

ROTATIVIDADE DA MÃO DE OBRA EM INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE JAÚ: ESTUDO DE FATORES QUALITATIVOS

Lays Carlini Gomes

M.Sc. Marcos Antonio Bonifácio

Resumo

Este trabalho objetivou identificar o índice de turnover (rotatividade de mão de obra), de uma empresa do ramo calçadista, instalada no importante Arranjo Produtivo Local – APL¹ de Jaú, e, a partir deste, buscar o entendimento para dois questionamentos comuns para o APL, que tratam do volume deste turnover, o mais comum trata do volume deste que discute-se ser alto, mesmo sem pesquisas que possam corroborar esta visão e, nas discussões mais recentes, quais seriam seus principais agentes motivadores dentro do APL. Para analisar estes questionamentos foram realizadas pesquisas junto a uma empresa inserida no APL, que cedeu informações sobre as admissões e demissões ocorridas em um período de seis meses, que permitiram em um primeiro momento o mapeamento do turnover ocorrido e, em um segundo, a identificação dos demitidos, que passaram por um mapeamento qualitativo, realizado com a aplicação de questionários, que buscou mapear os motivos que levam às demissões.

Palavras-chave: Turnover, Rotatividade, Mão de obra.

Abstract: This study aimed to identify the rate of turnover (turnover of labor), a company in the shoe industry, located in the important Local Productive Arrangement - APL Jau, and from this, seek common understanding to two questions for APL, dealing with the volume of turnover, the most common is the volume that discusses this to be high, even without research that may corroborate this view and, in more recent discussions, what are your main motivators within the cluster. To analyze these questions were searched at a company incorporated in APL, which provided information on admissions and dismissals occurred over a period of six months, which at first allowed the mapping of the turnover occurred, and a second identification the dismissed workers, who went through a qualitative mapping, performed with the use of questionnaires, which sought to map the reasons that lead to layoffs.

Keywords: Rotation, Turnover, Footwear Sector.

¹ Termo elaborado pelo Ministério da Indústria e Comércio. APL deve: 1. ter um número significativo de empreendimentos e indivíduos que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante, e 2. que compartilhem formas percebidas de cooperação e algum mecanismo de governança. Pode incluir pequenas, médias e grandes empresas. (Fonte: Termo de Referência para a Política de Apoio ao Desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais).

1. Introdução

Entender o que ocorre com a mão de obra é fundamental para o sucesso de qualquer organização. Muito se discute sobre sua importância, muito tem sido feito, mas sempre ter-se-á que serem feitos novos ajustes, pois segundo a teoria das necessidades humanas discutida por Maslow (CHIAVENATO, 2004), os seres humanos estarão sempre em busca de suas satisfações e uma escala sempre crescente, desta forma entendê-los passa a ser primordial para que sua produtividade seja sempre mantida a níveis considerados ideais pela organização. A esta situação soma-se a questão de um possível “apagão de mão de obra”, que tem sido apresentado como um fato inexorável para os próximos anos, obrigando organizações a trabalharem na retenção dos seus talentos.

Estas situações irão criar um cenário onde a gestão de pessoas passa a um patamar diferenciado, inserindo-se em uma posição

estratégica e diferencial para a maximização dos resultados da organização. Com esta projeção seus indicadores de desempenho passam a ter uma importância diferenciada, pois serão eles que darão suporte para que as ações sejam tomadas de forma assertiva e rápida.

Dentre estes indicadores existe um que está diretamente associado ao cenário apresentado (satisfação e retenção de talentos), que é o turnover, foco desse trabalho, que pretende demonstrar o que acontece em uma empresa de calçados do APL de Jaú. Possibilitando uma discussão sob a ótica da gestão de pessoas, calculando e identificando os índices e motivos que possam estar ocasionando esta rotatividade. Permitindo que empresas com as mesmas características possam administrar estes índices, corrigindo possíveis falhas ou modos de atuação.

2. Objetivo do trabalho

Este trabalho buscará identificar os principais fatores presentes na composição do turnover de uma empresa do Pólo Calçadista de Jaú, configurando-se desta forma como um estudo de caso com aplicação de pesquisa de campo como modelo metodológico.

Para tanto levou-se em consideração os seguintes objetivos:

1 – Identificar o *turnover* da uma empresa para determinado período, sem que neste primeiro momento seja avaliada sua

intensidade (alto ou baixo); 2 – Comparar os resultados com uma referência externa, pois no APL de Jaú esta informação não foi identificada; 3 – Verificar por meio de entrevistas estruturadas os possíveis motivos que levam ao resultado obtido.

Ao final obter dados para analisar criticamente o perfil do *turnover* da empresa estudada, podendo retornar a ela informações que poderão contribuir com sua gestão de pessoas.

3. Definições

Algumas definições são necessárias para permitir uma maior facilidade na compreensão do tema central do estudo. Assim:

Empregado → Segundo o Artigo 3º da CLT “empregado é toda pessoa física que presta serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário”. É o trabalhador subordinado, que recebe e executa ordens. É essencialmente pessoa física que presta o serviço de forma periódica, regulada por horário ou rotina, predeterminado no contrato de trabalho e obrigatoriamente assalariado.

Turnover → É um termo, do inglês, utilizado para caracterizar o movimento de

entradas (admissões) e saídas (demissões) de empregados (mão de obra direta), em determinado período, ou seja, sua rotatividade de mão de obra. Todas as demissões devem ser consideradas no cálculo. Trata-se de indicador de performance que pode manter os Gestores informados para tomarem as melhores decisões estratégicas para maximizar o resultados de seus empregados.

Uma empresa deve atrair e reter talentos para seu quadro. No entanto, não deve desconsiderar a possibilidade de demissões, mas reconhecendo que trazem complicações como, perda de conhecimento, e capacidade produtiva, entre outros.

