

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA  
CAMPUS DE SANTANA DO LIVRAMENTO  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ALINE SOARES BALESTRERI**

**OS CUSTOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL: Estudo de Caso em uma rede de  
Supermercados de Santana do Livramento**

**TRABALHO DE CURSO**

**Santana do Livramento  
2013**

**ALINE SOARES BALESTRERI**

**OS CUSTOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL:** Estudo de Caso em uma rede de Supermercados de Santana do Livramento

Trabalho de Curso apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Msc. Camila Furlan da Costa

**Santana do Livramento  
2013**

**ALINE SOARES BALESTRERI**

**OS CUSTOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL:** Estudo de Caso em uma rede de Supermercados de Santana do Livramento

Trabalho de Curso apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 15/05/2013  
Banca Examinadora:

---

**Prof<sup>a</sup>. Msc. Camila Furlan da Costa**  
(Presidente/Orientador)  
**UNIPAMPA**

---

**Prof. Msc. César Augustus Techemayer**  
**UNIPAMPA**

---

**Prof. Msc. Jeferson Lopes Goularte**  
**UNIPAMPA**

Dedico este trabalho ao meu esposo Fabio, que é meu grande incentivador e companheiro de todos os momentos.

## AGRADECIMENTO

Em primeiro lugar agradeço a Deus, por ter iluminado meus passos, minhas escolhas e por ter acalmado meu coração e feito com que eu enxergasse sempre uma luz quando eu achava que já não havia mais saída, força quando eu pensava ter chegado ao meu limite e principalmente por ter colocado em minha vida pessoas especiais, amigas, verdadeiras amizades que com certeza levarei para o resto de minha vida, quiçá para a eternidade.

Agradeço ao meu amor, Fabio, obrigada pela dedicação, carinho e paciência de todos os dias. Das noites acordado me fazendo companhia enquanto eu tocava meu TCC, das opiniões sempre sinceras a respeito dele, das palavras carinhosas para me confortar quando o nervosismo batia, enfim por TUDO.

Mãe e Antonio mesmo acompanhando um pouco a distância, obrigada pelo carinho e por sempre torcerem por mim.

Cíntia, Joana e Nilson vocês são demais, obrigada por fazerem parte da minha vida, obrigada pela amizade e fidelidade. Nós, com certeza, formamos uma grande equipe! Adoro vocês!

Tiago Patias e Bianca Liszbinski, eu não teria chegado até aqui sem o apoio, incentivo e dedicação de vocês. Obrigada! Infelizmente não foi possível concluir o TCC com você sendo meu orientador professor Tiago, mas foi por um bom motivo. E Bianca você é demais, no momento mais crítico você foi à mão amiga, a luz no fim do túnel!

A professora Msc. Marta Olivia Rovedder, sempre tão atenciosa, dedicada, interessada... Essencial durante esta caminhada. Que seus passos sejam sempre iluminados! Obrigada!

“Penso 99 vezes e nada descubro. Deixo de pensar, mergulho no silêncio e a verdade me é revelada.”

(Albert Einstein)

## RESUMO

A gestão da rotatividade de pessoas é importante para todas as empresas que atuam em uma realidade cada vez mais competitiva e globalizada. As empresas têm investido na captação de pessoas, na adaptação delas à empresa e no seu desenvolvimento profissional, porém na hora de demitir nem sempre é dado a este processo a sua devida importância. A rotatividade é um processo normal da realidade das empresas, constantemente as pessoas estão buscando melhores colocações, melhores salários e benefícios e as empresas por sua vez buscam por colaboradores que atendam de forma integral a suas expectativas. Tal realidade tem contribuído para o aumento da rotatividade. No Brasil os índices de rotatividade são consideravelmente elevados, tanto que já se tornou uma característica do mercado de trabalho brasileiro. O objetivo deste estudo é analisar os custos decorrentes da rotatividade de pessoal em uma rede de supermercados de Santana do Livramento. Para alcançá-lo aplicou-se uma pesquisa exploratório-descritiva, embasada em um referencial teórico que buscou a identificação dos tipos de custo envolvidos no processo de rotatividade. O método utilizado foi o de estudo de caso, onde foram aplicadas como técnicas para coleta de dados, entrevistas, análise de documentos e a observação participante. O estudo revelou elevados índices de rotatividade dentro das filiais, onde a maioria dos desligamentos ocorre por iniciativa da empresa. Identificou-se que grande parcela dos desligamentos ocorre antes do colaborador completar um ano de atividades na empresa e a incidência de altos custos envolvidos no processo de rotatividade – desligamento, reposição e treinamento – bem como a importância das práticas de Recursos Humanos para a redução deste fenômeno. Por fim foram apresentadas propostas para o controle deste evento, visando minimizar a dificuldade que empresas possuem em reter pessoas neste ramo de negócio.

**Palavras-chave:** Custos da Rotatividade; Rotatividade; Desligamento; Reposição; Treinamento.

## RESUMEN

El volumen de negocios de gestión de personas es importante para todas las empresas que operan en un cada vez más competitivo y la realidad. Las empresas han invertido en atraer a las personas, adecuándolos a la empresa y en su desarrollo profesional, pero a la hora de despedir no se da siempre a este proceso la importancia que merece. El volumen de negocios es un proceso normal de la realidad, gente constantemente buscando beneficios, mejores salarios y mejores lugares, y a su vez, las empresas buscan empleados que satisfacer plenamente las expectativas. Este hecho ha contribuido al aumento en la facturación. En Brasil las tasas de rotación son muy altas, tanto es así que se ha convertido en una característica del mercado laboral. El objetivo de este estudio es analizar los costos de facturación en una cadena de supermercados de Santana do Livramento. Para lograrlo aplica un estudio exploratorio descriptivo, basado en un marco teórico que pretendía identificar los tipos de costo involucrado en facturación. El método utilizado fue el estudio de caso, donde se aplicaron técnicas de recolección de datos, análisis de documentos, entrevistas y observación participante. El estudio reveló altos niveles de volumen de negocios en las ramas, donde ocurre la mayor parte de las paradas en la iniciativa de la empresa. Se identificó que una gran parte de las desconexiones se produce antes de que el contribuyente completar un año de actividades en la empresa y la incidencia de altos costos involucrados en el proceso de cierre giratorio, reemplazo y capacitación –, así como la importancia de las prácticas de recursos humanos para la reducción de este fenómeno. Finalmente fueron propuestas para el control del evento, para minimizar la dificultad de las empresas tienen en la retención de personas en esta línea de negocio.

**Palabras clave:** Costos de facturación, facturación, parada; sustitución; Formación.



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação de admitidos, demitidos e ativos, por filiais, no ano de 2012 .....	44
Tabela 2 - Custos com obrigações indenizatórias.....	57
Tabela 3 - Relação dos custos de reposição, por filiais, no ano de 2012.....	62

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Índices de rotatividade por filiais.....	44
Gráfico 2 - Índice geral de rotatividade nas filiais de Santana do Livramento .....	45
Gráfico 3 - Custos com entrevistas de desligamento .....	49
Gráfico 4 - Custos com exames de desligamento .....	51
Gráfico 7 - Custos com triagem dos uniformes e serviço de lavanderia.....	55
Gráfico 8 - Custos com multa rescisória do FGTS .....	58
Gráfico 9 - Custos com multa do FGTS sobre aviso e décimo terceiro salário indenizado .....	58
Gráfico 10 - Custos totais de reposição .....	63
Gráfico 11 - Custos com treinamento .....	66
Gráfico 13 - Tempo de permanência na empresa .....	68

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Demonstrativo geral dos custos de desligamento .....	47
Quadro 2 - Demonstrativo geral dos custos de reposição.....	59
Quadro 3 - Demonstrativo geral dos custos de treinamento .....	64

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1	PROBLEMÁTICA	16
1.2	OBJETIVOS	17
1.2.1	OBJETIVO GERAL	17
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.3	JUSTIFICATIVA	17
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	18
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>20</b>
2.1	EVOLUÇÃO DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS	20
2.2	ROTATIVIDADE	23
2.3	CLASSIFICAÇÕES DA ROTATIVIDADE	25
2.4	CUSTOS DA ROTATIVIDADE	26
2.4.1	CUSTOS DE DESLIGAMENTO	28
2.4.2	CUSTOS DE REPOSIÇÃO	31
2.4.3	CUSTOS DE TREINAMENTO	33
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>35</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA	35
3.2	MÉTODO ESCOLHIDO	36
3.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	37
3.4	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	39
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>40</b>
4.1	ANÁLISE DO CONTEXTO DA EMPRESA	41
4.2	ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL	43
4.3	CUSTOS DA ROTATIVIDADE	46
4.3.1	CUSTOS DE DESLIGAMENTO	47
4.3.2	CUSTOS DE REPOSIÇÃO	59
4.3.3	CUSTOS DE TREINAMENTO	63
4.4	INCIDÊNCIA DE DESLIGAMENTOS	66
4.5	CUSTOS OCULTOS NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL	69
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>71</b>
	<b>SUGESTÕES</b>	<b>74</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>76</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O varejo no Brasil está em profundas transformações, alinhando-se às mudanças globais, renovando conceitos e estratégias, para se tornar mais competitivo e especializado. O quadro atual da economia brasileira apresenta queda do desemprego, crescimento dos salários e consequente aumento na confiança do consumidor. O Brasil segue em ascendente crescimento, beneficiado pela estabilidade econômica que já fora posta à prova durante a última crise financeira mundial. Diante deste quadro favorável, as perspectivas de um futuro de sucesso para o Brasil são grandes e os setores varejistas, em especial os supermercados, possuem fatia expressiva do consumo no país (ABRAS; DELOITTE, 2010).

Dados publicados pela Deloitte (2010) mostram que o desemprego, considerado um dos principais vilões do consumo, tem apresentado queda no Brasil e aumento nas demais economias mundiais. Prova disto é que nos últimos anos o governo federal tem alcançado recordes na geração de empregos formais no Brasil. Porém, ao mesmo tempo em que o número de contratações bate recorde, ocorre um número significativo de desligamentos, fato que não afeta o crescimento econômico do país (DIEESE, 2011).

Estes desligamentos representam uma das questões mais complicadas na relação entre empregadores e empregados. Pois ambos possuem interesses conflitantes a respeito deste tema, onde, os empregados apreciam a segurança e a previsibilidade de seus empregos, enquanto os empregadores, motivados pela imprevisibilidade do mundo dos negócios, já não garantem o longo futuro dos empregos. É importante e é assegurado – pela legislação - aos empregadores, ter a liberdade de demitir. Nos demais países do mundo, as empresas têm que negociar e justificar o motivo pelo qual demitem seus empregados, seja para o sindicato, seja para o governo. No Brasil, é verdade que nossa legislação preserva a liberdade de demitir do empregador, mas para que o mesmo exerça tal liberdade é necessário que desembolse alguns reais nas indenizações (ZYLBERSTAJN, 2007).

De acordo com dados fornecidos pelo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), em setembro de 2012 houve um aumento de 150.334 postos de trabalho, o que corresponde a um crescimento de 0,39% em relação ao mês de agosto do mesmo ano. Este resultado mantém a tendência de crescimento

do emprego no país. Só o comércio, apresentou um aumento de 35.919 novos postos, um crescimento de 0,42% positivo (BRASIL, 2012).

Apesar deste aumento nos postos de trabalho formais não há necessariamente uma redução nos índices de rotatividade. No Brasil a rotatividade é considerada pró-cíclica, ou seja, à medida que cresce a geração de emprego, cresce a rotatividade. Quanto mais gente trabalha, mais vínculos são firmados e há mais rotatividade (DIEESE, 2011). Elevados índices de rotatividade, além de onerarem o empregador, sobrecarregam os recursos públicos, já que diversas áreas - como habitação, saneamento, tecnologias - são equilibradas pelas verbas obtidas através do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS). No entanto nem todos os tipos de desligamentos representam acesso a esses fundos (DIEESE, 2011).

Contudo a legislação brasileira contempla o conceito de “demissão sem justa causa”, o que não existe em muitos países. O empregador brasileiro tem assegurado seu direito de demitir com total liberdade, arcando apenas com as indenizações que são: o aviso prévio proporcional por tempo de serviço e a multa sobre os depósitos do FGTS, o que de certa forma, facilita as demissões e conseqüentemente aumentam os índices de rotatividade (ZYLBERSTAJN, 2007).

A rotatividade hoje é um desafio enfrentado tanto pelos trabalhadores quanto pelas empresas, porém segundo Mobley (1992) a rotatividade tem sua importância, tanto para as organizações quanto para os indivíduos e sociedade, podendo apresentar pontos positivos e negativos. No âmbito organizacional pode representar um custo significativo, em termos do que se perde com recrutamento, seleção, treinamento entre outros. Por outro lado pode apresentar benefícios tais como a criação de oportunidades e promoções e o afastamento de funcionários com baixo desempenho. Individualmente é positiva quando, por exemplo, o indivíduo busca melhores oportunidades de emprego e negativa quando sai iludido por falsas oportunidades. Finalmente, em uma perspectiva social a rotatividade pode ser positiva quando se associa a mobilidade e migração para novas organizações, alimentando o desenvolvimento econômico, e negativa quando ocorre de forma excessiva vindo a prejudicar o desenvolvimento de uma economia (MOBLEY, 1992).

O fato das taxas de rotatividade subirem a cada ano acaba de certa forma, tornando-se um problema, que afeta o funcionamento do mercado de trabalho. Para os trabalhadores significa insegurança quanto a sua permanência na empresa, podendo levá-los a períodos de desemprego, seguido da busca de nova colocação

no mercado de trabalho. Para a empresa os custos decorrentes da rotatividade de pessoal, que envolvem processos, tais como seleção, recrutamento e treinamento, são dispendiosos. Sem falar na perda de "capital intelectual", a influência da rotatividade sobre os demais colaboradores e os impactos negativos dela sobre a produtividade e a lucratividade da empresa (DIEESE, 2011).

A taxa média de rotatividade no Brasil entre os anos de 2007 a 2009 era de aproximadamente 36%, excluindo-se os desligamentos por transferências, aposentadorias, falecimentos e demissões voluntárias. Em 2010, este índice subiu para 37,28%. O setor de comércio e serviços apresenta taxas acima da média nacional e possuem grande importância na taxa de rotatividade visto que apresentam um grande número de vínculos trabalhistas (DIEESE, 2010).

Estas taxas tendem a crescer com o passar dos anos. Cabe aos empregadores saber lidar com os índices de rotatividade dentro de suas empresas, pois, apesar de potencialmente onerosa a rotatividade não é de um todo ruim, podendo trazer implicações tanto negativas quanto positivas (MOBLEY, 1992).

Estas questões suscitam uma necessidade de aprofundamento, as quais serão abordadas nesta investigação.

## 1.1 PROBLEMÁTICA

Segundo estudos realizados pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômico (DIEESE) em convênio com o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) a economia brasileira tem apresentado considerável crescimento o que refletiu em resultados positivos para o mercado de trabalho, através da melhora nos níveis de ocupação e da massa salarial, discreta recuperação da renda, queda do desemprego e aumento do emprego formal. Porém, mesmo com o aumento do emprego formal, as taxas de rotatividade continuaram a crescer (DIEESE, 2011).

Este aumento da rotatividade nas empresas "geram alguns impactos nas organizações, como custos, que podem ser financeiros ou econômicos (de difícil mensuração) e não reconhecidos contabilmente" (ECKERT *et al.*, 2011, p. 1).

Há uma necessidade de se progredir em direção à compreensão das consequências da rotatividade e através desta compreensão estabelecer um modelo de gestão eficaz a fim de controlar este fenômeno. Para tanto ainda são necessárias um maior número de pesquisas para especificar consequências individuais,

organizacionais e sociais além de um maior desenvolvimento da tecnologia de contabilização e mensuração de recursos humanos para que as várias consequências positivas e negativas possam ser contabilizadas de forma mais eficaz (MOBLEY, 1992).

Sendo assim, fica evidente a importância do estudo dos custos envolvidos na rotatividade de pessoal, portanto, esta investigação se propõe responder ao seguinte questionamento: *Quais são os custos decorrentes da rotatividade de pessoal em uma rede de supermercados de Santana do Livramento?*

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos gerais e específicos deste estudo encontram-se listados a seguir.

### 1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar os custos decorrentes da rotatividade de pessoal em uma rede de supermercados de Santana do Livramento.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Definir os custos de desligamento;
- ✓ Verificar os custos de reposição;
- ✓ Determinar os custos de treinamento;
- ✓ Propor medidas para minimização dos custos associados à rotatividade de pessoal.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo é relevante tanto para as organizações quanto para o meio acadêmico, visto que há uma necessidade de mais pesquisas sobre os impactos financeiros decorrentes das altas taxas de rotatividade dentro das organizações.



