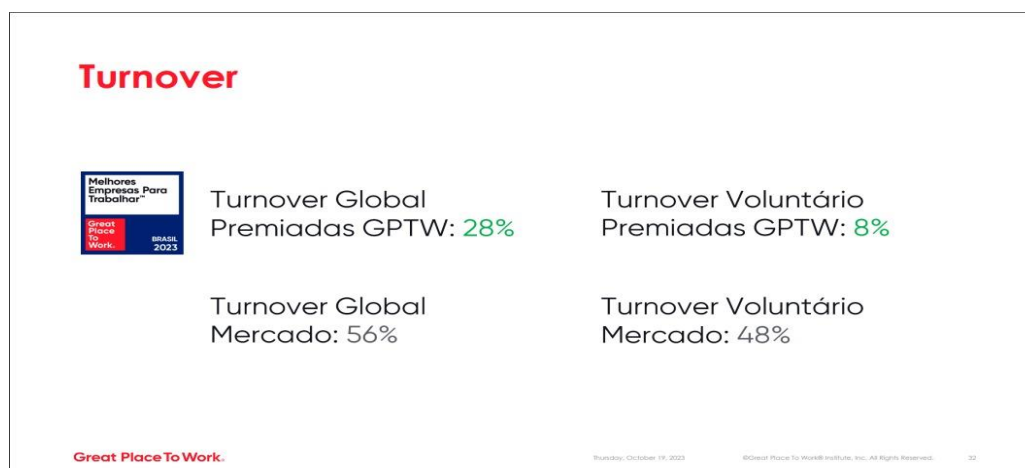
Mês	Admissões	Desligamentos	Total de Ativos	% Turnover Tradicional - Movimentação [(Entradas + Saídas /2)/total de funcionários]
janeiro	95	124	2681	4,08%
fevereiro	189	94	2750	5,15%
março	194	149	2779	6,17%
abril	197	90	2856	5,02%
maio	105	100	2839	3,61%
junho	106	101	2837	3,65%
julho	124	143	2783	4,80%
agosto	109	152	2720	4,80%
setembro	118	89	2739	3,78%
outubro				--
novembro				--
dezembro				--
				4,56%

Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim analisamos também as taxas de turnover de 2023 até o mês de setembro o que, novamente, se mostrou baixa demonstrando, com isso, um equilíbrio histórico, pelo menos a partir desse recorte da pesquisa que englobou os anos de 2021, 2022 até setembro de 2023. Dessa forma após analisarmos o ano de 2023 podemos observar que a média de rotatividade da empresa ficou em 4,56% até o mês de setembro obtidos até o momento.

Como fizemos nos anos de investigação anterior olhamos para o relatório da GPTW de 2023 e o mesmo aponta para uma taxa de rotatividade de 8%.

De acordo Dutra (2017, p.67) “as organizações que cultivam uma imagem positiva no mercado de trabalho terão vantagens competitivas em momentos de crise ou de alto nível de competição pela mão de obra. O cultivo da imagem deve ser processo contínuo e de dentro para fora”.



Fonte: Dados da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo foi realizado em um importante empresa do setor frigorífico, localizada na região norte do Estado do Rio Grande do Sul. Sua marca, está há mais de XX anos no mercado, e está habilitada a exportar para mais de XX países. Além disso, sua reputação no mercado consumidor já é altamente respeitada e admirada, e para isso, está sempre buscando excelência no âmbito profissional também.

O objetivo geral do estudo foi avaliar o impacto da rotatividade na performance do frigorífico, bem como a pergunta de pesquisa, conseguiram ser alcançados e respondidos através das análises dos dados coletados.

O primeiro objetivo específico que era identificar os níveis de rotatividade da empresa foi amplamente alcançado como demonstrado nas análises e apresentações dos resultados no ano de 2021 foi 4,85%, em 2022 4,57% e nos meses analisados de 2023 foi 4,56%.

O segundo objetivo específico foi analisar os motivos dos níveis mais altos, através das análises das informações prestadas pela empresa constatou-se que, os principais motivos são pela ordem: outra proposta de emprego, situações familiares/pessoais e indisciplina.

Por fim, o terceiro objetivo específico foi propor um plano de ação (apresentado abaixo) a partir dos gargalos apresentados propondo alternativas para diminuir os índices de turnover, percebeu-se que há possibilidade de implementar um plano de ação. Plano de ação é um documento no qual é feito um planejamento com as atividades ou metodologias necessárias para o atingimento de um objetivo ou resultado.

Conclui-se, portanto, que, a partir das análises realizadas sobre turnover do frigorífico do Rio Grande do Sul, objeto desse estudo, percebe-se que os resultados, ou seja, as taxas de turnover são baixas se comparadas com o mercado, isso confere a empresa uma vantagem competitiva sustentável.

Plano de Ação							
	O que?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
Estratégias de manter as taxas de turnover baixas.	Pesquisa de mercado	Para ajudar a empresa ou pessoas tomarem decisões com mais segurança, e analisar o andamento diante outras empresas concorrentes	Sala de Recursos Humanos	Gerente do Recursos Humanos	02/12/23	Indica um guia de conteúdo para manter o resultado de turnover.	Não custa nada
	Sublime o processo seletivo	Auxiliar na melhor escolha dos candidatos	Sala de Integração	Gestores, líderes ou Analista do RH	02/12/23	Auxilia para evitar turnover na empresa.	Não custa nada
	Feedback Instrutiva	Busca a desenvolver e aprimorar pontos que podem ser trabalhados para otimizar o desempenho das pessoas	Sala de Integração	Gestores, líderes ou Analista do RH	02/12/23	Ajuda com o reconhecimento e feedback contínuo buscando a motivação ou satisfação dos funcionários.	Não custa nada
	Oferecer Treinamentos	Busca a desempenhar e capacitar aprendizagem para os funcionários.	Sala de Integração	ITO ou Analista de Treinamento	02/12/23	Ajuda na eficaz dos fluxos de trabalho e no engajamento profissional.	Não custa nada