O alto turnover é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, que acaba gerando ainda mais absenteísmo (faltas e atrasos), mais rotatividade, interferindo na credibilidade junto aos clientes. (POMI, 2005)

O indicador de desempenho baseia-se na seguinte fórmula:

Figura 1 - Fórmula do Índice de Rotatividade

$$\text{turnover} = \frac{(\text{admissões} + \text{demissões}) / 2}{\text{efetivo inicial}} \times 100$$

Fonte: www.umtoquedemotivacao.com.br

A importância do turnover: A gestão da rotatividade passa a ser fundamental para empresas, segundo Bispo (2005), pois estas empresas atuam cada vez mais em cenários competitivos e exigentes. Apesar dos inconvenientes e prejuízos o *turnover* é uma realidade atualmente. Para Pomi (2005), as pessoas são os ativos essenciais e os diferenciadores de qualquer negócio, portanto, devem ser geridas da mesma forma que são geridos todos os demais ativos. E nenhuma empresa movimenta seus ativos com alta frequência. Um índice elevado

representa a perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios. Ou seja, alto *turnover* é sinônimo de perda de produtividade e lucratividade.

Custos do turnover: Com a perda, principalmente, de empregados talentosos, as operações desequilibram-se, o que dificulta a competição com seus concorrentes. O *turnover* gera custos, que vão além dos diretos com as questões legais.

4. Custos e índices de referência

O tempo em que as pessoas permanecem nas organizações por anos e anos com o objetivo de se aposentar na mesma organização em que um dia foram contratadas, acabou! O *turnover* vem aumentando no país. Segundo estudos do DIEESE (2007), no ano de 2006 o *turnover* mensal no Brasil era de **3,5% ao mês**, que representa um índice **anual de 42%**. Em 2002, este índice era de **35% ao ano**, ou seja, em apenas cinco anos o *turnover* aumentou 20%, significando que a cada 2,5 anos, as empresas praticamente trocam todo seu quadro de funcionários. Isto leva a outro questionamento: Até que ponto a rotatividade é boa ou ruim, e quanto isto custa para as empresas?

Ao contrário do que muitos pensam um *turnover* muito baixo não é tão sadio, já pode indicar certa estagnação do conhecimento, sem a revitalização da mão de obra.

Por outro lado, um *turnover* elevado impõe custos à organização. Estes, segundo Chiavenato (2004), podendo ser divididos em:

i - *Primários* que são os diretamente relacionados ao desligamento do empregado e sua substituição. Custos com: processo de recrutamento e seleção; despesas com treinamento, integração e adaptação; além dos custos legais.

ii - *Secundários* que são aspectos intangíveis e predominantemente qualitativos. Ou seja, são os efeitos colaterais da rotatividade. Como por exemplo: perdas na produtividade, pela ausência do funcionário desligado; produção inferior até o novo se ambientar às suas funções; e influência psicológica perante aos demais funcionários.

iii - *Terciários* que são sentidos em médio e longo prazos, são reflexos na imagem e nos negócios da empresa que podem ser provocados pela queda na qualidade dos produtos ou serviços executados, pela inexperiência ou pela fase de ambientação.

Porém, mesmo diante de tantos impactos, um estudo da Watson Wyatt Inc (2005 apud JUBILATO, 2008), apresenta que a questão principal não é a quantidade de

rotatividade de pessoal, e sim, a qualidade desta rotatividade. Pois, é saudável para a organização deixar os membros menos produtivos saírem e captar novos que possam substituí-los e que apresentem produtividade maior. Este estudo mostra que organizações com uma taxa de rotatividade de **15% ao ano**, possuíam melhores desempenhos se comparado com outras que possuíam uma rotatividade entre **30% e 40%**. Porém, estas empresas com alta rotatividade, possuíam um desempenho melhor do que as que apresentavam um índice de rotatividade muito baixa, variando em aproximadamente **5%**.

Este mesmo estudo aponta também, que o custo médio para substituir um funcionário, gira entre **48% a 71% do seu salário**. Porém, se bem administrado e mantido o *turnover* perto de 15% ao ano esse custo é superado em médio prazo, com a maior produtividade alcançada pelos funcionários com melhor desempenho. Diante destas informações mesmo não existindo um índice ideal de rotatividade, pode-se utilizar como **referência**, deverá variar entre **10% e 20%** ao ano.

5. Histórico do APL calçadista de Jaú (cenário do estudo)

Atualmente a cidade de Jaú abriga uma concentração de empresas produtoras de calçados, além de empresas fornecedoras de suprimentos e matérias-primas, entre outras empresas que caracterizam um Arranjo Produtivo Local, conhecido como Pólo Calçadista

de Jau, que compreende as cidades de Jaú, Barra Bonita, Dois Córregos, Mineiros do Tietê, Bocaina e Bariri, que segundo IBGE (2007) somam aproximadamente 238.000 habitantes. Algumas de suas características seguem conforme tabela 01 a seguir:

Tabela 1 - Empregos diretos nas empresas do APL

Estabelecimentos	Nº Empresas	Nº Empregos	Média Vagas
Fábricas calçados	250	8.300	33
Bancas	800	4.000	5
Curtumes	3	2,400	826
Empresas de artefatos de couro	4	100	25
Atacadistas de acessórios	122	1.550*	13
Shoppings com 175 lojas de sapatos	3	400	2
	1.182	16.750	14,2

Fonte SINDICALÇADOS, 2007.

Nota : * = 1.400 Empregos nas Empresas de componentes e 150 nos atacadistas e representantes de componentes.

Seu número de vagas permitiu que figurasse em 2007 como o segundo maior empregador (em percentual) do setor no Estado de São Paulo, com uma

média de 13,5% de vagas com relação ao total observado, segundo dados do MTE – Ministério do Trabalho e Emprego/CAGED – Cadastro Geral de

Empregados e Desempregados.

Com produção estimada em **150 mil pares por dia** e uma capacidade instalada que ainda lhe permite crescer esta produção, o APL de Jau, direciona sua produção principalmente para o **calçado feminino**, que representa **95%** do total de pares produzidos, tem como destaque, basear **75%** de sua produção na utilização do couro como matéria-prima principal, que são destinados essencialmente para o mercado interno que absorve **90%** da produção, concentrando **70%** de seus clientes no Estado São Paulo.