É importante destacar que o controle dos custos envolvidos nas operações realizadas pela organização, é uma das melhores maneiras encontradas para a concretização de um dos seus principais objetivos: o de sobreviver no mercado de trabalho que se encontra cada vez mais competitivo. Porém cabe à organização decidir o que lhe é mais viável: suportar os altos custos da rotatividade ou encontrar meios de combater estes altos índices (BORGES e RAMOS, 2008).

Neste enfoque, o trabalho de pesquisa se justifica à medida que identifica e analisa os custos decorrentes da rotatividade de pessoal nas organizações, uma vez que estes conhecimentos auxiliarão os profissionais da área de Recursos Humanos a controlar de forma efetiva a rotatividade. Além do mais, através do controle dos custos, a qualidade dos serviços prestados - que são diretamente afetados quando existem altos índices de rotatividade - e, uma mudança na tomada de decisões - deixando de ser exclusivamente empírica - tornarão as organizações mais competitivas para sobrevivência no mercado de trabalho.

O conhecimento decorrente deste estudo dará suporte para as organizações desenvolverem técnicas e programas de diminuição e prevenção, promovendo a redução dos custos desnecessários provocados pela rotatividade.

Segundo Cascio e Boudreau (2010) questões relacionadas aos custos da rotatividade e aos fatores que eles envolvem são questões complexas e muitas vezes subestimadas pelas empresas, quando estas adotam regras simples na tomada de decisões. Para tanto, existem alguns modelos de estruturas que tornam estas questões mais práticas de forma a melhorar o gerenciamento deste importante aspecto dos recursos humanos dentro das organizações.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos. O primeiro compreende a introdução, onde são contextualizados o tema e o problema de pesquisa, juntamente com a justificativa e os objetivos: geral e específicos.

No segundo capítulo encontra-se a fundamentação teórica, que está dividida em quatro seções que abrangem em um primeiro momento a evolução das práticas de recursos humanos, dos seus primórdios até os dias atuais. Na segunda seção são feitas considerações sobre o conceito de rotatividade e logo em seguida, na terceira seção é feito um breve relato quanto às formas de classificação da

rotatividade. Na quarta e última seção são apresentados os tipos de custos incorridos na rotatividade.

No terceiro capítulo tem-se a metodologia, que abrange o conjunto de métodos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. Neste encontra-se o tipo de pesquisa, o método, a forma de coleta e a análise dos dados utilizados na realização da mesma.

No quarto capítulo faz-se a demonstração e análise dos dados coletados durante a pesquisa, onde a teoria é então relacionada com os dados pesquisados.

O quinto capítulo compreende as considerações finais da pesquisa. Por fim, são apresentadas sugestões para a empresa pesquisada e as referências que sustentaram a pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa são apresentados estudos e conceitos atinentes a rotatividade e seus custos. Em um primeiro momento é feita uma abordagem a respeito da evolução das práticas de recursos humanos, começando pelo início do século XVIII, época em que surge a industrialização, um processo histórico que provocou profundas transformações tanto no âmbito social quanto no econômico. Chegando até os dias atuais, com modelos modernos na área de gestão de pessoas, onde já se identifica uma maior preocupação com o ser humano e não somente com a tarefa que este realiza.

Logo em seguida são apresentados alguns conceitos relativos à rotatividade, suas classificações e os custos por ela causados, além do modo como é calculada. E finalmente discorre-se individualmente sobre cada um dos custos envolvidos na rotatividade e o que cada um deles considera como fatores a serem contabilizados.

Segundo Mobley (1992) a rotatividade da força de trabalho é tratada pelo empregador como um problema que necessita de uma solução urgente e a razão mais comum é o alto custo envolvido nas substituições de pessoal. Não se sabe ao certo o montante destes custos, mas levantamentos indicam que eles podem chegar a muitos bilhões por ano. Entretanto altos custos envolvidos não significam necessariamente que a rotatividade seja uma política econômica ruim para a empresa.

Por este motivo, através dos conceitos aqui expostos sobre a rotatividade e de estudos mais aprofundados a respeito desta, é possível, além de identificar cada um dos diferentes tipos de custos envolvidos, desvendar a realidade financeira que realmente envolve tal processo.

### 2.1 EVOLUÇÃO DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

No século XVIII a industrialização surge substituindo o modelo artesanal pelo modelo industrial de produção, transformando o processo produtivo e causando mudanças sociais e econômicas na sociedade. A divisão do trabalho de forma fragmentada e programada passa a ter a produtividade e a eficiência como critérios indispensáveis para a otimização dos recursos e dos fatores de produção. O homem

já não segue o ritmo ditado pela natureza, e sim o das máquinas, com isso surge a ideia de que o homem deve conhecer e dominar a natureza, pois só assim alcançará o bem-estar e o progresso contínuo. Empregadores e empregados constituem dois segmentos sociais distintos, os primeiros detêm o capital e os segundos realizam o trabalho planejado pelos primeiros (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

No início da década de 30 havia a inexistência de legislação trabalhista, de departamento de pessoal ou área semelhante que se responsabilizasse pela gestão de pessoas. A mão-de-obra era desqualificada, já que as atividades a serem desenvolvidas exigiam pouca ou quase nenhuma habilidade. Em sua maioria os trabalhadores eram imigrantes europeus fugidos da pobreza e da guerra de seus países. Só entre os anos de 1930 e 1950 que surge a legislação trabalhista, com leis e normas que vigoram até os dias atuais. Começam a surgir os primeiros departamentos de pessoal, focados em controlar rotinas, tais como a frequência, pontualidade, horas trabalhadas e absenteísmo dos trabalhadores (WOOD JR., 2009).

Sob tal influência nasceu a função de chefe de pessoal. Para os empregadores, o trabalhador era apenas um instrumento a mais na busca de seus objetivos empresariais. O que realmente importava era ter trabalhadores com saúde para que pudessem render ao máximo, chegando a trabalhar 18 horas diárias. E para manter o ritmo de trabalho, corrigir eventuais irregularidades, advertir e demitir trabalhadores ineficientes o patrão possuía o chefe de pessoal, tido como seu homem de confiança, revestia-se de um poder coercitivo muito grande, já que punia em nome da empresa (MARRAS, 2000).

Na metade do século XX ocorreram mudanças fundamentais, tanto na esfera econômica quanto na esfera social. Os bens intangíveis, tais como cultura, conhecimento e criatividade passam a dividir espaço com os bens tangíveis, matérias-primas e meios de produção. Novos métodos de produção foram implementados, exigindo mudança nos antigos modelos, tornando o mercado segmentado em pequenos volumes. Seu foco passa a ser a competitividade, inovação, alta qualidade e baixo custo. A produção passa a concentrar-se na flexibilidade, no trabalho intelectual e nas equipes de trabalho (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

Segundo Marras (2000), não basta apenas conhecer uma realidade para poder agir sobre ela. É preciso conhecer todas as variáveis - internas e externas -

aos processos em que essa realidade está inserida, bem como possuir vivência suficiente a fim de garantir uma interferência menos acidental. É nesse cenário que a função de chefe de pessoal ganha status de gerência, subindo um degrau muito importante no conceito organizacional, deixando de ser uma função puramente operacional e tornando-se também tática.

Entre as décadas de 50 e 60 foi implantado no Brasil o modelo americano de gestão de pessoal elevando a função de Recursos Humanos à gerência. Foi neste período que a área de RH passou a adotar serviços de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho entre outros. O gestor de RH passa a ser visto como um administrador de empresas, devendo possuir visão holística e multidisciplinar dos mais diversos temas: psicologia, finanças, marketing, produção entre outros. Surgem os movimentos sindicalistas, uma verdadeira revolução movida pelas bases trabalhistas (MARRAS, 2000).

Começam a surgir nesta mesma época os primeiros cargos de gerência de recursos humanos, na sua maioria, tinham a função de coordenação dos sistemas de recursos humanos. Novas políticas governamentais de modernização tecnológica e de incentivos fiscais dão força aos programas de treinamento, alimentação e desenvolvimento do trabalhador dentro das empresas. Conceitos de riscos ocupacionais e de necessidades ergonômicas no trabalho também começam a ganhar destaque. Nas indústrias surgem as primeiras práticas brasileiras de gestão participativa e de qualidade (WOOD JR., 2009)

De acordo com Wood Jr. (2009) o período compreendido entre a década de 80 e 90 caracteriza-se pelo alinhamento entre as rotinas de pessoal, estrutura organizacional e comportamento individual. Surgem os programas de treinamentos na formação de líderes, atividades em equipe e discussões sobre neuroses e doenças do trabalho. Ocorrem mudanças nas estruturas hierárquicas com a utilização de processos como *downsizing* – eliminação da burocracia desnecessária - e *rightsizing* – supressão de departamentos, que provocaram demissões em massa e a entrada de novas tecnologias.

A economia global no final do século XX trouxe importantes alterações no sistema econômico. Os recursos humanos tornam-se globais à medida que as empresas movem-se para os mais diversos lugares, onde haja abundância de trabalhadores e custos menores (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

É também no final do século XX que as empresas passam a preocuparem-se mais em se manter competitivas no mercado, cobrando cada vez mais resultados de seus colaboradores. Estes por sua vez buscam no interior das empresas em que trabalham a compensação do estresse causado pelas intensas cobranças (MARRAS, 2000).

Atualmente no Brasil, mesmo diante de todo crescimento econômico, o mercado de trabalho ainda permanece com algumas características que geram insegurança nos trabalhadores ou ainda que mine os bons resultados, impondo importantes desafios a política pública voltada ao trabalho. Entre elas destaca-se a rotatividade da mão de obra que cresce a cada ano no Brasil, incentivada desde a década de 90 através da flexibilidade do mercado de trabalho e da implantação do FGTS (DIEESE, 2011).

A rotatividade é um dos mais importantes fenômenos organizacionais e merece atenção especial (MOBLEY, 1992). Não somente pelos custos que estão envolvidos no processo de rotatividade – que são altos - mas também pela qualidade em que esta acontece dentro da organização. Vale lembrar que a rotatividade se bem gerida pode ser útil dentro da organização (WATSON WYATT INC., 2005).

## 2.2 ROTATIVIDADE

A economia brasileira encontra-se aquecida. Existem várias vagas de emprego disponíveis no mercado de trabalho e naturalmente o trabalhador busca por melhores oportunidades de emprego, melhores salários e melhores benefícios o que acaba contribuindo para o aumento das taxas de rotatividade dentro das organizações. O aumento destas taxas de rotatividade é um fenômeno que tem deixado as organizações frequentemente preocupadas. No Brasil, os índices de rotatividade são elevados o que já se tornou uma característica marcante no mercado de trabalho brasileiro (ORELLANO; MATTOS; PAZELLO, 2010). Vale lembrar que a rotatividade pode acontecer por iniciativa tanto do trabalhador quanto da empresa.

Para Marras (2000) a rotatividade (*turnover*), é o número de funcionários desligados da empresa em determinado período de tempo, comparado ao quadro de funcionários efetivos.

A rotatividade de pessoal (ou *turnover*) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. [...] A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas para compensar saídas de pessoas das organizações. A cada desligamento quase sempre corresponde à admissão de um substituto como reposição. [...] o fluxo de saídas [...] deve ser compensado por um fluxo equivalente de entradas (admissões) de pessoas (CHIAVENATO, 2010, p. 88 – 89).

Para Cascio e Boudreau (2010) uma definição mais exata de rotatividade é a de que ela inclui a reposição dos funcionários que saíram dando origem a ideia de rotação, ou seja, a saída de um funcionário e a entrada de outro. A rotatividade ainda pode ser definida como uma interrupção do vínculo empregatício, que será restabelecido no momento da contratação de um novo funcionário (RAMOS; CARNEIRO, 1997). Já para Mobley (1992, p. 30) a rotatividade nada mais é do que a “suspensão da condição de membro de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta”.

Apesar de possuir altos custos, a rotatividade não é em todos os aspectos negativa. Conforme estudos realizados pela Watson Wyatt Inc. (2005) ter uma rotatividade em níveis ideais, o que para eles significa ter estes índices em torno de 15%, é obter sucesso financeiro. Segundo estes estudos, manter moderados os índices de rotatividade proporciona altos retornos financeiros, e mesmo o processo de desligamento tendo custos elevados, garantem que desligar um funcionário que tenha um mau desempenho para substituí-lo por outro de desempenho melhor ou superior além de melhorar a produtividade acaba tornando-se rentável para a organização.

Se bem administrada a rotatividade pode apresentar alguns pontos positivos, tanto no âmbito individual quanto coletivo, ou seja, para toda organização. Portanto baixos índices de rotatividade ou nenhum índice dela podem não ser a garantia do sucesso para as organizações. Pois uma organização que nunca renova seu quadro de funcionários pode estar fadada a estagnação, ou seja, pode acabar ficando parada no tempo, sem aproveitar alguns dos benefícios promovidos por um índice equilibrado de rotatividade (MOBLEY, 1992).

Alguns dos benefícios promovidos pela rotatividade dentro das organizações são, por exemplo, maiores oportunidades de promoções internas para os colaboradores que permanecem na empresa, a remoção bem vinda de

colaboradores que causam problemas e a entrada de novos conhecimentos na organização através dos novos admitidos. Em resumo, a rotatividade pode ter efeitos positivos para a organização (NEWSTROM, 2008).

### 2.3 CLASSIFICAÇÕES DA ROTATIVIDADE

A rotatividade pode ser classificada como voluntária quando a iniciativa de desligamento parte do funcionário – por exemplo, melhor oferta de trabalho, pedido de demissão - ou involuntária – em casos de demissões em massa, aposentadoria. As razões de desligamentos voluntários são mais controláveis, por este motivo as empresas focam neste tipo de rotatividade e procuram mensurar os seus custos, no intuito de reduzi-los (CASCIO; BOUDREAU, 2010).

Por sua vez, a rotatividade voluntária pode ser classificada de duas maneiras: como funcional, quando a saída do funcionário produz um aumento no valor da empresa; e disfuncional quando sua saída produz uma queda deste valor. O valor do funcionário é medido de acordo com seu desempenho dentro da organização. Quando determinado funcionário desligado da empresa possuía alto desempenho e sua substituição é considerada difícil tem-se uma rotatividade disfuncional; quando o funcionário desligado possuía baixo desempenho e sua substituição é considerada fácil, tem-se uma rotatividade funcional. A rotatividade voluntária entre excelentes funcionários possivelmente prejudicará o valor da força de trabalho e produzirá custos associados a seu desligamento da empresa (CASCIO; BOUDREAU, 2010).

[...] a rotatividade voluntária entre trabalhadores de alto desempenho, que são substituídos por trabalhadores de desempenho médio, não produz grande diferença no valor da força de trabalho. Se os custos de processamento das saídas e contratações de novos funcionários são baixos, pode ser apropriado não fazer investimentos para reduzir a rotatividade (CASCIO; BOUDREAU, 2010, p. 91).

Porém, a rotatividade envolve o processo de perda de pessoas o que acaba por revelar problemas e desafios a serem superados pela área de Recursos Humanos. Vale ainda destacar que todos os processos desenvolvidos dentro das organizações envolvem pessoas. Portanto, o excesso de rotatividade acaba causando além de custos, a perda de capital intelectual, de domínio dos processos, prejudica a relação com clientes, causa a perda de negócios e de recursos



financeiros, entre outros. “O alto *turnover* causa redução da produtividade, de lucratividade e de falta de saúde organizacional” (BÜHLER, 2009, p. 64).

## 2.4 CUSTOS DA ROTATIVIDADE

Antes de se calcular os custos da rotatividade é interessante que se conheça quais são os seus índices dentro da empresa ou em determinado setor dela, para que desta forma se torne mais prática a identificação dos seus reais custos.

A rotatividade, segundo Marras (2000) é expressa através de um índice ao qual se denomina Índice de Rotatividade. Esse índice pode medir a rotatividade de parte da organização ou de toda ela. Conforme o CAGED (2012), a taxa de rotatividade mede o percentual dos trabalhadores substituídos mensalmente em relação ao total de trabalhadores ativos no primeiro dia do mês, em nível geográfico e setorial, mas não em nível ocupacional. Ou seja, esse indicador não permite quantificar o perfil dos trabalhadores que são substituídos nas empresas.

O cálculo utilizado pelo CAGED para obtenção da taxa de rotatividade mensal utiliza o menor valor entre o total de admissões e desligamentos sobre o número total de empregos no primeiro dia útil do mês.

Porém, utilizar-se-á a fórmula citada por Marras (2000) e por Cascio e Boudreau (2011), onde a rotatividade da organização é calculada da seguinte maneira: número de desligamentos de funcionários durante o período (geralmente calculado mensalmente), dividido pela média geral de funcionários ativos durante aquele mesmo período. Podendo ser representada pela seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Número de funcionários desligados por período} \times 100}{\text{Número médio de funcionários ativos}}$$

Para Mobley (1992) tal fórmula não é específica, pois não identifica os motivos dos desligamentos. Uma abordagem mais útil, segundo ele, seria separar os tipos de desligamentos em categorias específicas, tais como: desligamentos voluntários, demissões por justa causa, e assim por diante e calculá-los categoria a categoria.