6 REFERÊNCIAS

- ARELLANO, Eliete. **Gestão de Pessoas**. Ed.1. 2017
- BES, Pablo, CAPAVERDE, Caroline B. **Planejamento em gestão de pessoas**. Ed.1. 2020
- BOURGUIGNON, D.R. **Aspectos epidemiológicos de acidentes de trabalho em bancários: um recorte de gênero e adoecimento**. Espírito Santo, 1999
- BORGES ANDRADE, Jairo E, ABBAD, Gardênia S, MOURÃO, Luciana. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas**. Ed.1. Porto Alegre 2006
- BARBIERI, Ugo F. **Gestão de pessoas nas Organizações: A evolução do ser humano na vida e na carreira**. Ed.1. 2014
- BARBIERI, UGO F. **Gestão de pessoas nas organizações: Conceitos Básicos e Aplicações**. Ed.1. 2016
- BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. Ed.3. 2019
- BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento e Seleção com Foco na Transformação Digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- BICHUETTI, Luana B, José L. **Gestão de pessoas não é com a Rh**. Ed.1. 2020
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção: Como agregar talentos à empresa**. Ed.4. São Paulo: Atlas 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed.3. São Paulo: Atlas 1995.
- CARVALHO, Ana Paula Lopes, MAMERI- TRÉS, Leticia Maria Akel. **Burnout na Prática Clínica**. Ed.1. São Paulo: Manole 2023
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DIEHL, Astor Antônio, TATIM CARVALHO, Denise. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. Ed. São Paulo 2004
- DUTRA, Joel S., Tatiana A., Gabriela A. **Gestão de Pessoas**. Ed.1. 2017
- DUTRA, Joel S. **Gestão de Pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas**. Ed.2. São Paulo: Atlas 2016
- DUTRA, Joel S. **Avaliação de Pessoas na empresa Contemporânea**. Ed.1. 2014
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. Ed.1. São Paulo: Atlas 2014.
- FIGUEIREDO, Jayr. **Liderança: Uma Questão de Competência**. Ed.1. Editora Saraiva 2022
- FIDELIS, Gilson J. **Gestão de pessoas – Rotina Trabalhistas e Dinâmicas do Departamento Pessoal**. Ed.6. Editora Saraiva 2020
- FERREIRA, Patrícia I. **Série MBA: Gestão de pessoas – Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Ed.1. 2013
- KUAZAQUI, Edmir. **Gestão de Carreira**. Ed.1. 2015
- LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. Ed.9. Rio de Janeiro: Atlas 2021
- LOBO, Renato N. **Gestão de produção**. Ed.1. Editora Saraiva 2010
- MÓSCA, Hugo Motta B, CEREJA José R, BASTOS Sérgio Augusto P. **Série MBA: Gestão de pessoas nas organizações Contemporâneas**. Ed.1. 2014.
- MARRAS, Jean P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. Ed.2. Editora Saraiva 2011
- MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos**. Ed.15. Editora Saraiva 2016
- MADRUGA, Roberto. **Experiência do funcionário, gestão de pessoas e cultura organizacional**. Ed.1. Rio de Janeiro: Atlas 2021
- MAÇÕES, Manuel Alberto R. **Pessoas e Gestão de Equipas – Vol.X**. Ed.1. 2018

- OLIVEIRA, Luana Y Miolo, Pablo R. Bes, Roberta Sawitki, Andrea Santos. **Gestão de Pessoas**. Ed. São Paulo: S.A 2018
- OLIVEIRA, Luciano O. **Gestão de pessoas aplicada ao setor público**. Ed.1. 2017
- OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento Organizacional para a gestão de pessoas**. Ed.1. Editora Saraiva 2013
- OURO, Miriam. **Gestão de pessoas**. Ed.1. Editora Saraiva 2019
- RAMOS, André de Carvalho. **Direitos Humanos na Pandemia: desafios e proteção afetiva**. Ed.1. Editora Saraiva 2022
- RIBEIRO, Antônio de L. **Gestão de Treinamentos de pessoas**. Ed.1. Editora Saraiva 2018
- RIBEIRO, Antônio de L. **Gestão de Pessoas**. Ed.3. Editora Saraiva 2018
- ROBBINS, Stephen P. **Lidere&Inspire- Uma verdade sobre a gestão de pessoas**. Ed.1. Editora Saraiva 2015
- ROBBINS, Stephen P, David A, WOLTER, Robert M. **Fundamentos de gestão de pessoas**. Ed.1. Editora Saraiva 2013
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. Ed.1. 2009
- SABBAG, Paulo Y. **Organização, Conhecimentos e Educação**. Ed.1. Editora Alta Books 2018
- TAKEDA, F. **Configuração ergonômica do trabalho em produção contínua: o caso de ambiente de cortes em abatedouro de frangos**. Ponta Grossa – PR, 2010. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2010
- TREFF, Marcelo. **Gestão de pessoas – Olhar Estratégico com foco em competências**. Ed.1. 2016
- VETORAZZO, Adriana S, SARAIVA, Mauricio, BARRETO, Jeanine S. **Estrutura de Dados**. Ed.1. Porto Alegre 2018
- VERGARA, Sylvia C. **Gestão de pessoas**. Ed.1. 2016