As empresas se distribuídas por porte, agrupam-se entre micros e pequenas 87% delas. O surgimento do

setor na cidade segundo Oliveira (1999) apud Contador Jr. (2004), data da década de 1950. Até então a cidade era conhecida e dava grande importância apenas para a produção de cana-de-açúcar em suas terras roxas. O destaque deste pólo, no entanto, passou a ocorrer a partir da década de 1980. Desde o final da década de 1940, já existiam várias indústrias de corte de couro na cidade, porém não se fabricava sapato. Gradativamente Jaú foi se tornando a capital do calçado feminino do Estado de São Paulo, título que surgiu por acaso.

Como referência, a seguir é apresentada na tabela 02 uma comparação de alguns dos principais pólos calçadistas do Brasil.

Tabela 2 - Características dos principais Pólos Calçadistas Brasileiros

Pólo	UF	Nº Empresas	Nº Empregos	% do Brasil	Tipo Calçado	Export. Milhões Pares	% do Brasil
Vale dos Sinos	RS	3.433	129.300	47,5%	Feminino	117	61,0%
Nova Serra	MG	824	23.000	8,5%	Esportivos	2,0	1,0%
Franca	SP	500	22.600	8,3%	Masculino	7,1	3,8%
Vale do Rio Tijuca	SC	300	6.000	2,2%	Feminino / Infantil	1,0	0,5%
Jaú	SP	200	6.500	2,4%	Feminino	0,8	0,5%
Goiás	GO	200	4.500	1,7%	Diversos	0,3	0,2%
Birigui	SP	166	18.000	6,6%	Infantil	7,0	3,7%
Sobral	CE	2	8.450	3,1%	Sintético	36,0	19,0%
Outros	-	2.302	53.774	19,8%	-	17,8	9,4%
Total	-	7.927	272.124	100%	-	189,0	100%

Fonte: SILVESTRE e TRICHES, 2004.

Sua mão de obra é intensiva, com inúmeras funções ainda manuais, beirando o artesanal. Conforme Oliveira (1999), a mão de obra em Jaú é uma das melhores do país na produção de calçado. A média de seus salários gira em torno de três salários mínimos, sendo

maior que a média salarial de outros Pólos. A concentração de mão de obra está nos processos produtivos, ficando apenas 8,6% dos funcionários destinados às atividades administrativas. 41,26% da mão de obra feminina, devido às atividades manuais.

A empresa foco do estudo

É uma indústria de calçados situada na cidade de Jaú, que forneceu as informações necessárias para as análises mediante um compromisso de sigilaridade, desta forma seu nome não será divulgado, suas características são:

Possui cerca de 2.300m² de área construída em terreno próprio de 3.200 m². Na data deste estudo, contava com 111 funcionários, sendo 15 (13,5%) nos setores administrativos e 96 (86,5%) na produção. Sua capacidade média é de 600 pares/dia.

Estabelecida desde 2002, oferecendo um produto direcionado à classe **social A**, com um alto valor agregado dado pelos materiais utilizados. É uma empresa de capital familiar;

cabendo a administração aos dois dos proprietários; um responsável pela área comercial e outro pelo desenvolvimento, ficando a gerência geral a cargo de um funcionário contratado, o qual é responsável pelas demais atividades.

Turnover observado na empresa foco do estudo

Para verificação do índice de *turnover* da empresa, utilizou-se como referência um período que abrangeu de **1º de Agosto de 2008** quando a empresa contava com **114** empregados, até **31 de Janeiro de 2009**, momento no qual a empresa possuía **109** empregados. Durante esse mesmo período ocorreram **65 Admissões** e **70 Demissões**, sendo essas demissões divididas conforme tabela 03 em:

Tabela 3 - Dados para amostra

Pedidos de demissão	13
Demissões SEM justa causa	37
Término de contrato	19
Demissões COM justa causa	01
	70

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da fórmula (já apresentada), pode-se chegar ao seguinte resultado.

$$\text{Turnover} = \frac{(65 + 70)/2}{114} \times 100 = \frac{135/2}{114} \times 100 = \frac{67,5}{114} \times 100 = 59,21\%$$

Este resultado se extrapolado para outros períodos resultaria em:

- ✓ 9,86% ao mês
- ✓ 59,21% no semestre

✓ 118,42% ao ano

✓

6. Comparação com cenário externo

Esta comparação terá como referência o projeto “Perfil do setor de calçados” promovido pelo Instituto de Economia da UFRJ, coordenado pelo Prof. Dr. Victor Prochnik. Seus resultados dão conta de que:

A alta rotatividade da mão-de-obra é um problema evidente na gestão de recursos humanos na indústria de calçados. A rotatividade é alta a ponto de um índice de 2% ao mês ser considerado baixo pelos donos de fábricas, pois se

comparada a outras onde uma rotatividade de **5% é normal**, chegando até a **10% ao mês**. (2005)

Conforme a tabela 4, com uma produção mensal entre 10.001 a 30.000 pares (perfil da empresa estudada), a predominância do *turnover* varia entre 0 e 5% ao mês. Assim, fechando o segundo objetivo, com *turnover* de **9,86% ao mês** a empresa foco do estudo possui um ***turnover* ELEVADO**.

Tabela 4 – Rotatividade média mensal por faixa de tamanho da empresa

Faixa de número de pares produzidos por MÊS						
Turnover	Até 300	3.001 a 10.000	10.001 a 30.000	30.001 a 100.000	Mais de 100.000	Total
0% a 1%	2	2	3	1	2	10
1,1% a 3%		1	1	1	2	5
3,1% a 5%		1	1			2
> 5%		3		2		5
Total	2	7	5	4	4	22

Fonte: Rochlin, 2005.

De acordo com o mesmo estudo, os proprietários não consideram esses índices tão altos, pois comparam com ramos empresariais que possuem um índice maior que os calculados no setor calçadista. Em observações pessoais coletadas na empresa pesquisada na

cidade de Jaú, o empresário compartilha com esta mesma visão.