A excessiva rotatividade de pessoal pode causar efeitos negativos para a organização, tais como: custos de desligamento, custos de indenização, custos com

treinamento de novos funcionários, custos com horas extras, custos com perda de produtividade e interrupção do serviço produzido, custos com recrutamento e seleção e efeitos na moral dos funcionários que permanecem na empresa (NEWSTROM, 2008).

Entretanto, apesar da rotatividade ser frequentemente encarada por um viés de consequências negativas para a organização, pode-se destacar alguns pontos positivos provocados por ela, tais como: o afastamento de funcionários que possuem baixo desempenho, a criação de novas oportunidades como, promoções para os funcionários que permaneceram na empresa e fusão de cargos. A rotatividade torna-se benéfica e até em alguns casos, necessária, sobre tudo quando há por parte dos funcionários um comportamento de afastamento (absenteísmo, apatia, sabotagem) ou até de conflito entre colegas (MOBLEY, 1992).

Porém, tem-se que tomar cuidado, pois geralmente empresas que praticam excessivamente a rotatividade acabam criando uma desvantagem competitiva perante as demais empresas do mercado, tornando sua mão de obra mais onerosa que a da concorrência (ZYLBERSTAJN, 2007). Além disso, elevados índices de rotatividade nas empresas acabam refletindo diretamente no mercado formal brasileiro, resultando em baixo tempo médio de emprego dos trabalhadores. Se comparado internacionalmente com outros 25 países, o Brasil é o país que apresenta o tempo médio de trabalho mais baixo, ficando acima apenas dos Estados Unidos, de quem é superior em cerca de sete meses (DIEESE, 2011).

Dados obtidos através de estudos realizados pelo DIEESE (2010), onde foi analisado o mercado de trabalho nos anos de 2000 a 2009 mostram que os desligamentos com duração de menos de seis meses superaram 40% do total de desligamentos em cada ano. Sendo que metade destes desligamentos não atingiu sequer três meses de duração. Cerca de 2/3 dos vínculos desligados não chegaram a atingir um ano de trabalho e entre 76% e 79% dos desligamentos não chegaram a durar dois anos (DIEESE, 2010).

Dentro deste contexto torna-se importante para as organizações conhecer quais são os custos econômicos e financeiros envolvidos no processo de entrada e saída de funcionários. Porém, na maioria das vezes, os custos econômicos não são avaliados pelas empresas, por serem de difícil mensuração (ECKERT, 2011).

Calcular todos os custos envolvidos no processo de rotatividade de uma organização é difícil. Pode-se dividi-los em dois tipos de custos: os custos diretos,

que são aqueles de mais fácil mensuração, tais como custos com seleção, recrutamento e treinamento e os custos indiretos, considerados de difícil mensuração, já que não há como calculá-los precisamente, pois são de difícil quantificação. São exemplos de custos do tipo indireto a interrupção dos serviços prestados, perda da qualidade e a insatisfação dos clientes durante processo de adaptação do novo funcionário (LASHLEY, 2001). No entanto nem sempre é tarefa fácil separar os custos entre diretos e indiretos (ECKERT, 2011).

Por este motivo que as empresas devem ter a sua disposição procedimentos práticos, para que possam medir e analisar os custos da rotatividade, sobretudo porque os custos com as admissões, treinamento e desenvolvimento dos novos colaboradores são vistos hoje como investimentos que, como qualquer outro recurso corporativo precisam ser avaliados. Através do custeio dos processos realizados pelos recursos humanos torna-se possível além de medir custos, desenvolver métodos e programas estratégicos na redução destes custos (CASCIO; BOUDREAU, 2010).

Ao medir a rotatividade, a empresa precisa considerar três tipos de custos: os custos de desligamento, de reposição e de treinamento. É importante para a empresa conseguir avaliar seus custos diretos e indiretos. O simples conhecimento do fato da rotatividade ser dispendiosa para a empresa é inadequado para que se tenha um gerenciamento efetivo dos custos (MOBLEY, 1992).

#### 2.4.1 CUSTOS DE DESLIGAMENTO

Conforme Chiavenato (2010, p. 90) “a rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas”. Pode-se citar como exemplos destas variáveis externas, a economia e as oportunidades de emprego no mercado de trabalho. Como variáveis internas têm-se a política salarial, oportunidades de crescimento interno e o relacionamento dentro da organização. A respeito dessas variáveis, pode-se obter maiores informações através de um método bastante simples e de grande valia para as organizações: a entrevista de desligamento.

Esta entrevista de desligamento consiste em uma conversa formal, guiada por um questionário simples que colha a opinião do colaborador já desligado da organização, a respeito de salários, benefícios, relacionamento com superiores e

colegas, treinamentos, entre outros. As entrevistas de desligamento auxiliam os profissionais de RH a entender as causas da rotatividade, já que podem indicar possíveis problemas de relacionamento e insatisfações que estão ocorrendo dentro da organização (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com Cascio e Boudreau (2010) ao calcularem-se os custos de desligamento deve-se incluir além das entrevistas de saída (S1); a desvinculação do funcionário da folha de pagamento (S2); as indenizações decorrentes do desligamento (S3); e o imposto-desemprego - não aplicável no Brasil (S4)<sup>1</sup>.

Sendo assim:

$$\text{Custos totais de desligamento (ST)} = S1 + S2 + S3 + S4$$

Quando a empresa realiza a entrevista de desligamento deve considerar o custo do tempo do entrevistador e o custo do tempo do trabalhador entrevistado.

As empresas devem especificar exatamente quais funções administrativas se relacionam com os desligamentos e o tempo gasto com eles. Cada uma dessas funções custa dinheiro, e os custos devem ser documentados e incluídos na medição dos custos de desligamento (CASCIO; BOUDREAU, 2010, p.94).

No Brasil a legislação contempla o conceito de “demissão sem justa causa”, que garante ao empregador o direito de demitir seus empregados livremente desde que, pague a eles as devidas indenizações previstas em lei. As parcelas que realmente têm natureza indenizatória são: o aviso prévio proporcional ao tempo de serviço e a multa de 50% sobre os depósitos do FGTS. Muitos empregadores incluem no custo da demissão as parcelas referentes ao 13º salário proporcional e as férias proporcionais, mas estas duas parcelas não são indenizatórias, pois independentemente da rescisão do contrato elas seriam pagas ao empregado em determinado momento (ZYLBERSTAJN, 2007).

Os pagamentos das indenizações devidas nos desligamentos podem normalmente ser informados pelo setor contábil. O tempo de serviços prestados, as causas dos desligamentos e o nível hierárquico são fatores importantes que afetam o valor final do pagamento das indenizações (CASCIO; BOUDREAU, 2010).

---

<sup>1</sup> Não aplicável no Brasil.

Como citado anteriormente, os custos decorrentes da indenização do desligamento é composto por duas parcelas: o aviso prévio – quando indenizado – e a multa do FGTS. O aviso é uma parcela fixa, correspondente ao valor de um mês de salário mensal enquanto a multa do FGTS depende da duração do vínculo: quanto maior o tempo de serviço, maior o valor da multa (ZYLBERSTAJN, 2007).

Cascio e Boudreau (2010) destacam ainda a importância de incluir nos custos de desligamento, os custos referentes à queda da produtividade devido aos desligamentos. Esse custo pode referir-se a redução de produtividade do funcionário que está por sair da empresa ou de uma equipe de trabalho que perde um de seus integrantes.

Há também o tempo existente entre o desligamento de um funcionário e a contratação de um novo que o substitua. Este tempo de busca por um novo funcionário também envolve custos, inclusive sobre a perda de produtividade, já que o processo de desenvolvimento que se tinha até o momento do desligamento é de certa forma interrompido (ESTECHE; LOZECKYI, 2007).

Geralmente este tipo de custo que envolve a queda de produtividade e de qualidade nos serviços prestados, é considerado de difícil mensuração pelas empresas, pois não há como calcular com precisão as perdas envolvidas nestes processos (LASHLEY, 2001).

Nos níveis mais elevados da empresa e em funções onde o relacionamento com o cliente é de grande importância, o custo econômico dos negócios/oportunidades perdidas pode ser significativo. Além disso, o fato de um funcionário sair da empresa pode causar uma motivação nos demais colegas de modo que estes também sintam vontade de fazer o mesmo. Fatos como estes podem ser extremamente caros, sem falar nas lacunas deixadas no quadro de funcionários (CASCIO; BOUDREAU, 2010).

Porém, se bem gerida, a rotatividade pode vir a trazer benefícios, como visto anteriormente, melhorando a qualidade do trabalho dos funcionários que permanecem na empresa. O fato, por exemplo, de substituir funcionários de baixo desempenho por funcionários de médio a alto desempenho é de grande valia para as empresas e, a longo prazo garantem maior lucratividade para organização (WATSON WYATT INC., 2005), suprimindo desta forma os custos incorridos durante o processo de desligamento de funcionários.

## 2.4.2 CUSTOS DE REPOSIÇÃO

Conforme visto anteriormente a rotatividade nada mais é do que a substituição de um funcionário desligado da empresa por outro. Este processo de substituição dá a ideia de rotação.

Neste contexto, além de onerada com os custos do desligamento, a organização ainda arca com os custos da reposição do colaborador desligado. Na contabilidade os custos de reposição, usualmente utilizados na área de estoques, são definidos como o valor que a empresa desembolsa a fim de repor novas mercadorias seja para substituição das mercadorias vendidas seja para recompor baixos estoques. Tais custos envolvem tanto as vantagens quanto as desvantagens envolvidas ao se adquirir novas mercadorias. Portanto o fator reposição além de ser uma preocupação constante está intimamente ligado ao sucesso da organização (IUDÍCIBUS; MARION, 2009).

Tal definição é semelhante à encontrada para definir os mesmos custos em recursos humanos, na qual os custos de reposição referem-se aos processos de substituição de funcionários que estão atualmente empregados na organização. Custos estes que seriam gerados a partir de processos de recrutamento, seleção e de treinamento dos novos funcionários (PACHECO, 2002).

Estas novas contratações são chamadas de aquisições. O resultado positivo destas aquisições e seu conseqüente retorno econômico a organização dependerá da quantidade, da qualidade e dos custos desta nova aquisição. Pois o simples fato de contratar não significa a garantia de obtenção de qualidade (CASCIO; BOUDREAU, 2010).

Conforme Cascio e Boudreau (2010) existem oito categorias de custos de reposição:

- a) Comunicação de vaga disponível: estes custos variam de acordo com o tipo de vaga que está sendo ofertada e para qual mercado é alvo. Podem abranger anúncios de um jornal local até taxas de agências de emprego pagas pelo empregador. O custo do tempo gasto pelo departamento de RH também deve ser contabilizado;
- b) Funções administrativas envolvendo a pré-admissão: envolvem funções como receber e selecionar currículos, marcar as entrevistas dos candidatos, confirmar as

referências dos candidatos. Estes procedimentos podem ser onerosos, pois demandam tempo e atenção do profissional que realiza tais funções. Infelizmente, este tempo não é documentado rotineiramente;

c) Entrevistas de seleção: a maioria das empresas utiliza as entrevistas para descrever funções atinentes ao cargo, comunicar deveres e responsabilidades, informar benefícios do cargo e fazer avaliações a respeito dos candidatos. Os custos nesta etapa são calculados com base no tempo gasto, nos salários dos entrevistadores e no número de entrevistas realizadas;

d) Testes de seleção: algumas empresas realizam diferentes tipos de testes na hora da admissão de novos funcionários, por exemplo, testes de aptidões, de honestidade, psicológicos. Os custos desta etapa são calculados considerando-se os custos dos materiais e do tempo gasto;

e) Reuniões de equipe: quando o cargo em questão, a ser preenchido na empresa corresponde a cargos de gerencia/chefia pode ser necessária a realização de algumas reuniões com a equipe de RH e o departamento em que há a vaga. O tempo gasto em cada reunião, multiplicado pela soma dos salários dos participantes da reunião fornece uma medida dos custos de reposição;

f) Despesas com viagens: estes tipos de despesas só ocorrem quando o candidato selecionado necessita mudar-se de cidade. Os custos incorridos com hospedagem e locomoção são altíssimos e tendem a aumentar nos casos em que a empresa custeia despesas com mudança, transporte da mudança, entre outros custos;

g) Repasse de informações pós-admissão: as informações do novo funcionário precisam ser coletadas, registradas e inseridas no sistema utilizado pela organização, por exemplo, cadastro de funcionários, de folha de pagamento, entre outros. O tempo gasto neste processo deve ser calculado com base na média dos salários e benefícios do pessoal de RH responsável por estes processos;

h) Exames médicos: o último custo envolvido no processo de reposição de funcionários são os exames médicos realizados durante a admissão dos funcionários, os chamados exames pré-admissionais, que podem ser realizados por médicos da própria empresa ou através de clínicas terceirizadas. Este fator determinará a forma como serão calculados os custos, lembrando que se o novo funcionário já estiver sendo remunerado enquanto realiza exames, seu salário e benefícios devem ser incluídos nos custos totais.

### 2.4.3 CUSTOS DE TREINAMENTO

O treinamento é um processo de compreensão sobre determinados assuntos em um curto prazo de tempo, que tem como objetivo principal transmitir ou ratificar conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas à execução de tarefas dentro das organizações (MARRAS, 2007).

Quase sempre os novos funcionários precisam de treinamento para que alcancem um padrão de competência razoável antes de assumir definitivamente seu novo posto de trabalho, e estes treinamentos envolvem despesas consideráveis à empresa (CASCIO; BOUDREAU, 2010).

Os custos de treinamento segundo Marras (2007) nada mais são do que a contabilização das despesas envolvidas na elaboração de um programa ou de um módulo de treinamento. Geralmente estas despesas são demonstradas relacionando-se o custo total de investimentos realizados em: materiais, instalações, equipamentos, instrutores, entre outros e envolve todos os custos diretos e indiretos. Ou ainda pode-se relacionar os custos totais envolvidos no treinamento e dividi-los pelo número de colaboradores treinados vezes o número total de horas gastas neste (MARRAS, 2007).

Lashley (2001) considera os custos de treinamento como parte dos custos de transição que segundo ele são formados pelos custos da indução e da perda de produtividade que ocorrem até que o novo funcionário esteja no mesmo nível de produção do funcionário recém-desligado. O autor ainda inclui nestes custos a perda de serviços e/ou da satisfação do cliente em relação ao resultado apresentado pelo novo colaborador.

Porém os treinamentos não significam apenas custos para a organização. Esteche e Lozecky (2007) acreditam que a organização além de treinar os novos colaboradores, deve manter seu quadro todo sempre treinado de forma que suas habilidades mantenham-se atualizadas. Desta forma os colaboradores manter-se-ão motivados, exercendo suas atividades de forma competente e prestando assim serviços de qualidade (ESTECHE; LOZECKYI, 2007).

Os novos funcionários, além do treinamento formal recebem instruções a respeito de seu novo trabalho do profissional de RH que os está contratando, além é claro de um treinamento durante a execução de suas novas atividades onde



geralmente um colega experiente na função se encarrega de treiná-lo. Além dos custos decorrentes das horas prestadas pelo profissional de RH e do funcionário que ensinará as novas atividades ao recém-admitido, devem fazer parte do cálculo dos custos de treinamento, todo tipo de material informativo fornecido aos novos funcionários (CASCIO; BOUDREAU, 2010).

O custo da redução de produtividade dos funcionários recém-admitidos que se encontram em processo de aprendizagem não é incluído como elemento do custo geral do treinamento, o que não significa que este custo não seja importante; pelo contrário os custos da redução da qualidade e na quantidade de bens e serviços produzidos são reais. O fato de a empresa ter funcionários menos experientes pode causar aumento nas despesas operacionais, por exemplo. Outros fatores como horas extras adicionais, custo de ajuda temporária e a baixa moral entre os funcionários que permanecem na empresa também se tornam onerosos (CASCIO; BOUDREAU, 2010).

Contudo, as empresas que investem em treinamento para seus funcionários correm alguns riscos. Existem casos em que há forte investimento por parte destas em treinamento para seus funcionários e estes após anos de estudos, aperfeiçoamento e qualificação em busca de melhores resultados, serviços e conseqüentemente maior lucratividade para a organização acabam sendo demitidos ou então pedindo demissão. Levando consigo além de uma vasta experiência, seus conhecimentos e toda sua capacidade intelectual, o que acaba causando grandes prejuízos financeiros para a organização (ESTECHE; LOZECKYI, 2007).

Todos estes custos são importantes e se não controlados podem facilmente vir a triplicar as despesas até então calculadas, por este motivo devem ser incluídos nos custos de treinamento, sempre que for possível mensurá-los com confiança e exatidão. O mesmo deve ser aplicado a ganhos potenciais, associados a novos funcionários, na qual tais ganhos compensam os custos obtidos através dos treinamentos. Em algumas empresas a mensuração destes custos é complexa, mas de forma alguma deve deixar de ser feita, é melhor formar uma equipe capaz de identificar estes custos do que considerá-los zero ou nulos (CASCIO; BOUDREAU, 2010).

### 3 METODOLOGIA

Segundo Marconi e Lakatos (2009) o método é o conjunto sistemático e racional de atividades que auxiliarão de forma mais eficaz o alcance do(s) objetivo(s) proposto(s), delineando o caminho a ser seguido, detectando assim possíveis erros e auxiliando nas decisões que deverão ser tomadas.

Neste capítulo, portanto, identificar-se-á a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, onde estão definidos os métodos adotados quanto ao tipo de pesquisa escolhido, o procedimento de pesquisa, população, além da técnica de coleta e análise de dados. Através desta estruturação metodológica, foi possível atingir os objetivos propostos na presente pesquisa.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Conforme Gil (2010, p. 1) as pesquisas são definidas “como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. São sempre solicitadas quando se tornam necessárias maiores informações a respeito de determinado problema e são desenvolvidas de acordo com os “conhecimentos disponíveis e a utilização de métodos e técnicas de investigação científica” (GIL, 2010, p. 1).

A pesquisa aqui apresentada caracteriza-se como uma pesquisa do tipo exploratório-descritiva. De acordo com Collis e Hussey (2005) a pesquisa do tipo exploratória é realizada em torno de um problema de pesquisa que apresente pouco ou nenhum estudo anterior, possibilitando desta forma a busca por maiores informações sobre a questão ou problema estudado. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006) a pesquisa do tipo exploratória tem como objetivo aproximar pesquisador e fenômeno, a fim de que este adquira maiores conhecimentos a respeito das características do fenômeno estudado.

Além de seu caráter exploratório, a pesquisa aqui apresentada possui características de uma pesquisa descritiva. Segundo Collis e Hussey (2005, p. 24) a pesquisa descritiva “é a pesquisa que descreve o comportamento dos fenômenos”, é frequentemente utilizada para identificar e levantar informações sobre características inerentes a determinado problema ou questão, avaliando e descrevendo

características pertinentes as questões pesquisadas (COLLIS; HUSSEY, 2005). A pesquisa descritiva tem a finalidade de buscar especificar propriedades e características importantes aos fenômenos analisados. Neste tipo de pesquisa não há a intervenção do pesquisador, que busca apenas coletar dados que evidenciem um evento, um fenômeno ou situação que ocorre (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

A pesquisa ainda é classificada quanto ao método aplicado, como uma pesquisa quali e quantitativa. A pesquisa qualitativa segundo Hair Jr. et al. (2005, p.152) é usada “tipicamente no estado exploratório do processo de pesquisa. Seu papel é identificar e/ou refinar problemas de pesquisa que podem ajudar a formular e testar estruturas conceituais”. Collis e Hussey (2005) definem a pesquisa quantitativa como sendo um método que tem como objetivo mensurar os fenômenos pesquisados onde são envolvidas a coleta e a análise de dados numéricos através da aplicação de métodos estatísticos.

### 3.2 MÉTODO ESCOLHIDO

Para que seja possível avaliar a qualidade dos resultados de determinada pesquisa, torna-se necessário entender de que forma os dados foram obtidos e quais procedimentos foram adotados na sua análise e interpretação (GIL, 2010).

O presente trabalho adotou o método de pesquisa denominado estudo de caso. O estudo de caso é amplamente utilizado nas pesquisas sociais, sendo considerado um estudo de cunho mais profundo, que ocorre sobre um ou alguns poucos objetos, permitindo assim que se obtenha um conhecimento mais vasto e detalhado destes (GIL, 2010). Segundo Yin (2010, p.32) o método de estudo de caso “é preferido no exame dos eventos contemporâneos”, sobretudo quando estes eventos não podem ser manipulados pelo pesquisador.

Gil (2009, p.6) ainda define o estudo de caso como “um delineamento em que são utilizados diversos métodos ou técnicas de coleta de dados como, por exemplo, a observação, a entrevista e a análise de documentos”.

A empresa escolhida para ser pesquisada, está presente no mercado a mais de 70 anos. É uma empresa de gestão familiar, atualmente gerida por quatro de seus dez irmãos. É hoje uma empresa modelo, que proporciona o desenvolvimento e o crescimento dos municípios aos quais está situada. Possui treze filiais, sendo um

centro de distribuição de mercadorias e mais doze lojas, das quais sete situam-se na cidade de Santana do Livramento, três na cidade de Quaraí e mais duas na cidade de Rosário do Sul. Gera hoje, um número expressivo de postos de trabalho, contando atualmente com uma média de setecentos e setenta colaboradores.

Para a coleta de dados, utilizou-se todas as filiais da empresa situadas na cidade de Santana do Livramento, totalizando um número de oito filiais, sendo sete lojas mais o Centro de Distribuição (CD). A amostra incluiu os funcionários desligados e os admitidos, destas filiais entre os meses de janeiro a dezembro de 2012.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para que seja possível avaliar a qualidade dos resultados de determinada pesquisa, torna-se necessário entender de que forma os dados foram obtidos e quais procedimentos foram adotados na sua análise e interpretação (GIL, 2010).

Lakatos e Marconi (2009, p. 167) afirmam que a coleta de dados é onde se inicia “a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

Conforme Gil (2010, p.119) os estudos de caso necessitam da utilização de diversas técnicas de coleta de dados, a fim de que seja garantida a profundidade necessária ao estudo de caso. “Os estudos de caso executados com rigor requerem utilização de fontes documentais, entrevistas e observações”.

Nesta pesquisa, a coleta de dados foi realizada através da observação participante, definida por Collis e Hussey (2005) como um método de coleta de dados em que o pesquisador envolve-se totalmente com fenômenos e indivíduos pesquisados, visando obter um entendimento enriquecido por detalhes de valores, motivos e práticas dos que estão sendo observados. Yin (2010) considera a observação participante como sendo uma modalidade especial de observação, onde o pesquisador não é simplesmente um agente passivo aos acontecimentos, pois ele participa efetivamente dos eventos estudados, além de ser considerada por ele uma técnica propícia a ser utilizada em ambientes como o de grandes organizações.

Yin (2010) destaca algumas oportunidades da observação participante, tais como, maior acesso aos eventos ou grupos e a capacidade de perceber a realidade do ponto de vista de alguém que faz parte do estudo. Por fim, destaca alguns

problemas percebidos nesta técnica, onde se pode citar o fato de por vezes o observador ter que assumir posições de defesa contrárias as boas práticas sociais e o de acabar envolvido no grupo passando a apoiar este ou a organização estudada. Cabe ressaltar que a pesquisadora faz parte do quadro de funcionários da área de RH da empresa, já havendo autorização da direção para a realização do levantamento de informações.

Também foi utilizada como técnica de coleta de dados a análise de documentos, os quais consistem nos registros de entrada e saída de funcionários da empresa e análise dos dados numéricos envolvidos nestes processos (contratos de trabalho, rescisões de contrato de trabalho, entre outros documentos). Os dados coletados desta forma são considerados dados primários, que de acordo com Gil (2010) são tipos de dados que não receberam nenhum tipo de tratamento analítico, são considerados dados puros, pois estão sendo analisados pela primeira vez. De acordo com Fachin (2006) este tipo de técnica caracteriza-se por buscar dados em documentos de fonte primária, tais como, arquivos públicos ou particulares. São considerados documentos quaisquer informações que estejam sob forma de textos, imagens, sons, papéis, entre outros. Para Gil (2010) a pesquisa documental se assemelha em muitos pontos a pesquisa bibliográfica, todavia a grande diferença é que enquanto a pesquisa bibliográfica baseia-se em material publicado a documental utiliza apenas documentos elaborados com finalidades diversas, internos à organização, ou seja, que não receberam tratamento analítico.

Além de análises em documentos foram realizadas também análises através do *software* utilizado pela empresa onde foram realizados cálculos como, os da folha de pagamento e o de rescisões, entre outros. Tal *software* contém os dados a respeito dos custos obtidos com desligamentos, processo de recrutamento e treinamento necessários ao desenvolvimento da pesquisa.

Como última técnica de análise de dados foi utilizada “uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso” que é a entrevista (YIN, 2010, p. 133). Realizou-se primeiramente uma entrevista com a Coordenadora de Recursos Humanos da empresa pesquisada, onde foram abordados temas a fim de complementar as demais técnicas utilizadas na presente pesquisa, trazendo informações adicionais e até mesmo confrontando alguns dos dados coletados. Foram utilizadas ainda, entrevistas com o colaborador da empresa responsável pelo almoxarifado - compra de uniformes, materiais, etc. – que participa de alguns dos

processos envolvidos na rotatividade, tal como, os custos com lavanderia e na compra de novos uniformes. O tipo de entrevista utilizada foi a entrevista focada. Caracterizada por ser realizada em um curto espaço de tempo e composta de questões não estruturadas, ou seja, caracterizada por ser uma entrevista aberta, assumindo as características de uma conversa informal (YIN, 2010).

### 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A presente pesquisa teve como objetivo determinar os custos oriundos da rotatividade dentro das filiais de uma rede de supermercados de Santana do Livramento. As pesquisas documentais que se valem de dados quantitativos se encontram sob a forma de registros, tabelas, gráficos ou banco de dados, tiveram sua análise de dados diretamente envolvidos com processos estatísticos, como medidas de tendência central e de dispersão (GIL, 2010).

Em um primeiro momento, após o processo de coleta, os dados foram tabulados em planilhas do Microsoft Excel, e então foram analisados com base na estatística descritiva ou análise exploratória de dados como é denominada por Collis e Hussey (2005).

Do ponto de vista destes autores a análise exploratória de dados (estatística descritiva) é comumente utilizada para resumir ou simplesmente exibir dados quantitativos. Todavia este tipo de análise abrange outros pontos, pois além de descrever ela permite sintetizar e exibir os dados através de gráficos, tabelas, entre outros (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Para identificar as características da amostra coletada utilizaram-se testes estatísticos, tais como medidas de tendência central - média, mediana e moda - desvio padrão, distribuição de frequência, gráficos, tabelas, entre outros.

Já as informações complementares, registradas no caderno de campo através da observação participante, foram fundamentais na medida em que alguns dados necessários para a mensuração dos custos da rotatividade não estavam registrados nos documentos e necessitaram de investigação da pesquisadora.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são evidenciadas as análises de dados coletados através da pesquisa realizada. O estudo de caso foi conduzido primeiramente por meio de um levantamento de dados no sistema da empresa a fim de identificar os índices e os custos da rotatividade nas filiais de Santana do Livramento, no ano de 2012.

Tais dados foram coletados diretamente do *software* denominado Datasys, o qual tem por finalidade a instrumentalização das operações nas áreas de Departamento de Pessoal e Recursos Humanos da empresa em análise. Ambas as áreas atuam de forma conjunta, sob o comando de sua Coordenadora – Administradora, formada pela PUC-RS e pós-graduada na área, atuando na empresa desde o ano de 2005 – que representa a terceira geração da família proprietária da entidade. Atualmente o setor de RH da empresa conta com o apoio de mais três colaboradoras.

Dando continuidade a pesquisa, foram realizadas duas entrevistas, uma com a Coordenadora de Recursos Humanos e a segunda entrevista com o colaborador da empresa, que desempenha a função de Almojarife desde o ano de 2011. Entre suas responsabilidades estão à compra de uniformes e demais materiais utilizados na empresa. Ambos compõem o quadro de colaboradores da loja situada a Rua Treze de Maio. As entrevistas foram realizadas a fim de identificar questões a respeito do tempo e dos custos relacionados a alguns processos, como por exemplo, o tempo gasto com a seleção e recrutamento de novos colaboradores, tempo de entrevistas, custo de uniformes, lavanderia, materiais, entre outros fatores relevantes a mensuração dos custos envolvidos na rotatividade.

E finalmente complementando a pesquisa foi realizada a observação participante que teve como principal objetivo observar as questões, processos e acontecimentos ocorridos dentro da empresa e que tinham ligação com a rotatividade. Tal método foi facilitado pelo fato de a pesquisadora fazer parte do quadro de funcionários da empresa e atuar especificamente na área de Recursos Humanos e Departamento de Pessoal.

#### 4.1 ANÁLISE DO CONTEXTO DA EMPRESA

O varejo envolve todas as atividades relacionadas à venda direta de produtos e serviços ao consumidor final, para atender as suas necessidades pessoais. Esta venda pode ocorrer pessoalmente ou por outros meios, tais como: telefone, correios, revistas e internet. O autosserviço é uma característica marcante do segmento varejista e os supermercados caracterizam-se especialmente por oferecer este tipo de serviço, expondo produtos de maneira acessível, permitindo aos clientes se auto servirem, utilizando cestas e/ou carrinhos para carregar os produtos escolhidos (PARENTE, 2000).

A história do varejo no Brasil acompanha os principais momentos da formação econômica e social do país. Inicialmente baseado no oferecimento de itens básicos de subsistência, o sistema vai se modernizando e se sofisticando até chegar aos modelos de grandes hipermercados e shopping centers. Na recapitulação dessa história, fica evidente a clara tendência de concentração do setor (VAROTTO, 2006, p.86).

O conceito de autosserviço surgiu na Califórnia em 1912, mas só se consolidou anos mais tarde nos Estados Unidos após a Crise de 1929, devido à capacidade de redução de custos fixos que este tipo de serviço oferece e de menor utilização de mão-de-obra existe ainda a vantagem de poder oferecer aos clientes uma maior diversidade de produtos e com melhores preços. No Brasil, as primeiras experiências com este tipo de serviço aconteceram no ano de 1947, onde as empresas pioneiras a investir neste tipo de serviço acabaram não dando certo, porém, abriram caminho para demais empresas interessadas pelo autosserviço e que acabaram por obter grande sucesso no mercado (VAROTTO, 2006).

A empresa escolhida para realização do estudo é de gestão familiar e é atualmente uma das maiores empresas de varejo atuantes no ramo do autosserviço da cidade de Santana do Livramento. Teve sua história iniciada em 1939 quando o patriarca da família, Victório Righi, idealista e visionário, ainda jovem, iniciou um pequeno negócio no ramo de secos e molhados na cidade de Santa Maria.

Com o passar dos anos, Victório ousou ir mais longe. Foi quando em 1950 diante da necessidade de expandir os negócios adquiriu uma camionete para transporte e comercialização de produtos, em pouco tempo a camionete tornara-se pequena sendo necessária a aquisição de dois caminhões Mercedes Benz, a fim de



aumentar o volume de cargas transportadas. Nesta época iniciaram-se as viagens à região da fronteira. Entusiasmado com a prosperidade e com o potencial da cidade de Santana do Livramento mudou-se para a cidade com sua família, onde constituiu a empresa Righi Comércio de Gêneros Alimentícios Ltda. na Rua João Pessoa, nº 22, onde atuava como atacado de cereais.

Em 1974 surgiu à necessidade de expandir os negócios. A empresa passou a comercializar produtos industrializados, abrindo novos mercados, passando a atender toda a fronteira oeste e centro do estado.

No ano de 1981, diversificou ainda mais suas atividades, passando também a atuar no ramo de autosserviço. A primeira loja de Supermercados foi inaugurada, e em pouco tempo tornou-se pequena para atender o grande número de clientes, sendo necessária a sua ampliação, o que ocorreu logo, no ano de 1983.

Não muito tempo depois a empresa deu sequência ao seu crescimento e desenvolvimento inaugurando em 1989 seu complexo atacadista e distribuidor, em uma área de 20 mil m<sup>2</sup>, sendo quatro mil de área construída, situado à margem da BR 158.

Desde então a empresa não parou mais de crescer, hoje são doze supermercados e um centro de distribuição, localizados nas cidades de Santana do Livramento, Rosário do Sul e Quaraí. A empresa Righi ocupa a 12<sup>a</sup> posição no Ranking Gaúcho de Supermercados (2012), organizado pela Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS) onde as empresas participantes são classificadas com base no seu faturamento anual. A empresa conta atualmente com cerca de setecentos e setenta colaboradores e está entre os maiores no ranking de arrecadação de impostos nos três municípios em que atua.

Atualmente são seus filhos que conduzem a empresa dando continuidade ao empreendimento iniciado por Victório. Baseados em princípios de integridade, ética e compromisso com a comunidade, buscam o desenvolvimento de sua empresa e das cidades em que está inserida. Reinveste os lucros obtidos quase que unicamente nestas cidades, desta forma, os gestores da empresa acreditam estar contribuindo para o desenvolvimento das comunidades.