Para a verificação do terceiro objetivo, na tentativa de encontrar a causa desse índice, promoveu-se uma entrevista com uma amostra representativa dos ex-empregados,

demitidos no período estudado. Esta amostra foi obtida por sorteio aleatório, através de uma seleção de 10% de

participação de cada motivo de desligamento no montante, como pode ser observado na tabela 5 a seguir:

Tabela 5 – Amostra para coleta de dados.

MOTIVO DA SAÍDA	Nº	%	AMOSTRA DE 10%
Pedidos demissão	13	18,6%	2
SEM justa causa	37	52,9%	5
Término contrato	19	27,1%	3
COM justa causa	1	1,4%	0
TOTAL	70	100%	10

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Resultados da pesquisa: Para um melhor entendimento das análises, os resultados serão apresentados seguindo a seguinte estrutura:

1º Questionamento: É questionamento feito. Seu objetivo é facilitar o acompanhamento das análises;
2º Objetivo: Apresentar o objetivo pretendido visa facilitar a interpretação e acompanhamento;
3º Análise: Trata-se da análise prévia para o questionamento isolado, para que ao final uma única

interpretação seja oferecida; **4º Notas:** Eventualmente, quando o questionamento necessitar de alguma consideração do entrevistador, estas serão apresentadas no formato de notas;
5º Comentários: Alguns questionamentos foram “abertos”, possibilitando comentários dos entrevistados, serão sempre apresentados, independente de seu conteúdo.

A seguir seguem as respostas já compiladas na estrutura sugerida.

1ª Quando contratado, foi para uma função que já conhecia?

Objetivo: Identificar até que ponto a empresa, ao contratar o faz por meio de processo estruturada, ou apenas, repondo a vaga, o que provocaria o *turnover*.

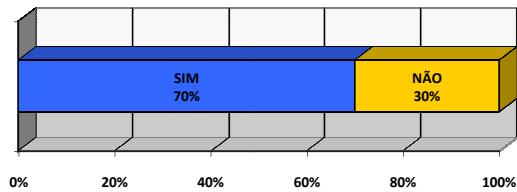


Gráfico 01 – Distribuição do 1º questionamento

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Análise: A empresa demonstrou procurar selecionar candidatos que já tivesse alguma experiência na função. Isto dá mostras de que existe uma preocupação com o processo de recrutamento e seleção para reposição de vagas.

2. Você escolheu o departamento ou função quando foi contratado?

Objetivo: Verificar se as recolocações se dão motivadas pela necessidade ou pela busca de setores e/ou departamentos nos quais já se tenha alguma experiência.

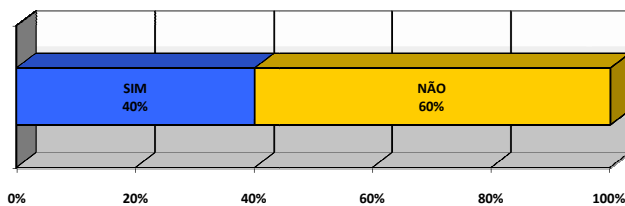


Gráfico 02 – Distribuição do 2º questionamento

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Comentários:

"Entrei como auxiliar, não tinha experiência. Entrei na vaga que havia e que a empresa precisava."

"Tinha experiência na área administrativa, e por isso foi chamada quando surgiu a vaga."

"Já fui chamada para uma vaga que estava em aberto, uma vaga de armadeira, mas já estava combinado com o gerente que ao surgir a vaga de encarregada do setor, ia assumir a função."

"No meu currículo estava marcado que eu já tinha experiência na função de armadeira, e quando tinha uma vaga eu fui chamada."

"Já fui chamada para uma vaga que estava aberta."

"Como eu já tinha experiência na função, fui chamada quando estavam precisando."

"Minha ficha de proposta de emprego estava preenchida como armadeira e me chamaram."

"Chamaram-me por eu ser um profissional já na função."

Análise: Contrariando a primeira questão, neste caso uma parcela significativa dos respondentes confirmou que não foram para setores escolhidos e sim nas vagas que estavam disponíveis, esta é uma opção PODE contribuir com o *turnover*.

3. Você se desligou da empresa por quê?

Objetivo: Identificar os fatores que motivaram o desligamento.

Tabela 6 - Distribuição do 3º questionamento

Motivo	Distribuição	
Foi demitido	5	50%
Término do contrato de experiência	3	30%
Pediu demissão	2	20%
Pediu para ser demitido (fez acordo)	0	0%

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Análise: O maior fator de desligamento ainda concentra-se nos motivados pela própria empresa, pela sua própria necessidade. Os fatores que as levam a estes desligamentos não serão discutidos neste trabalho.

4. Atribua uma nota que melhor corresponda a sua visão do seu setor na questão de:

Objetivo: Identificar a percepção dos trabalhadores sobre o ambiente de trabalho. É inserido aqui na discussão fatores que contribuem para que empregados não queiram permanecer na empresa.

Tabela 7 – Percepção quanto a Limpeza

Péssimo 1	Ruim 2	Regular 3	Bom 4	Ótimo 5
0%	20%	30%	20%	30%

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Análise: Concentração entre Bom/Ótimo demonstra que a empresa preocupava-se com a limpeza de sua unidade.

Tabela 8 – Percepção quanto a Iluminação

Péssimo 1	Ruim 2	Regular 3	Bom 4	Ótimo 5
		10%	30%	60%

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Análise: Novamente boa concentração entre Bom/Ótimo, dando vistas de uma preocupação com as questões ergonômicas dos funcionários.

Tabela 9 – Percepção quanto a Ventilação

Péssimo 1	Ruim 2	Regular 3	Bom 4	Ótimo 5
20%	20%	50%	10%	

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Análise: Resultado destoante dos anteriores. Em uma primeira análise poder-se-ia inferir

que as instalações prediais tiveram pouco PLANEJAMENTO para serem montadas, diferentemente das questões anteriores que permitem ajustes após de implantadas.