A empresa acredita na força do trabalho produtivo, com a colaboração e valorização do seu quadro de colaboradores, a parceria constante com fornecedores e o cumprimento de todas as obrigações legais. Consideram-se uma empresa que

busca o progresso, sempre com o compromisso de criar novas oportunidades de emprego para a comunidade, sem esquecer o lado humano dos seus colaboradores.

#### 4.2 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL

A análise de dados pesquisados focou-se em mostrar além do índice de rotatividade da empresa pesquisada, os custos inerentes a rotatividade. Além destes dois pontos importantes a pesquisa aborda ainda questões como a incidência de desligamentos por pedido de demissão, por iniciativa da empresa e por término de contrato, a média de permanência dos colaboradores na empresa, entre outros.

A rotatividade da empresa e de suas filiais situadas em Santana do Livramento foi calculada com base na fórmula citada por Marras (2000) e Cascio e Boudreau (2011) onde se deve considerar o número de desligamentos de funcionários durante o período apurado, dividi-lo pela média geral de funcionários ativos durante o mesmo período e finalmente multiplicá-lo por cem para se obter o valor em porcentagem. Podendo ser assim representada:

$$\frac{\text{Número de funcionários desligados por período} \times 100}{\text{Número médio de funcionários ativos}}$$

A Tabela 1 mostra dados relativos ao número de admissões, demissões e de funcionários ativos na empresa no último dia do período considerado para os cálculos, em cada uma das filiais de Santana do Livramento durante o ano de 2012. Logo a seguir tem-se um gráfico com os índices de rotatividade de cada uma das filiais. É importante lembrar que calculou-se a rotatividade levando em consideração o período de um ano, 2012, que compreendeu o período de 01 de Janeiro a 31 de Dezembro.

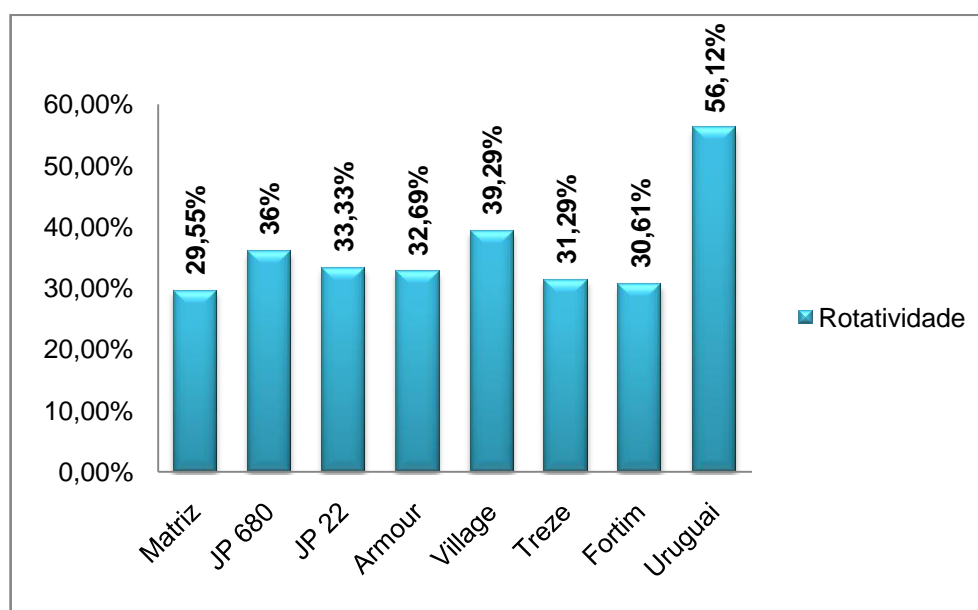
Tabela 1 - Relação de admitidos, demitidos e ativos, por filiais, no ano de 2012

Filiais	Admitidos	Demitidos	Ativos em 31/12
Matriz	12	13	44
JP680	22	18	50
JP22	03	04	12
Armour	23	17	52
Village	26	22	56
Treze de Maio	54	51	163
Fortim	18	15	49
Uruguai	66	55	98
<b>TOTAIS</b>	<b>224</b>	<b>195</b>	<b>524</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados pesquisados (2013).

Percebe-se que o número de admissões e demissões nas filiais mantém um equilíbrio, ou seja, a relação entre colaboradores admitidos e demitidos durante o período pesquisado em cada uma das filiais não apresenta grandes diferenças entre si. A exceção é a filial Uruguai que tem uma diferença de 10 admitidos a mais do que demitidos, ou seja, admitiu mais pessoas do que efetivamente demitiu.

Gráfico 1 - Índices de rotatividade por filiais



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados pesquisados (2013).

Nota-se nitidamente que a filial com maior índice de rotatividade é a filial Uruguai. Sozinha apresentou um índice de rotatividade igual a 56,12%, onde em um

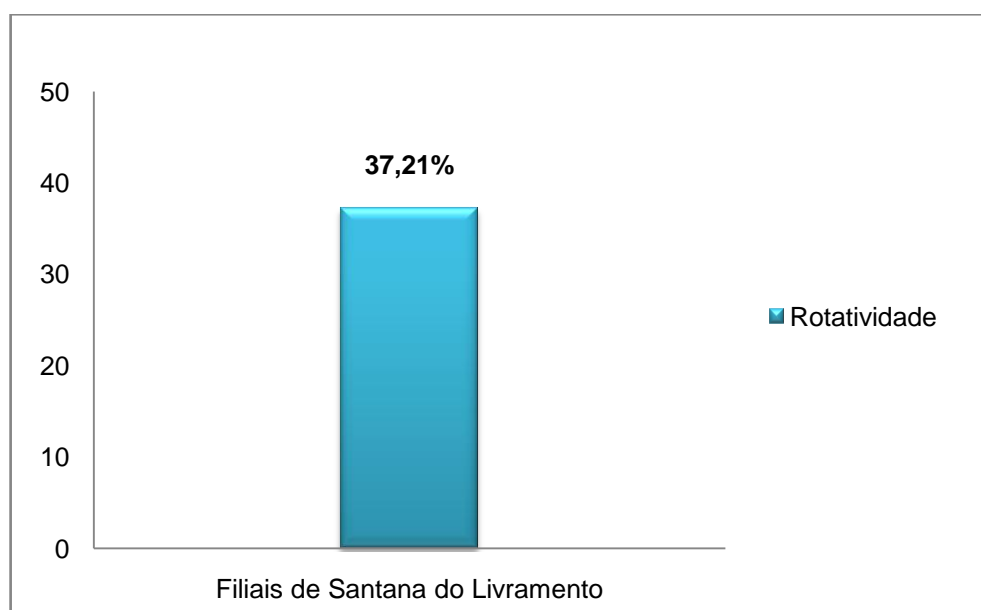
universo de 98 colaboradores ativos, a referida filial admitiu 66 novos colaboradores enquanto que demitiu apenas 55, ou seja, admitiu mais do que demitiu.

Tal índice representa que a filial Uruguai renovou mais da metade de seu quadro de colaboradores em apenas um ano. Uma explicação razoável para um número maior de admissões do que de demissões, segundo Mobley (1992), é que talvez a filial tenha precisado admitir um número maior de colaboradores para conseguir suprir possíveis problemas advindos dos altos índices de rotatividade como, por exemplo, a queda na produtividade, consequência da perda de funcionários de alto desempenho e o aumento da carga horária para os funcionários que permaneceram na empresa, entre outros (MOBLEY, 1992).

As demais filiais apesar de manterem entre si uma média de rotatividade, podem ter seus índices considerados como relativamente altos se comparados com os índices de rotatividade no Brasil no ano de 2010 – últimos dados informados pelo Ministério do Trabalho – que é de 37,28% (DIEESE, 2010).

O índice geral de rotatividade de todas as filiais de Santana do Livramento foi de 37,21% praticamente o mesmo índice de rotatividade em todo Brasil, no ano de 2010.

Gráfico 2 - Índice geral de rotatividade nas filiais de Santana do Livramento



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados pesquisados (2013).

Pode-se dizer que os índices de rotatividade encontrados, tanto individualmente quanto de um modo geral nas filiais de Santana do Livramento, são relativamente altos. Principalmente se comparados com os índices tidos como ideais nas pesquisas realizadas por estudiosos no assunto, em que segundo eles um índice ideal de rotatividade, que proporcione às empresas sucesso financeiro gira em torno de 15%. Porém, de acordo com Chiavenato (2010) o índice de rotatividade ideal para a organização é aquele em que é possível substituir os colaboradores com baixo desempenho ao mesmo tempo em que consegue manter os colaboradores com boa qualidade de desempenho. Desta forma, para Chiavenato (2010) a rotatividade ideal é aquela que garante à empresa manter seus recursos humanos com alta qualidade de desempenho, sem afetar a quantidade de recursos disponíveis. Portanto não há um número que defina o índice ideal de rotatividade, mas sim uma situação ideal específica para cada empresa, de acordo com sua real situação.

#### 4.3 CUSTOS DA ROTATIVIDADE

Nesta etapa da pesquisa são apresentados separadamente os custos inerentes à rotatividade de pessoal em cada uma das filiais de Santana do Livramento. De acordo com Cascio e Boudreau (2011) os custos estão divididos entre: custos de desligamento, reposição e treinamento.

Primeiramente serão apresentados os custos de desligamento que envolvem custos com entrevistas de desligamento, multa rescisória, aviso prévio, entre outros. Logo em seguida serão apresentados os custos de reposição, onde se pode destacar os custos com recrutamento e seleção e finalmente são apresentados os custos de treinamento onde se pode destacar os que envolvem fatores como o tempo que o colaborador antigo na empresa leva para ensinar o novo colaborador.

A pesquisa não abrangeu os custos considerados por Cascio e Boudreau (2011) como intangíveis, tais como a redução da produtividade, interrupção dos serviços prestados, perda de clientes, baixa moral dos colaboradores que permanecem na empresa, entre outros. Isto, pois, tais custos são considerados como de difícil mensuração.

#### 4.3.1 CUSTOS DE DESLIGAMENTO

Os custos de desligamento, sem dúvida, são os custos mais dispendiosos para as empresas, pois envolvem multas, impostos, exames médicos entre outros. O desligamento de um colaborador, seja por iniciativa da empresa ou por iniciativa própria, acaba sendo de certa forma o ponto de partida para os demais custos. Isso se deve ao fato de que a partir do momento em que um colaborador deixa a empresa, passa então a existir a necessidade de substituição, que envolve imediatamente os processos de reposição e de treinamento do novo empregado.

Os dados a respeito dos custos da empresa estudada foram coletados através do *software* utilizado pela mesma na área de Recursos Humanos e Departamento de Pessoal. Sendo assim, a próxima tabela apresenta de forma detalhada os itens relativos aos custos de desligamento que foram considerados e seus respectivos valores em Reais. É importante ressaltar que todos os custos considerados foram calculados igualmente para todas as filiais de Santana do Livramento.

Quadro 1 - Demonstrativo geral dos custos de desligamento

Descrição dos Custos	Valores dos Custos em R\$
Entrevista de desligamento	R\$ 2.214,30
Exames demissionais	R\$ 6.195,72
Programação da rescisão no sistema	R\$ 2.258,33
Materiais de escritório	R\$ 1.126,35
Homologação da rescisão (na empresa e no sindicato)	R\$ 1.481,26
Triagem dos uniformes	R\$ 84,04
Serviço de lavanderia	R\$ 1.706,00
Multa do FGTS (40% colaborador e 10% Governo Federal)	R\$ 107.153,24
Multa do FGTS sobre verbas indenizatórias	R\$ 14.077,67
Aviso indenizado proporcional	R\$ 43.446,68
Banco de horas e DSR	R\$ 12.820,31
Décimo terceiro salário sobre aviso indenizado	R\$ 3.625,79
Férias e 1/3 de férias sobre aviso indenizado	R\$ 4.886,66
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 201.076,35</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados pesquisados (2013).

Cada um dos custos mencionados no Quadro 1 foi calculado individualmente para cada colaborador desligado da empresa. Os dados foram coletados no sistema

da empresa, como já mencionado, através do *software* e nos documentos – Termo de Rescisão do Contrato de Trabalho (TRCT) e Guia de Recolhimento Rescisório do Fundo de Garantia (GRRF) - mantidos em arquivos na própria empresa.

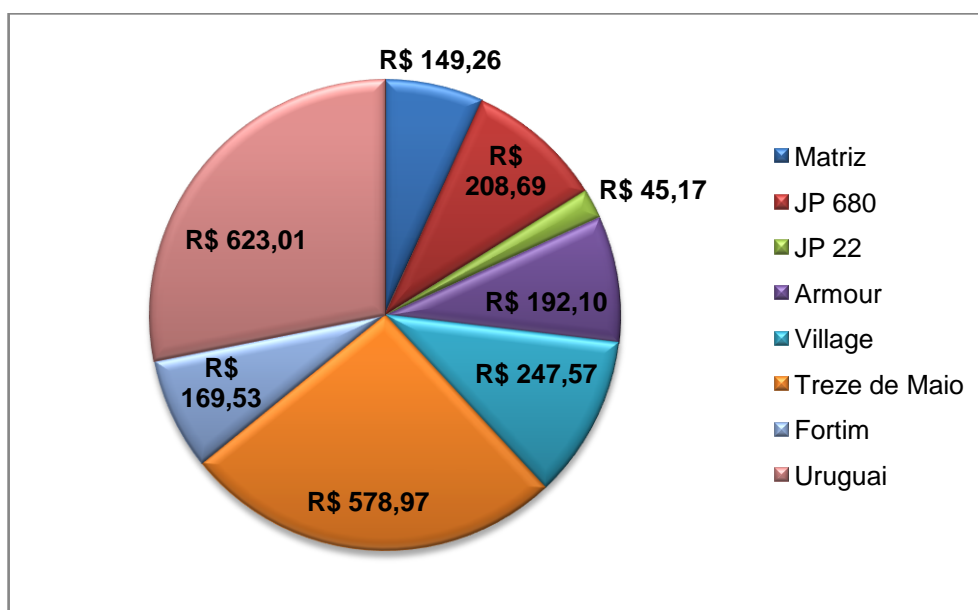
Uma questão importante a ser salientada é que a legislação brasileira compreende vários tipos de desligamento. Porém nem todos eles são praticados na empresa pesquisada. Os mais frequentes, e, portanto os que foram considerados nesta pesquisa são: **pedido de demissão** – quando o funcionário pede, por vontade própria para desligar-se da empresa. Pode ser trabalhado, quando o colaborador trabalha os 30 dias do aviso ou não trabalhado, quando logo após dar o aviso desliga-se imediatamente da empresa; **rescisão sem justa causa** – quando parte da empresa a iniciativa de desligar o funcionário. Pode ser com aviso trabalhado, quando colaborador deve cumprir 30 dias de aviso, ou seja, trabalhar estes 30 dias ou pode ser indenizado, neste caso o colaborador deixa de trabalhar imediatamente ao receber o aviso e recebe da empresa o chamado aviso indenizado proporcional, que corresponde ao mês de salário, 1/12 avos de férias mais 1/12 avos de décimo terceiro, todos a título de indenização e proporcionais ao tempo de serviço, conforme a Lei nº 12.506/2011; **término de contrato** – quando o colaborador ou a empresa não desejam transformar o presente contrato até então por prazo determinado em indeterminado e rescindem ao final dos 30 dias ou ao final dos 90 dias (prazo máximo previsto na legislação para manter um contrato de experiência, conforme art. 445 da CLT); e por fim a **antecipação do término de contrato** – onde o contrato de trabalho pode ser antecipadamente rescindido, tanto pela vontade do empregador quanto do empregado. Porém tal decisão gera uma multa para a parte que deseja antecipar o término do contrato, no valor correspondente à metade da remuneração que deveria ser paga até o final do contrato. Com base nestes tipos de desligamento que foram analisados os dados relativos aos custos de desligamento desta pesquisa.

Os dados começaram a ser analisados seguindo a sequência apresentada no Quadro 1, começando então pelas entrevistas de desligamento. Tais entrevistas são realizadas na empresa, baseiam-se em conversas informais realizadas entre a Coordenadora de RH e o colaborador que deseja desligar-se ou que está sendo desligado. Não existe, para o momento da entrevista, qualquer tipo de documentação, roteiro formal ou itinerário que norteie a realização deste procedimento. Conforme Chiavenato (2010) as entrevistas de desligamento devem

ser registradas e tabuladas pela empresa para que tais dados possam ser utilizados posteriormente pela mesma a fim de oferecer informações a respeito da sua rotatividade. Em entrevista com a Coordenadora de RH a mesma relatou que leva em média 30 minutos para conversar com cada colaborador.

Com base nesta informação calculou-se o valor da hora da Coordenadora e o valor da hora de cada um dos colaboradores desligados, considerando além dos seus salários os benefícios percebidos. O valor da hora é encontrado dividindo-se os rendimentos mensais percebidos pelo colaborador pela sua carga horária mensal. O valor encontrado foi multiplicado pelos 30 minutos utilizados em cada uma das entrevistas. Somando-se cada um dos custos de entrevista de desligamento dos 195 colaboradores desligados chegou-se ao total de R\$ 2.214,30. No Gráfico 3 é possível visualizar os custos das entrevistas de desligamento em cada uma das filiais pesquisadas em Santana do Livramento.

Gráfico 3 - Custos com entrevistas de desligamento



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados pesquisados (2013).

Percebe-se que a filial Uruguai apresenta os maiores custos com entrevistas de desligamento, visto que é a filial que possui o maior índice de rotatividade dentre todas as pesquisadas, superando até mesmo a maior filial da rede que é a filial Treze de Maio.



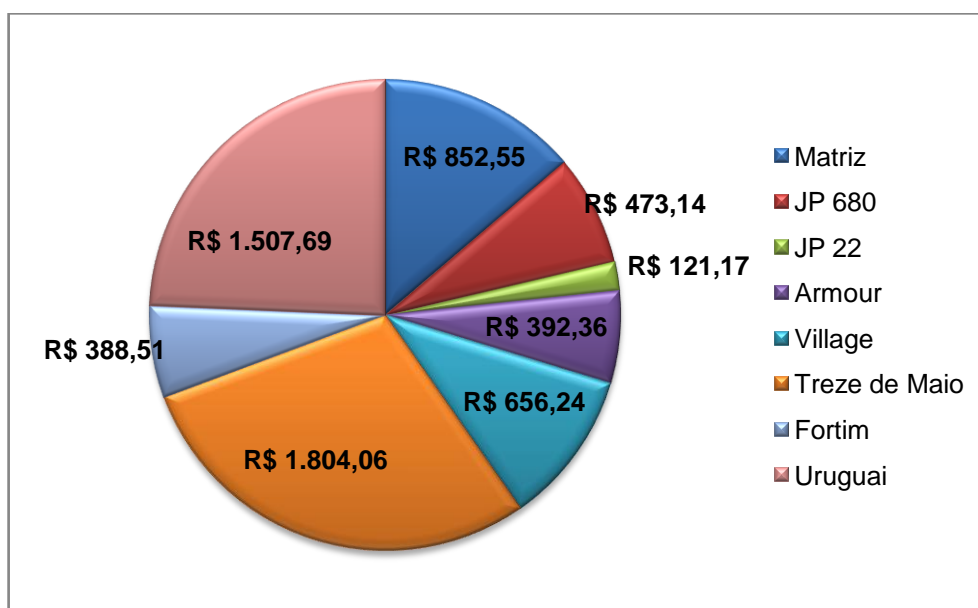
Logo em seguida foram analisados os custos com exames demissionais, exames estes, obrigatórios quando há o desligamento de um colaborador da empresa. De acordo com a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), art.168, é obrigatória a realização de exame médico custeado pelo empregador, tanto na admissão, demissão quanto periodicamente. Portanto, o colaborador só terá sua rescisão homologada no sindicato da categoria após passar por exame com um Médico do Trabalho, que ateste que o colaborador está “APTO”, ou seja, que está gozando de plena capacidade física e mental, não apresentando quaisquer problemas de saúde e que sendo assim poderá vir a desempenhar quaisquer funções em uma nova empresa.

Outro fator levado em consideração foi o fato de que algumas das funções como as de açougueiro, padeiro, motorista e auxiliar de limpeza, devem realizar exames médicos mais detalhados, que vão além do simples exame clínico e envolvem exames laboratoriais, visto que tais funções desempenham atividades que estão diretamente ligadas a agentes nocivos a saúde como, por exemplo, produtos químicos, excesso de ruídos e calor, entre outros. Tais exigências decorrem da NR 7 do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), que exige que para cargos que desempenham atividades insalubres haja a realização de exames complementares.

Desde Janeiro de 2012 a empresa mantém contrato com a Unimed na área de Medicina Ocupacional que abrange a realização deste tipo de exame. Cabe a empresa Righi pagar à Unimed uma mensalidade por cada colaborador ativo, sendo que em 2012 esta mensalidade era de R\$ 5,77, abrangendo exames clínicos admissionais, demissionais e periódicos. Os exames laboratoriais são realizados através de outro convênio firmado com um laboratório local da cidade, que oferece preços mais vantajosos.

Foi considerado como valores para o cálculo dos custos com exames demissionais o número de meses trabalhados pelo colaborador desde Janeiro de 2012, período em que tal plano passou a vigorar e ano considerado para a pesquisa, multiplicado pelo valor da mensalidade (R\$ 5,77) e somados os valores dos exames laboratoriais quando houvesse.

Gráfico 4 - Custos com exames de desligamento



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados pesquisados (2013).

Em referência aos custos com exames demissionais a filial que apresenta maior representatividade é a Treze de Maio, com valores que chegam a 29% do total dos custos. Todavia a filial Uruguai, que apresenta a maior rotatividade entre as filiais apresenta uma diferença muito pequena em relação a Treze de Maio, apenas cinco pontos percentuais a menos, ou seja, apresenta um custo equivalente a 24% se considerado no todo. E em relação às demais filiais igualmente apresenta uma diferença relativamente grande, chegando a um valor três vezes maior que a filial João Pessoa 680, por exemplo, que apresenta um índice igual a 8% dos custos totais com exames demissionais. O valor total deste custo ficou em R\$ 6.195,72.

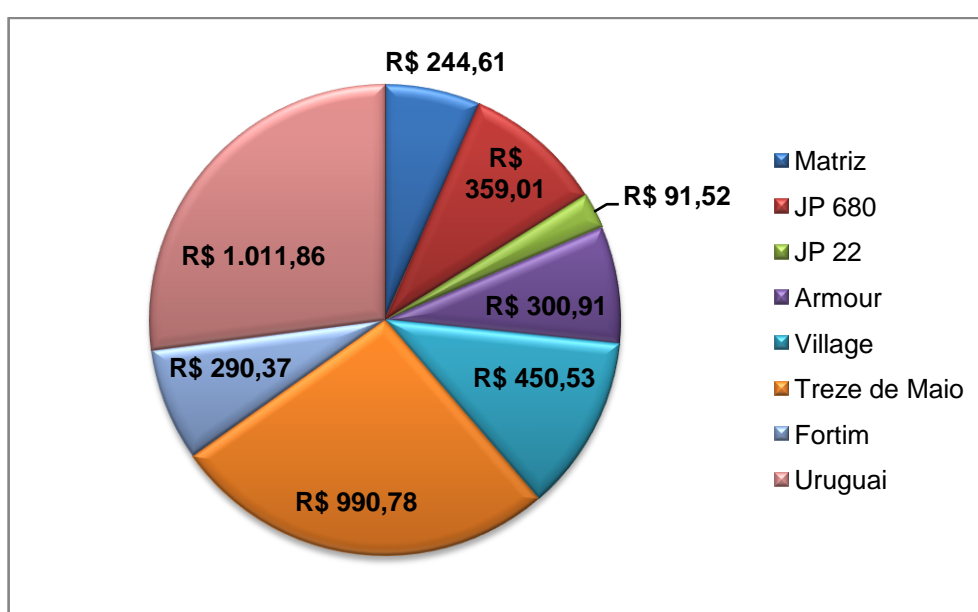
Itens como a programação das rescisões no sistema, que envolvem os cálculos da rescisão e o automático desligamento do colaborador da folha de pagamento juntamente com a homologação da rescisão - que de acordo com a convenção coletiva firmada entre as empresas e a categoria, representada pelo Sindicato do Comércio de Santana do Livramento, pode ser homologada na empresa, quando o colaborador tem até seis meses de contrato e no sindicato acima deste período – tiveram seus cálculos realizados basicamente da mesma maneira.

Com base na observação participante foram levantados os tempos de execução de cada um dos processos e logo em seguida calculado o valor das horas dos colaboradores responsáveis por realizar tais processos dentro do setor de

Departamento de Pessoal da empresa. Encontrado o valor da hora multiplicou-se este pelos tempos necessários a cada atividade.

O Gráfico 5 apresenta de forma conjunta os custos anteriormente calculados em separado – programação da rescisão e homologação – pois ambos estão diretamente envolvidos e pode-se dizer que formam juntos um dos muitos processos do desligamento.

Gráfico 5 - Custos com a programação da rescisão e homologação



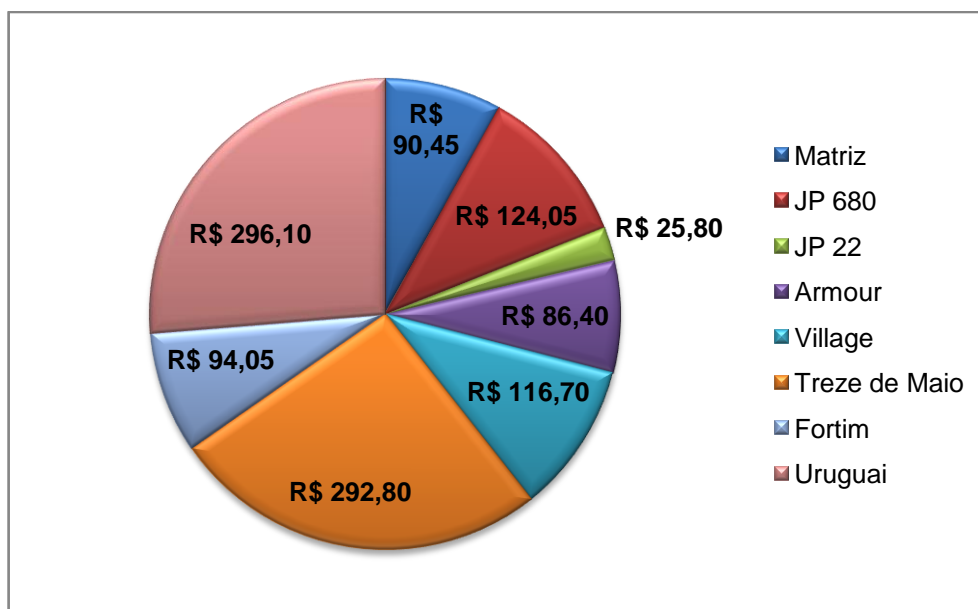
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados pesquisados (2013).

Mais uma vez a filial Uruguai apresenta custos superiores aos da filial Treze de Maio, consequentemente devido ao seu alto índice de rotatividade. Os custos com a programação da rescisão, desligamento do colaborador da folha de pagamento e a homologação da rescisão juntos chegaram ao valor de R\$ 3.739,59.

Para o cálculo dos custos com materiais de escritório foi levado em consideração o número de documentos obrigatórios impressos para cada uma das rescisões e o tempo de empresa de cada colaborador desligado para se chegar ao número de documentos adicionais, como por exemplo, os espelhos ponto que contém as marcações de horários cumpridos pelo colaborador durante todo período trabalhado na empresa. As impressoras utilizadas são alugadas e a empresa paga uma mensalidade mais um valor sobre as impressões que de acordo com

informações passadas pelo setor contábil em conjunto com o setor de TI, ficam em torno de R\$ 0,15 de custo cada folha.

Gráfico 6 - Custos com materiais



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados pesquisados (2013).

Os custos com materiais chegaram ao montante de R\$1.126,35, o que representa apenas 0,5% do custo total com desligamentos. Mais uma vez a filial Uruguai apresentou os maiores custos em relação a todas as outras filiais pesquisadas, conforme apresenta-se no Gráfico 6.

Outro custo presente no desligamento são os relacionados a uniformes. Estes são recebidos no momento da admissão e devolvidos a empresa quando o colaborador desliga-se da empresa. Os uniformes devolvidos são recebidos pelo almoxarife e vão sendo armazenados em local específico, para posterior triagem, realizada por ele mesmo. O uso do uniforme é obrigatório para os cargos que trabalham nas lojas, em contato com o público, salvo raras exceções. Os uniformes são dados somente no momento da admissão e quando surge à necessidade por parte do colaborador em obter novos uniformes, o próprio colaborador comunica seus superiores imediatos ou entra em contato com o almoxarife e faz sua solicitação. Diante destes fatos estabeleceram-se os seguintes parâmetros:

1. Para funcionários com menos de um ano de empresa, foi considerado que os uniformes poderão ser reutilizados;

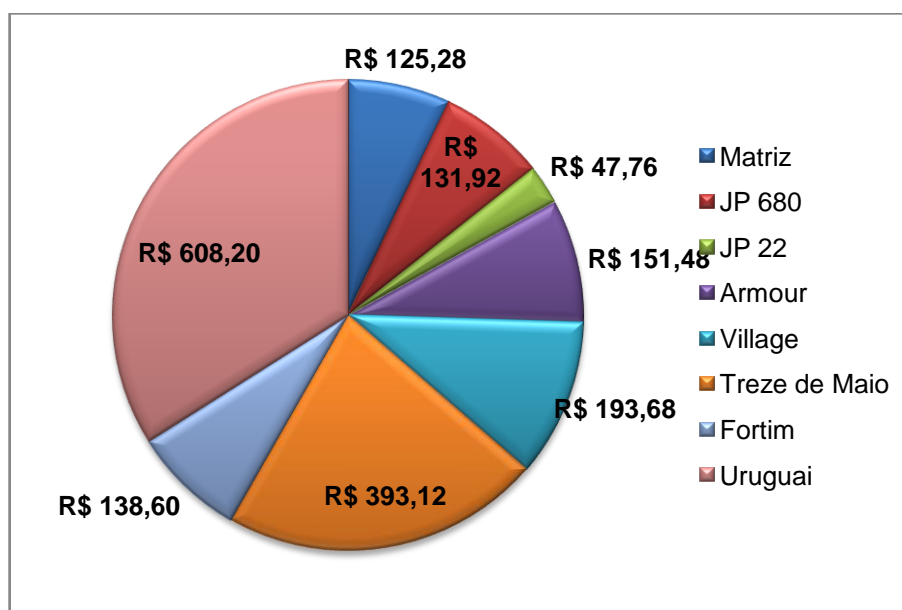
2. Para funcionários com mais de um ano de empresa, considerou-se que os uniformes foram inutilizados;

3. Para os cargos que trabalham na padaria e no açougue considerou-se que sempre os uniformes serão descartados, pois são de cor branca e sofrem frequente ação de agentes químicos utilizados nas lavagens.

Tais parâmetros foram criados com base na entrevista informal realizada com o almoxarife, responsável por estas atividades. Em relação ao item três, nos foi relatado pelo almoxarife que 95% das roupas brancas são descartadas (queimadas ou reutilizadas para limpeza), pois mancham com facilidade e tais manchas não são perfeitamente removidas pela lavanderia o que não torna viável sua reutilização como uniforme, pois em função das normas técnicas exigidas pela Vigilância Sanitária, entre elas a perfeita limpeza dos uniformes, não há outra medida a ser tomada se não o descarte destas peças de roupa.

O almoxarife ainda relatou que leva em média 5 minutos para separar cada sacola com as peças devolvidas. Com base nesta informação, chegou-se ao valor da hora trabalhada por ele e então ao valor destes 5 minutos gastos com o processo de triagem. Lembrando que cada sacola de uniformes corresponde a um colaborador desligado. Com base nos parâmetros citados acima se estabeleceu que os colaboradores com mais de um ano de empresa não teriam custos com a lavanderia e os com menos de um ano, tendo em vista que seus uniformes podem ser reutilizados, teriam contabilizado nos seus custos a lavagem das peças, que segundo orçamentos apresentados pela lavanderia ao almoxarife tem o custo de R\$ 4,00 por peça de roupa (independente de cor, tecido, tamanho, modelo, etc.) e R\$ 10,00 por par de botinas, que são consideradas como parte dos equipamentos de proteção individual, fornecidos aos cargos que necessitam.

Gráfico 7 - Custos com triagem dos uniformes e serviço de lavanderia



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados pesquisados (2013).

O Gráfico 7, demonstra o valor do custo despendido com uniformes (triagem e serviço de lavanderia). Nota-se que existe uma média entre os valores dos custos entre as filiais: Matriz, João Pessoa 680, João Pessoa 22, Armour, Village e Fortim que apresentam valores que representam uma média de 7% sobre o custo total gasto com uniformes. Porém a filial Uruguai representa sozinha, 34% dos custos enquanto a Treze de Maio, maior filial da rede representa 22%, portanto uma diferença de 12% ou R\$212,08. Tal diferença se deve ao fato de que muitos colaboradores desligados têm menos de um ano de empresa, o que provoca maiores custos com a lavanderia, o que não acontece com tanta frequência nas outras filiais. Os custos com os processos ligados a uniformes entre todas as filiais resultou no montante de R\$1.790,04.