Tabela 10 – Percepção quanto ao Barulho

Péssimo 1	Ruim 2	Regular 3	Bom 4	Ótimo 5
		30%	40%	30%

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Análise: Novo quesito que permite ajuste e que obteve boa percepção de qualidade por parte dos respondentes.

Nota: A empresa sofreu uma mudança de prédio no período pesquisado, fazendo com que as respostas acabassem por ficar conflitantes em alguns pontos, pois parte dos respondentes estiveram apenas no prédio antigo e precário. O calor do barracão foi a principal queixa. Alguns relataram que colegas já haviam passado mal pelo calor.

Análise: Mesmo com a mudança para um novo prédio as principais queixas concentram-se nas questões de ventilação, sendo eleito o calor como o principal problema. Questões ergonômicas são bem aceitas pelos funcionários, acabando por não influenciar o resultado do *turnover*.

5. Como você pontuaria os equipamentos que utilizava no seu dia a dia de trabalho?

Objetivo: Verificar a qualidade dos equipamentos que a empresa fornece para aos seus funcionários. Esta questão pode relacionar-se com fadiga e baixo rendimento que pode comprometer resultados, acarretando cobranças e fatores motivadores do *turnover*.

Tabela 11 – Qualidade dos Equipamentos Utilizados

Não Usavam	4			
Usavam	6			
Classificação				
Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
		17%	67%	17%

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Nota: Os equipamentos também foram renovados por ocasião da ida para o novo prédio.

Análise: Muito embora a empresa esteja renovando seus equipamentos, os antigos não eram considerados ruins pelos empregados. Novamente as questões ambientais estão

sendo bem avaliadas pelos respondentes, demonstrando a preocupação da empresa.

6. Como você classificaria seu salário em ordem de grandeza:

Objetivo: Identificar o nível de satisfação que os ex-empregados da empresa tinham pelos salários e, identificar uma nova variável motivadora para o *turnover*.

Tabela 12 – Percepção sobre o salário

Insuficiente	20%
Baixo	20%
Na média das demais empresas	20%
Bom	30%
Ótimo	10%

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Análise: O resultado mostrou-se favorável quanto ao salário recebido. Parte relevante dos respondentes percebia sua remuneração como estando na Média ou acima desta, contrariando algumas expectativas que consideravam o salário o principal fator de *turnover* no cenário pesquisado.

7. A empresa lhe oferecia EPIs (Equipamentos de Proteção Individual) e uniformes?

Objetivo: Questão buscou identificar quanto os funcionários percebem de importância no fornecimento de uniformes e EPIs.

Tabela 13 – Avaliação sobre oferecimento de uniformes e EPIs

Não recebiam	0			
Recebiam	10			
Classificação				
Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
		20%	40%	40%

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Nota: Os funcionários recebem duas camisetas como uniforme, e de maneira geral, os EPIs limitam-se aos protetores auriculares.

Análise: Cerca de 80% dos funcionários não viram problemas com os uniformes e EPIs fornecidos pela empresa. Neste resultado ficou uma dúvida sobre o reconhecimento da necessidade de EPIs, como sapatos de segurança, calças e camisas adequadas às funções, etc., mas o resultado não sugere que haja uma relação direta com o *turnover*.

8. Você se sentia bem no trabalho que exercia?

Objetivo: Identificar o nível de satisfação do empregado ao exercer a função.

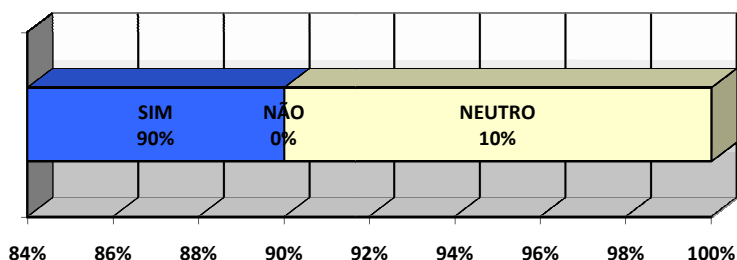


Gráfico 03 – Sentimento sobre o trabalho que executava.

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Durante as entrevistas, alguns comentários foram relevantes, são estes:

"Gostava muito da empresa em si. Fiquei triste quando sai."

"Fazia o que gostava, só não gostava de como era tratada. Eles não admitiam os próprios erros."

"Eu gostava do meu trabalho, o que não dava certo é que o encarregado não era profissional. Ele não tinha nem um tipo de conhecimento e não admitia que outros tivessem. Quando percebia que um sabia mais que ele, dava um jeito de tirar para não perder o cargo."

"Eu já tinha uma habilidade na função pela experiência, tinha um bom relacionamento com os demais empregados; só tive grandes problemas com um colega de trabalho que me fez buscar coisa melhor."

"Sempre gostei do trabalho, só não gostava de algumas situações que aconteciam entre colegas."

"Eu gostava muito de trabalhar lá."

Nota: Os respondentes demonstraram a todo o momento, apreço pela empresa e pelo trabalho que exerciam.

Análise: As inúmeras citações de problemas apresentam o primeiro item que pode estar relacionado ao elevado *turnover* da empresa, mas que deverá ser mais explorado.

9. Qual a nota que você atribuiria para a sua relação com seus colegas de trabalho?

Objetivo: Este questionamento veio de encontro com a anterior, tendo o objetivo principal de cruzar as respostas buscando traçar o perfil dos relacionamentos no local.

Tabela 14 – Relação com demais funcionários

1. Não me relacionava	0%
2. Pouca, com raras exceções	0%
3. Na média, apenas quando necessário	20%
4. Bom, sempre que possível conversava	30%
5. Ótimo, havia contato fora empresa	50%

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Nota: Foi possível observar nos trabalhos dentro da empresa, a existência de um bom relacionamento dos funcionários, que em geral são amigos antigos, vizinhos, etc.

Observou-se informalmente que parte das contratações se dá por indicação o que estende esta relação.