Os próximos itens analisados referem-se aos valores devidos pela empresa aos colaboradores no momento da rescisão. Tais valores foram coletados diretamente nos documentos – Termos de Rescisão de Contrato de Trabalho (TRCT) e Guias de Recolhimento de FGTS (GRRF) - de rescisão de cada um dos colaboradores desligados e tabulados no Excel para então serem analisados. Estes custos referem-se a:

- a) Multa rescisória do FGTS – devida ao funcionário quando a rescisão é sem justa causa por iniciativa do empregador (independentemente do tipo de aviso prévio);
- b) Multa rescisória do FGTS sobre as verbas indenizatórias<sup>2</sup> - valor pago ao colaborador desligado sobre o aviso prévio indenizado proporcional e décimo terceiro indenizado;
- c) Aviso indenizado proporcional – indenização devida ao colaborador pela empresa nos casos de rescisão sem justa causa, onde não há por parte da empresa a exigência do cumprimento deste aviso. Segundo a CLT, art. 487, § 1º a falta do aviso prévio por parte do empregador dá ao colaborador o direito de receber os salários correspondentes ao tempo do aviso e é igualmente garantida a integração desse período no seu tempo de serviço;
- d) Banco de horas e descanso semanal remunerado – é assegurado ao colaborador que sair da empresa o pagamento de suas horas extras remuneradas com o devido adicional de horas extras, no caso 50%, como prevê a legislação vigente (art. 59, § 1º da CLT) e referido descanso semanal remunerado (DSR);
- e) Décimo terceiro salário e férias indenizadas – quando o colaborador sai da empresa com aviso indenizado, adquire o direito sobre o período correspondente ao aviso indenizado proporcional de um doze avos de décimo terceiro e um doze avos de férias. É importante destacar que, neste caso, como o aviso é proporcional aos anos de trabalho na empresa, dependendo do período em que o aviso é dado o colaborador pode chegar a receber dois avos de férias e de décimo terceiro.

Vale ressaltar que não foram considerados como custos de desligamento saldos de salários, férias vencidas e proporcionais nem décimo terceiro salário proporcional, pois os autores Cascio e Boudreau (2011) entendem que estes são valores devidos ao colaborador, adquiridos durante o período em que este prestou serviço a empresa e que em algum momento, durante o contrato de trabalho, teriam que ser pagos sendo, portanto apenas antecipados por motivo da rescisão, por isso não se caracterizam como custos inerentes ao desligamento do colaborador.

Na Tabela 2 é possível visualizar os custos presentes nos desligamentos, custos estes de natureza indenizatória, diferenciados por filial.

---

<sup>2</sup> Tem o intuito de compensar algum dano sofrido pelo trabalhador, como por exemplo, multa de 40% sobre o montante do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (art. 10, I, do ADCT, c/c Lei 8.036/90). Neste caso o dano é a demissão sem justa causa.

Tabela 2 - Custos com obrigações indenizatórias

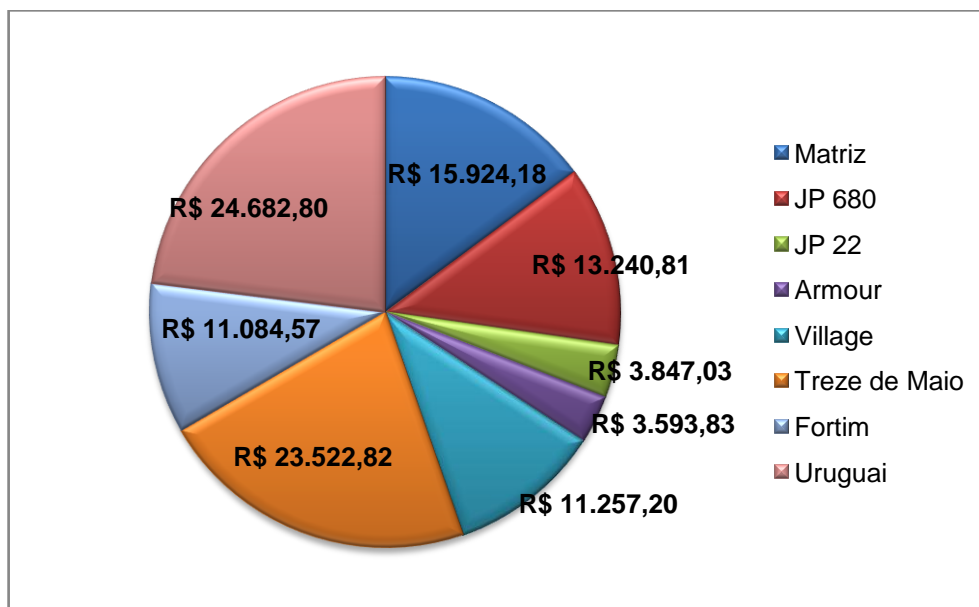
<b>Filiais</b>	<b>Multa rescisória do FGTS</b>	<b>Multa rescisória do FGTS sobre verbas indenizatórias</b>	<b>Aviso indenizado proporcional</b>	<b>Banco de horas com DSR</b>	<b>Décimo terceiro salário e férias sobre aviso indenizado</b>
Matriz	R\$ 15.924,18	R\$ 1.940,10	R\$ 6.606,84	R\$ 248,49	R\$ 1.415,30
JP 680	R\$ 13.240,81	R\$ 9.719,73	R\$ 8.869,78	R\$ 1.259,52	R\$ 1.729,98
JP 22	R\$ 3.847,03	R\$ 58,58	R\$ 732,36	R\$ 9,07	R\$ 81,37
Armour	R\$ 3.593,83	R\$ 134,31	R\$ 1.555,40	R\$ 1.000,77	R\$ 288,19
Village	R\$ 11.257,20	R\$ 464,70	R\$ 5.283,57	R\$ 2.403,90	R\$ 1.131,24
Treze de Maio	R\$ 23.522,82	R\$ 745,76	R\$ 8.621,36	R\$ 4.454,44	R\$ 1.729,34
Fortim	R\$ 11.084,57	R\$ 240,99	R\$ 2.806,90	R\$ 1.355,24	R\$ 548,20
Uruguai	R\$ 24.682,80	R\$ 773,30	R\$ 8.970,47	R\$ 2.088,88	R\$ 1.588,83
<b>TOTAIS</b>	<b>R\$ 107.153,24</b>	<b>R\$ 14.077,47</b>	<b>R\$ 43.446,68</b>	<b>R\$ 12.820,31</b>	<b>R\$ 8.512,45</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados pesquisados (2012).

Nota-se que as multas rescisórias pagas pela empresa sobre o valor depositado na conta de FGTS dos colaboradores desligados são relativamente altas. Porém a filial do Armour apresenta um custo baixo quanto a estes índices, sobretudo se comparado tais valores com outras filiais. A referida filial apresenta um índice de rotatividade igual a 32,69% o que não é tão diferente dos índices encontrados nas demais filiais. Pode-se citar como exemplo, a filial Matriz com índices de rotatividade iguais a 29,55% e custos com a multa rescisória sobre FGTS iguais a R\$15.924,18, conforme demonstra o Gráfico 8, representando 15% dos custos totais com multa rescisória sobre o FGTS.



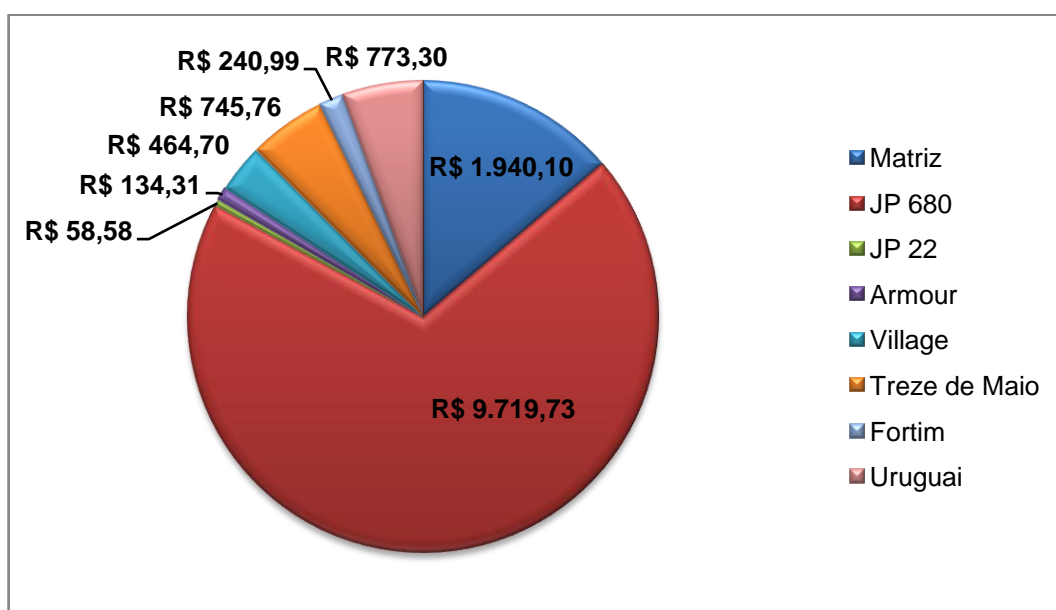
Gráfico 8 - Custos com multa rescisória do FGTS



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados pesquisados (2012).

Como citado anteriormente à multa do FGTS sobre aviso prévio de décimo terceiro indenizado só é devida ao colaborador desligado, nos casos em que o aviso dado pela empresa for indenizado, ou seja, sem a obrigação por parte do colaborador de cumprir os dias de aviso prévio proporcional.

Gráfico 9 - Custos com multa do FGTS sobre aviso e 13º salário indenizado



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados pesquisados (2012).

Percebe-se no Gráfico 9 que a filial João Pessoa 680, ou simplesmente denominada, JP 680, apresentou o maior valor dentre as demais filiais no que tange a multa do FGTS sobre aviso e décimo terceiro. Tal fato ocorreu devido ao desligamento de um colaborador com quase vinte anos de empresa, o que fez com que dentre todas as filiais a JP 680 representasse sozinha 69% dos custos totais deste quesito.

#### 4.3.2 CUSTOS DE REPOSIÇÃO

Assim que um colaborador é desligado da empresa o lugar que ele ocupava fica vago, surgindo então a necessidade de suprir esta ausência através da contratação de um novo colaborador que ocupe a mesma vaga do colaborador desligado. Tem início então, os processos de reposição, gerando desta forma os custos de reposição que envolve atividades como o recrutamento, seleção, entrevistas, entre outros. Segundo Cascio e Boudreau (2011) as atividades envolvidas no processo de reposição estão divididas em: comunicação da vaga disponível, funções administrativas de pré-admissão, entrevista de seleção, testes de seleção, reuniões de equipe, despesas com viagens, repasse de informações pós-admissão e exames médicos.

Cada um destes processos foi analisado individualmente e foram identificados seus respectivos custos. O Quadro 2 descreve os processos envolvidos na reposição de colaboradores e seus custos totais em cada um deles.

Quadro 2 - Demonstrativo geral dos custos de reposição

Descrição dos Custos	Valores dos Custos em R\$
Exames admissionais	R\$ 2.925,66
Recrutamento e seleção	R\$ 1.070,72
Entrevistas de emprego	R\$ 2.139,20
Cadastro do novo colaborador no sistema	R\$ 1.042,60
Primeiras instruções passadas ao novo colaborador	R\$ 259,84
Uniformes	R\$ 15.888,43
Materiais de escritório	R\$ 1.361,92
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 24.688,37</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados pesquisados (2013).

O primeiro item a ser analisado foi o dos exames admissionais, que seguem os mesmos critérios dos exames demissionais. São realizados através da Unimed e nos casos em que há necessidade de exames laboratoriais são realizados através de outro convênio firmado com laboratório local da cidade.

Cada novo colaborador admitido tem uma ficha cadastral enviada para a Unimed e é cobrado da empresa o valor de R\$ 11,54 que corresponde a R\$ 5,77 para a inclusão mais R\$ 5,77 pelo primeiro mês de participação do plano. Portanto, foi considerado nos custos o valor de R\$ 11,54 para todos os 224 admitidos em 2012 e acrescidos os exames realizados em laboratório quando da necessidade da função que irá ser desempenhada. Chegou-se aos custos totais de R\$ 2.925,66 no que tange os exames admissionais.

A maioria dos processos envolvidos na admissão de novos colaboradores na empresa pesquisada é de responsabilidade da Coordenadora de RH. Todo o processo de recrutamento e seleção é validado por ela, que tem entre suas responsabilidades a de receber os currículos dos candidatos, selecioná-los, entrar em contato para agendar as entrevistas, realizá-la e escolher os candidatos a serem contratados.

Na empresa pesquisada não há custos quanto a comunicação de vagas disponíveis. A empresa disponibiliza um endereço de email para que os interessados em trabalhar na empresa enviem seus currículos a qualquer tempo. Os currículos enviados caem diretamente na caixa de emails da Coordenadora de RH e ela os vai selecionando por cidade, sexo e grau de instrução, a fim de facilitar a busca na hora em que há disponibilidade de vagas. Os interessados que não possuem acesso a internet, encontram ainda a opção de deixar seus currículos físicos nas lojas, diretamente com os gerentes, que os recebem e encaminham ao Departamento de RH. Portanto pode-se dizer que esta etapa do processo não representa custo algum para a empresa.

As informações sobre os próximos procedimentos foram coletados em entrevista realizada com a Coordenadora de RH. Foi relatado pela mesma que quando há vagas em aberto é feita uma seleção, em média de três currículos de candidatos que apresentem os requisitos necessários para o preenchimento da vaga. Entre a seleção dos currículos e o contato telefônico com cada um dos candidatos, a Coordenadora acredita demorar de 30 a 45 minutos. Com base nestas informações considerou-se os 45 minutos e dividiu-se pelo número de candidatos

contatados neste tempo, no caso três, o que resultou no tempo igual a 15 minutos por candidato. De posse do valor da hora da Coordenadora, multiplicou-se pelos 15 minutos do processo, chegando-se ao valor de R\$ 4,78 como custo para selecionar e entrar em contato com cada candidato.

Depois de cumpridas as etapas de recrutamento e seleção, a próxima etapa a ser cumprida é a da entrevista de seleção, também realizada pela Coordenadora de RH e que segundo ela leva em média 30 minutos por candidato. Quando o candidato apresenta várias experiências profissionais à entrevista pode se estender além deste tempo, porém existem os casos em que logo no início a entrevistadora já percebe algo que a desagrada ou ainda, percebe que há inverdades no currículo do candidato. Nestes casos a entrevista é logo interrompida, podendo em alguns casos ter duração inferior a 30 minutos. Por estes motivos, optou-se por considerar os 30 minutos como tempo médio de entrevista de emprego visto que há tais fatores que influenciam.

Após passar pela etapa de entrevista de emprego, o candidato aprovado recebe um telefonema do RH avisando de sua aprovação e lhe é passada a relação de documentos necessários a sua admissão. Assim que o novo contratado apresenta a documentação necessária são passadas as primeiras instruções a respeito da filial em que será lotado, nome do gerente que irá recebê-lo e demais detalhes pertinentes ao cargo, também é neste momento que são entregues os uniformes.

Logo em seguida iniciam-se os procedimentos relacionados ao cadastro do novo colaborador no sistema da empresa. Através da observação participante, estipulou-se o tempo médio de uma hora para o cadastro de cada colaborador admitido. Neste cálculo bastou encontrar o valor da hora da colaboradora responsável por realizar tal atividade e multiplicar pelo tempo que cada processo leva para ser realizado.

Para calcular os uniformes para os recém admitidos, foi feita uma comparação entre os cargos desligados e os admitidos, levando-se em conta as suas respectivas datas. Quando um cargo fora demitido antes do outro ser admitido, considerou-se que os uniformes eram reaproveitados, não havendo custos de reposição, apenas no desligamento com o serviço de lavanderia. Nos casos em que a data de admissão era anterior a data de desligamento do colaborador no mesmo cargo considerou-se que para este era oferecido um uniforme novo. Para os cargos

que utilizam uniformes brancos, como padeiros e açougueiros, foram considerados sempre uniformes novos, devido ao fato de que dificilmente tais uniformes são reaproveitados, como citado anteriormente. Os custos dos uniformes foram levantados através de entrevista realizada com o almoxarife, responsável direto pelas compras destes.

Por fim, foram calculados os custos com materiais diversos, valores estes, obtidos por meio de entrevista com o almoxarife. Para cada novo colaborador admitido por reposição, é necessário um número de materiais que juntos somam R\$ 6,08 entre impressões de documentos como as duas vias do contrato e crachá de identificação. A Tabela 3 contém informações diferenciadas por filial, que caracterizam os principais custos com os processos envolvidos na reposição de colaboradores.