Análise: Essa questão nos mostra que os empregados mantêm um bom relacionamento entre si, o que nos leva a crer que os desvios apontados anteriormente são isolados ou pontuais, ou até mesmo relacionados aos superiores.

10. Qual a nota para o grau de relacionamento com seu superior imediato?

Objetivo: Investigar se poderia existir alguma forma de envolvimento entre os empregados e seus encarregados, que é um fator delicado em qualquer corporação.

Tabela 15 – Quantificação do grau de relacionamento

1. Não me relacionava	10%
2. Pouca, com raras exceções	30%
3. Na média, apenas quando necessário	20%
4. Bom, sempre que possível conversava	10%
5. Ótimo, havia contato extra empresa	30%

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Nota: Parcela significativa fez citações informais (não registradas) queixando-se de encarregados e pontualmente do gerente, apontando a falta de tato, respeito e profissionalismo destes. Esta postura causou algumas demissões conforme Questão 13.

Análise: Cerca de 40% dos entrevistados se queixou dos seus superiores/encarregados, o que revela um possível catalisador para o *turnover*.

11. E com superiores de outros setores, como você pontuaria?

Objetivo: Verificar quanto os empregados se relacionam com superiores de outros setores; e se existe maior contato com encarregados dos demais setores dos que os seu.

Tabela 16 – Relacionamento com outros setores

1. Não me relacionava	30%
2. Pouca, com raras exceções	0%
3. Na média, apenas quando necessário	20%
4. Bom, sempre que possível conversava	20%
5. Ótimo, havia contato extra empresa	30%

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Análise: Já que parte das contratações são feitas por indicação, os laços entre os departamentos acabam se estreitando já que 50% dos respondentes posicionaram-se entre Bom e Ótimo relacionamento.

12. Você conhecia o gerente ou o dono da empresa?

Objetivo: Aqui o que se pretendeu foi identificar como os diversos níveis se relacionam, buscando verificar não se o funcionário comum conhecia os mais altos níveis da organização, mas sim, se estes níveis se faziam presentes e acessíveis.

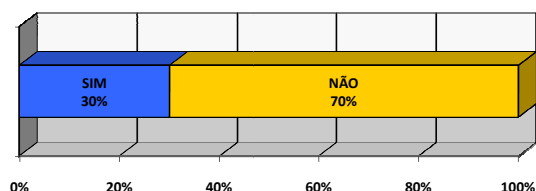


Gráfico 04 – Distribuição do conhecimento ou não dos principais cargos da empresa.

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Quando perguntados se "Acredita ser importante conhecê-los?", o resultado foi:

"Sim, pois com um contato com o dono da empresa os empregados entenderiam melhor o que exatamente ele quer que os empregados façam."

"Acredito que não é muito importante, mas acho que se eu os conhecesse me sentiria melhor."

"Não, por que os donos são indiferentes aos funcionários."

"Sim, pois haviam problemas que o gerente não passava para os donos e que acho que deveriam saber. Problemas com o gerente em relação a humilhação que ele fazia com os empregados."

"Seria bom pelo fato dos donos verem quem é quem lá dentro. Intermediários fazem com que os assuntos não cheguem ao dono."

"Sim, para poder fazer sugestões e comentários."

"Sim, pois passaria confiança, um clima deveria ficar melhor."

"É muito importante conhecer pelo menos a gerencia porque estreita as relações."

"Não, para que não exista proteção para alguns, intimidade, etc. Tem que manter a hierarquia."

"Não, para não passar por cima do gerente."

Análise: O fato de 70% declararem não conhecer o Dono/Gerente é menos importante que os depoimentos obtidos, que apresentaram 80% de respostas negativas para a falta de acesso. Os respondentes demonstraram certa necessidade de participarem mais intensamente da missão e metas das empresas.

13. Como você classifica o reconhecimento que o seu superior dava ao seu trabalho?

Objetivo: Aqui buscou-se verificar o grau de CONFIANÇA dos funcionários em seus superiores. Neste ponto pretendeu-se traçar uma linha que pudesse verificar as questões de relações humanas, que são também causadores do *turnover*.

Tabela 17 – Distribuição da confiança nos superiores.

Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
40%	10%	20%	10%	20%

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Análise: Com 50% dos respondentes posicionando-se entre Péssimo e Ruim, pode-se sugerir que não havia uma demonstração de RECONHECIMENTO por parte dos superiores. Este resultado macula a imagem da empresa.

Nota: Durante as entrevistas, foi possível identificar o elevado volume de queixas a respeito dos encarregados e do gerente.

14. Recebeu alguma promoção, desde que foi admitido na empresa?

Objetivo: A promoção é uma alternativa usada para motivar um empregado, essa questão buscou avaliar se era feito uso dessa alternativa para controle da rotatividade.

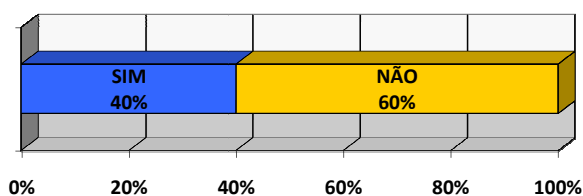


Gráfico 05 – Volume de funcionários que receberam promoções.

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Nota: Uma característica observada foi a tentativa de a empresa colocar nos postos pessoas com certa experiência, mantendo-os nas mesmas funções por longos períodos.

Análise: A questão acabou ficando equilibrada não demonstrando grandes tendências. Ficou apenas a observação pessoal do entrevistador que verificou não ser um fator representativo na questão de *turnover*.

15. Se você recebeu promoção, houve aumento de salário, ou apenas de serviço e responsabilidade?

Objetivo: Atrelada à questão anterior, aqui buscou-se saber se quando um funcionário era promovido recebia aumento de salário s ou apenas de responsabilidades.

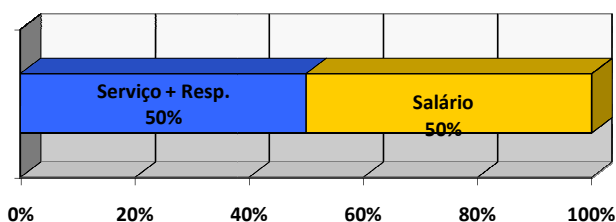


Gráfico 06 – Relação promoção com aumento de salário.

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Nota: Os respondentes não se apresentaram satisfeitos com a relação salário x responsabilidade. Um dos entrevistados declarou ter renegociado seu salário após a promoção pelo nível de responsabilidade ter sido muito maior que o esperado.

Análise: Diferentemente da questão anterior, aqui o volume de aumento apenas de responsabilidades é relevante, demonstrando que muitos funcionários poderiam estar insatisfeitos devido a este acúmulo de responsabilidades. Apoiado nas observações pessoais do entrevistador pode-se sugerir que possa haver certo descontentamento com relação a situação, podendo afetar o resultado do *turnover*.

16. No seu ponto de vista, as promoções eram dadas às pessoas certas?

Objetivo: Essa é uma questão com o objetivo de verificar a confiança nos critérios de avaliação que foram usados na escolha de uma promoção.

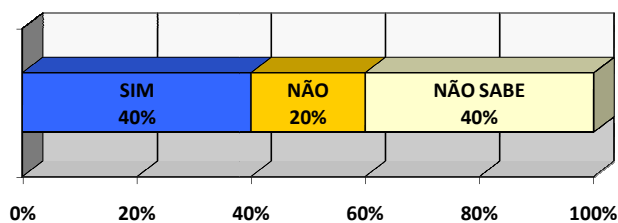


Gráfico 07 – Percepção da exatidão das promoções.

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Durante as entrevistas, alguns comentários foram relevantes, são estes:

"As oportunidades eram dadas a novos empregados, pessoas de boa aparência, que falavam bem e alto, pessoas que gostavam de aparecer. Enquanto que os funcionários mais antigos, que faziam o seu serviço na boa não recebiam nada."

"Existe muita amizade entre encarregados, gerente, dono da empresa. A promoção ali é por amizade, por indicação e não por merecimento."

"Se as pessoas foram promovidas é porque mereceram."

"Tinha muita "panelinha", falta de profissionalismo."

Nota: Alguns dos entrevistados queixaram-se do fato de existir muita amizade entre encarregados e gerente, ou com o próprio dono, o que dificultava que os empregados vissem com transparência as promoções.

Análise: A maioria entrevistada relatou que concordava com as promoções, cerca de 40% dos entrevistados disseram que acreditam que as promoções foram dadas as

peças certas, pois foram merecedoras. Isso pode ser considerado como um fator de incentivo para que os demais empregados se dediquem e tenham sucesso.

17. Durante sua permanência na empresa, você foi transferido de um setor para outro?

Objetivo: Identificar se a mudança de setor pode ser um fator que ajude na manutenção do empregado.

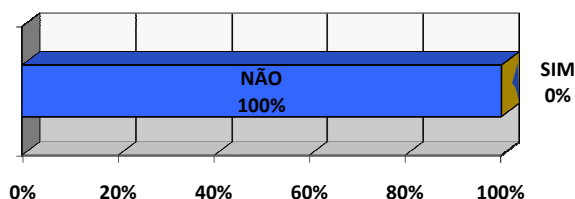


Gráfico 08 – Distribuição de transferências.

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Análise: Recapitulando o início do questionário verifica-se que a empresa promove uma seleção de pessoal por experiência na função a ser exercida e, possivelmente, esse é o principal fator para que não ocorram muitas mudanças nem de função e nem de setor. Para alguns entrevistados esta estagnação acabou sendo um dos fatores para que deixassem a empresa. Portanto o fato de não haver troca de empregados entre setores pode também ser um fator que influencie a rotatividade na empresa estudada.

18. Você acredita que poderia ter progredido em outro setor?

Objetivo: Aqui buscou-se comprovar o fato de que os próprios empregados gostariam de ter recebido oportunidades antes de deixarem a empresa.

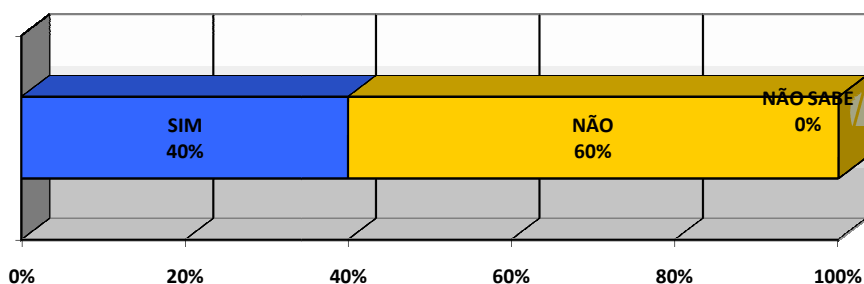


Gráfico 09 – Distribuição da percepção de possibilidade de crescimento.

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Análise: Apesar de não ser a maioria das pessoas entrevistadas, 40% da amostra acredita que teria sucesso se tivesse uma nova oportunidade de trabalho em outro setor diferente do que entrou na empresa. É um resultado que pode em conjunto com o

questionamento anterior da uma tendência de insatisfação com a falta de oportunidades, ocasionando o *turnover*.

19. No seu desligamento, como foi o tratamento da empresa em relação a você?

Objetivo: Avaliar qual a ultima imagem que o empregado teve da empresa. Como é o tratamento, pois será esta visão que levará e divulgará para outros.

Tabela 18 – Distribuição do tratamento recebido na demissão.

Péssimo, fui mal tratado	10%
Ruim, fui tratado com indiferença	10%
Razoável, poderia ter sido melhor	10%
Bom, fui bem tratado	60%
Ótimo, fui tratado com respeito e profissionalismo	10%

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Análise: Um volume expressivo dos entrevistados posicionou-se em Ótimo e Bom, demonstrando que a empresa preocupa-se com os funcionários na hora do desligamento.

20. Qual o principal motivo para as pessoas não quererem permanecer na empresa?

Objetivo: De uma forma aberta, buscou-se possibilitar um espaço para que os entrevistados pudessem se expressar livremente, para o fechamento do estudo.

Durante as entrevistas, alguns comentários foram relevantes, são estes:

"Existe muita conversa e pouco serviço, muita fofoca."

"A falta de respeito do gerente com os funcionários. Ele gritava no meio da produção, chutava as caixas de serviço." "A falta de reconhecimento e a indiferença que tratam os funcionários." "Falta de profissionalismo por parte dos encarregados e o salário."

"A encarregada, problemas com a encarregada."

"Falta de respeito com os funcionários."

"Falta de capacitação tanto do gerente quanto dos encarregados; falta de reconhecimento e profissionalismo."

"É uma boa empresa, não sei de um porque as pessoas não quererem ficar lá."

"Não sei dizer, eu gostava de trabalhar lá."

Análise: Com base nos comentários verifica-se uma grande tendência de os funcionários rejeitarem a forma de gestão adotada pelos seus líderes. Esta questão passa a dar uma grande tendência para o estudo.

21. Você gostaria de expressar alguma opinião que considera importante para a pesquisa?

Objetivo: Novamente buscou-se uma nova contribuição de uma forma livre.

"Os poucos profissionais capacitados são demitidos, enquanto os "amigos" do dono continuam nas funções de encarregados."

"Os chefes não deveriam deixar o poder "subir" a cabeça; deveriam tratar as pessoas como pessoas e não animais."

"O respeito tem que estar a cima de tudo. Quando você trabalha em um lugar com respeito o salário, mesmo que for baixo, não é um problema."

"Quando a empresa fornece o lanche na Hora Extra deveria ser mais receado."

"É uma boa empresa, mas que ainda precisa melhorar para os empregados."

"A empresa deveria dar mais valor aos seus empregados, pois são pessoas muito honestas, cuidam da fabrica para os donos que são de fora. Deveriam olhar mais para a pessoa em si, seu trabalho e não para a sua aparência. Deveriam oferecer cursos qualificar os empregados."

Análise: Aqui também os poucos comentários acabaram novamente dando conta de uma insatisfação quanto aos métodos de gestão, já discutidos na questão anterior.

Compilação geral dos resultados:

O resultado das análises indica uma forte tendência de que o fator preponderante do elevado *turnover* da empresa estudada, são problemas relacionados à **gestão de pessoas** questão que pôde ser observada nos inúmeros comentários feitos nas questões abertas. Nas questões fechadas, a falta de oportunidades acabou corroborando a idéia de que o tratamento recebido pelos empregados por parte das chefias não era condizente com as modernas técnicas de gestão de pessoas, chagando ao ponto de alguns

dos respondentes declararem terem recebido "agressões morais".

Desta forma o estudo aponta como conclusões para os questionamentos anteriores que: 1

– O índice de *turnover* da empresa estuda é de 9,86%;

2 – Que se comparado com a referência obtida é considerado **ELEVADO**;

3 – Tendo como principal fator motivador para seu *turnover* o **ESTILO DE LIDERANÇA** adotado pelos responsáveis pelas Equipes

6 Conclusão

Atualmente toda empresa trabalha no limite para obtenção dos objetivos traçados, nesta busca torna-se importante a colaboração dos empregados executando cada função

conforme planejado, daí a importância deste recurso para as empresas.

Na empresa estudada, todas as questões verificadas permitem inferir que ela pode utilizar-se de diversas formas,

mas primeiramente deverá haver a conscientização dos líderes sobre Gestão de Pessoas, buscando por meio de políticas específicas, valorizar ou até mesmo fornecendo meios de qualificação dos seus profissionais.

E principalmente promover mudanças no comportamento dos responsáveis, que podem ser patrocinadas com treinamentos voltados para a gestão de pessoas, ética profissional, motivação de pessoal.

possui um *turnover* alto, motivado pela falta de reconhecimento e respeito para com os empregados por parte dos responsáveis.

Caso haja algum interesse desta empresa em baixar ou controlar esse índice de rotatividade, assim, concluí-se que o índice de rotatividade da empresa estudada é alto e que o principal fator motivador é a forma pela qual a empresa faz sua Gestão de Pessoas.

Gomes, L.C.; Bonifácio, M.A. Rotatividade de mão de obra em indústria de calçados de Jaú: estudo de fatores qualitativos.

Referências

BISPO, P.(2005). **A importância da gestão do turnover**. Acessado em Abriél/2009, disponível em <http://www.rh.com.br>

CHIAVENATO, I.. **Introdução à teoria geral da administração**. RJ: Elsevier, 2004.

CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas. Acessado em Abril/2009, disponível em <http://www.planalto.gov.br>

CONTADOR JR, O. **Tecnologia e Proteção Ambiental nas Indústrias do Couro e Calçados na Região de Jaú – SP**. Araraquara-SP: Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente, Uniara, junho de 2004, 174p.

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Estudos sobre calçados no Brasil**. São Paulo, 2007.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Senso Demográfico**. Brasília, 2007.

JUBILATO, J. (2008). **Rotatividade de**

Pessoal: Custos e Índices Ideais. Acessado em Abril/2009, disponível em <http://www.rh.com.br>

POMI, R. M. (2005). **A Importância da Gestão do Turnover**. Acessado em Abril/2009, disponível em <http://www.rh.com.br>

ROCHLIN, M. et al (2005). **Perfil do Setor de Calçados**, UFRJ, SEBRAE. Acessado em Maio/2009, disponível em <http://www.biblioteca.sebrae.com.br>.

Rotatividade De Pessoal (Turnover) E Absenteísmo. Acessado em Maio/2009, disponível em <http://umtoquedemotivacao.wordpress.com>

Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú, **APL**. 2007. Acessado em Junho/2009, disponível em <http://www.sindicaljau.com.br>

SILVESTRIN, E. L., TRICHES, D. (2008). **Análise do Setor Calçadista Brasileiro e os Reflexos das Importações Chinesas no Período de 1994 a 2004**. Acessado em Abril/2009, disponível em <http://www.uff.br>