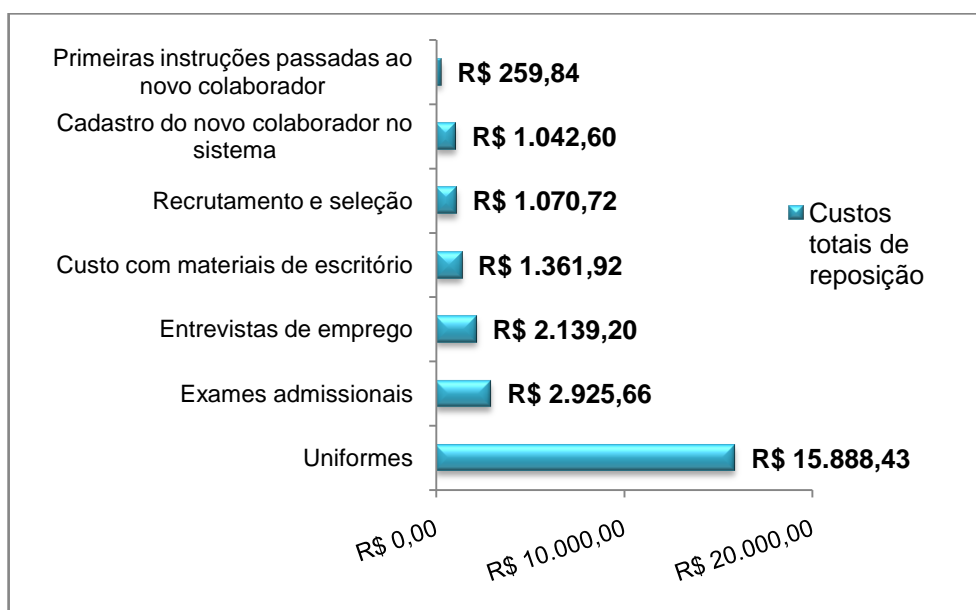
Tabela 3 - Relação dos custos de reposição, por filiais, no ano de 2012

Filiais	Exames admissionais	Recrutamento e seleção	Entrevista de emprego	Uniformes	Cadastro do novo colaborador no sistema
Matriz	R\$ 213,62	R\$ 57,36	R\$ 114,60	R\$ 1.016,02	R\$ 55,80
JP680	R\$ 278,88	R\$ 105,16	R\$ 210,10	R\$ 1.668,07	R\$ 102,30
JP22	R\$ 34,62	R\$ 14,34	R\$ 28,65	R\$ 255,67	R\$ 14,95
Armour	R\$ 265,42	R\$ 109,94	R\$ 219,65	R\$ 1.271,41	R\$ 106,95
Village	R\$ 300,04	R\$ 124,28	R\$ 248,30	R\$ 1.919,80	R\$ 120,90
Treze de Maio	R\$ 731,08	R\$ 258,12	R\$ 515,70	R\$ 3.729,24	R\$ 251,10
Fortim	R\$ 232,72	R\$ 86,04	R\$ 171,90	R\$ 1.285,69	R\$ 83,70
Uruguai	R\$ 869,28	R\$ 315,48	R\$ 630,30	R\$ 4.742,53	R\$ 306,90
<b>TOTAIS</b>	<b>R\$ 2.925,66</b>	<b>R\$ 1.070,72</b>	<b>R\$ 2.139,20</b>	<b>R\$ 15.888,43</b>	<b>R\$ 1.042,60</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados pesquisados (2013).

O Gráfico 10 apresenta os custos totais da empresa com os processos de reposição em todas as filiais no ano de 2012.

Gráfico 10 - Custos totais de reposição



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados pesquisados (2013).

Nota-se que os custos mais altos dentre os de reposição são os que envolvem os uniformes, que sozinho representa 67,27% dos custos totais de reposição. Isso se deve ao fato de que uniformes novos têm custos elevados para a empresa, principalmente os uniformes de funções que atuam nos setores de padaria e açougue e que são sempre novos.

Ainda analisando o Gráfico 10 é possível perceber que os custos com exames admissionais são bem menores se comparados com os demissionais, que somaram R\$ 6.195,72, o que representa um percentual de 52,78% a mais que os custos com exames admissionais. Isso se deve ao fato de que o valor pago mensalmente pela empresa a Unimed acaba encarecendo tais custos, visto que na admissão existe apenas um único valor.

#### 4.3.3 CUSTOS DE TREINAMENTO

Em praticamente todos os casos, os colaboradores novos na empresa precisam ser treinados para que possam atingir um nível de competência suficientemente bom para atender as expectativas tanto da empresa quanto dos clientes (CASCIIO; BOUDREAU, 2010). Conforme o Quadro 3, é possível visualizar

os procedimentos envolvidos nos custos de treinamento da empresa estudada e seus respectivos custos totais.

Quadro 3 - Demonstrativo geral dos custos de treinamento

<b>Descrição dos Custos</b>	<b>Valores dos Custos em R\$</b>
Treinamento do novo colaborador pelo mais antigo	R\$ 67.527,43
Instruções dadas pela Coordenadora de RH	R\$ 1.426,13
Instruções dadas pela Auxiliar de dpto de pessoal	R\$ 520,80
Instruções dadas pelo gerente	R\$ 1.904,52
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 71.378,88</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados pesquisados (2013).

Na empresa pesquisada não há um programa específico de treinamento. Ao serem admitidos, os novos colaboradores recebem em um primeiro momento instruções da Coordenadora de RH, o que leva em média 20 minutos. As próximas informações são passadas pela auxiliar de departamento de pessoal, que se encarrega de receber a documentação necessária a admissão do novo colaborador, encaminhá-lo a filial para a qual está sendo admitido, verificar data e horário do primeiro dia de trabalho, entre outros detalhes, como a entrega dos uniformes. O tempo médio utilizado para executar tais tarefas é de 30 minutos, em média.

E finalmente quando já na sua respectiva filial o novo colaborador é recebido pelo gerente que tem como tarefa passar a este as primeiras instruções à respeito da filial, dos colegas, do funcionamento da loja e também prestar maiores esclarecimentos sobre a função que irá desempenhar na filial e demais detalhes atinentes a sua nova função, esta “conversa”, como os gerentes gostam de chamar, leva em média 50 minutos.

Tais procedimentos foram tratados como custos de treinamento, pois considera-se que este primeiro contato com os profissionais de Recursos Humanos e com o gerente da loja está diretamente relacionado ao treinamento visto que de acordo com Marras (2007) o treinamento envolve processos de ensinamento que tem como principal objetivo a transmissão de conhecimentos e de tarefas atinentes a organização e desde esse primeiro contato o novo colaborador já está recebendo conhecimentos a respeito do ambiente de trabalho.

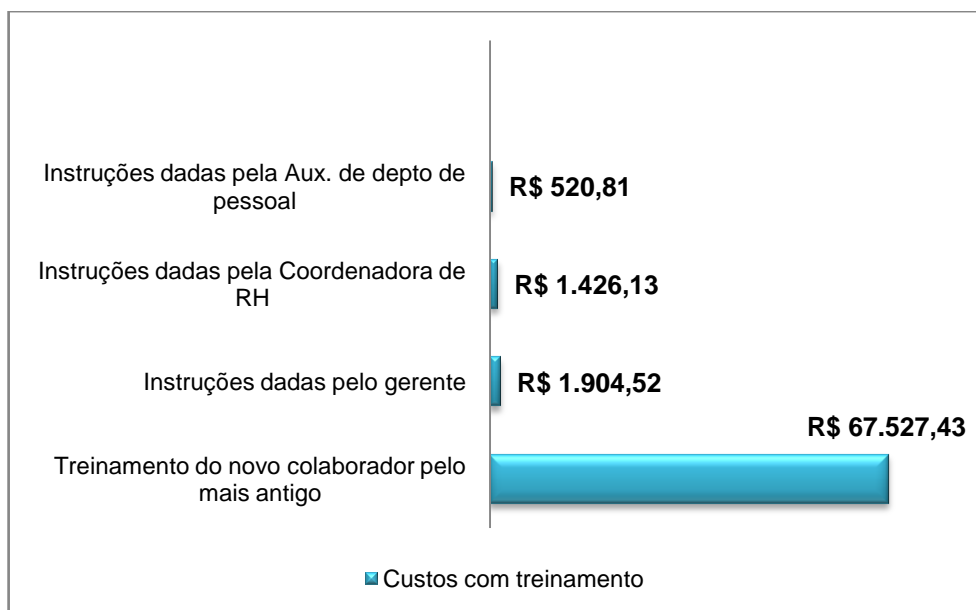
Dando continuidade aos processos de treinamento, nas informações dadas através de entrevista informal, a Coordenadora de RH relatou que os recém admitidos são encaminhados ao funcionário mais antigo na empresa, pois segundo a mesma, são os que geralmente apresentam melhor desempenho na função, bem como mais paciência para ensinar. Os treinamentos duram em torno de uma semana, porém este tempo poderá variar para mais ou para menos, dependendo do nível de aprendizagem do recém admitido.

Com base nestas informações considerou-se o período de treinamento igual a uma semana de trabalho, respeitando a carga horária semanal de trabalho do colaborador treinado. A maioria dos cargos são treinados por colaboradores da mesma função, salvo exceções em funções como os empacotadores, os quais recebem treinamento das fiscais de caixa e não de outros empacotadores, isto se deve ao fato de que os colaboradores que ocupam o cargo de empacotador são em sua maioria, menores de 18 anos.

Tais custos foram contabilizados somando-se o valor da hora do colaborador treinado mais o valor da hora do colaborador em treinamento e multiplicando-se pela carga horária correspondente ao treinamento. Os demais custos foram calculados com base no valor da hora de cada colaborador envolvido (Coordenadora de RH, auxiliar de pessoal e gerentes) e multiplicou-se pelo tempo gasto com cada um dos procedimentos. É possível analisar pelo Gráfico 11 os custos inerentes a cada um dos processos envolvidos no treinamento dos colaboradores recém admitidos.



Gráfico 11 - Custos com treinamento



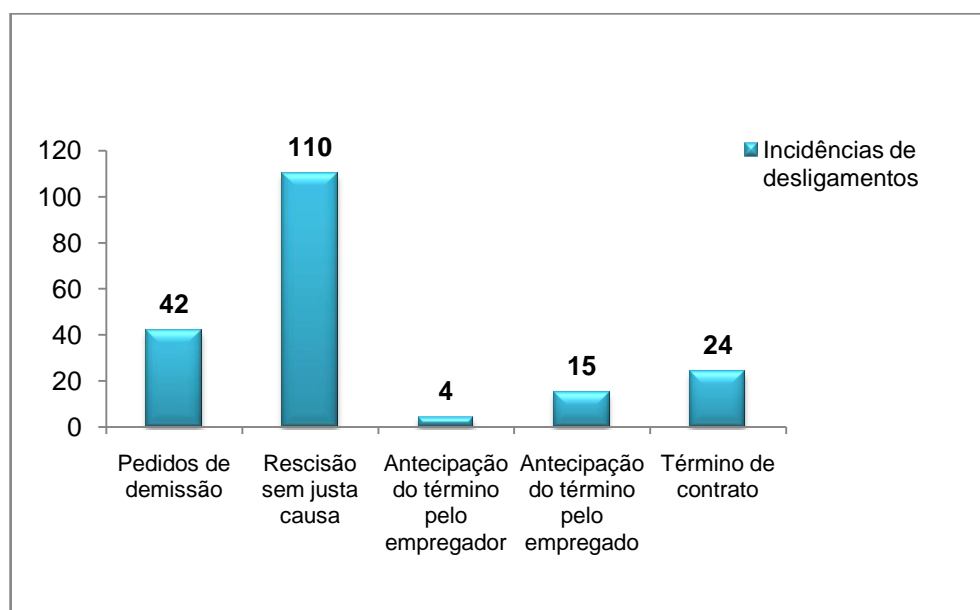
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados pesquisados (2013).

Nota-se claramente que os maiores custos ficam por conta do treinamento recebido pelo funcionário mais experiente na função. Isso se deve ao fato de que funcionários antigos recebem muitas vezes salários maiores, mais benefícios como quinquênio, gratificações, etc., o que acaba de certa forma onerando ainda mais os custos com treinamento. Sozinho especificamente estes custos representam 94,6% do total dos custos de treinamento.

#### 4.4 INCIDÊNCIA DE DESLIGAMENTOS

Além dos custos envolvidos diretamente no processo de rotatividade, puderam ser analisados outros dados importantes para a pesquisa. A análise a seguir diz respeito à natureza dos desligamentos, quantos deles foram rescisões sem justa causa, pedidos de demissão, término de contrato ou antecipações do término de contrato. Os dados apresentados no Gráfico 12 representam todos os desligamentos ocorridos durante o ano de 2012, em todas as filiais de Santana do Livramento.

Gráfico 12 - Incidência de desligamento



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados pesquisados (2013).

No ano de 2012 houveram 195 desligamentos nas filiais de Santana do Livramento, sendo que do total destes desligamentos 110 ocorreram por rescisão sem justa causa, ou seja, por iniciativa da empresa. Este índice representa um percentual de 56% do total de desligamentos, contra 22% de pedidos de demissão. Esta constatação reafirma os dados publicados pelo DIEESE em 2011, quando foram analisadas informações a respeito da natureza dos desligamentos no mercado de trabalho brasileiro entre os anos de 2007 e 2009, onde mais da metade dos desligamentos se deu por parte dos empregadores por rescisões sem justa causa (DIEESE, 2011).

Altos índices deste tipo de desligamento acarretam em altos custos, visto que quando há uma rescisão sem justa causa por iniciativa da empresa existe a obrigação por parte dela, do pagamento de multas e encargos que provocam o aumento dos custos envolvidos nos desligamentos desta natureza.

Com os dados da Tabela 4 é possível identificar em quanto a empresa foi onerada em relação a cada um dos tipos de desligamento.

Tabela 4 - Relação dos tipos de desligamento, quantidade e custos para a empresa no ano de 2012

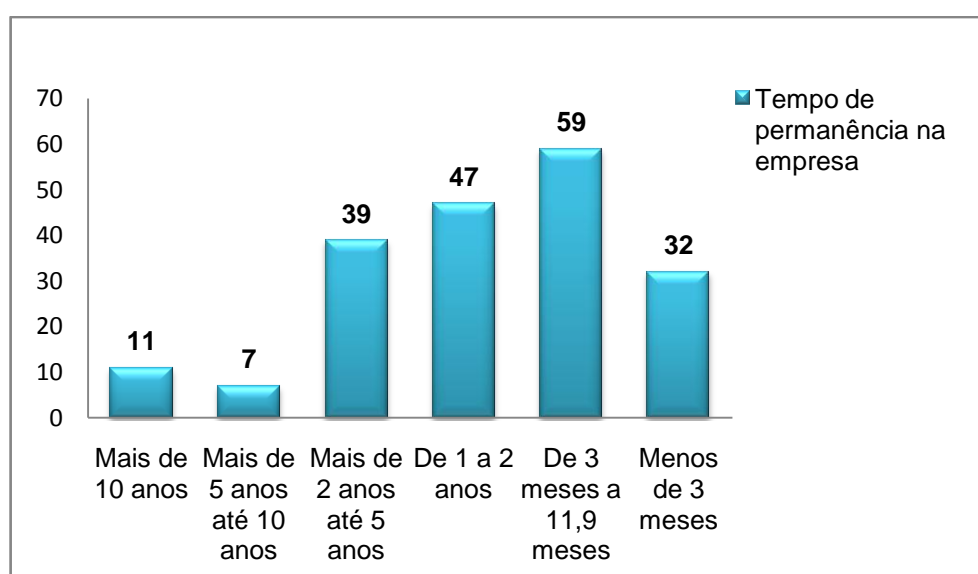
<b>Tipos de desligamento</b>	<b>Quantidade de desligamentos</b>	<b>Custos totais</b>
Pedidos de demissão	42	R\$ 5.283,45
Rescisão sem justa causa	110	R\$ 190.914,32
Antecipação do término pelo empregador	4	R\$ 362,70
Antecipação do término pelo empregado	15	R\$ 1.379,01
Término de contrato	24	R\$ 3.136,87
<b>TOTAL</b>	<b>195</b>	<b>R\$ 201.076,35</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados pesquisados (2013).

É possível identificar com base nas informações apresentadas que as rescisões sem justa causa, além de ocorrerem em maior quantidade, são as que mais custam para as empresas, somando um montante de R\$ 190.914,32 e representando 94,94% dos custos totais com desligamento, o que é um valor significativo.

De posse destes dados surge outro fator interessante a ser analisado: o tempo de permanência dos colaboradores na empresa. Para isso foi calculado o tempo de empresa de cada colaborador desligado e com base nos tempos encontrados estabeleceu-se uma frequência para análise.

Gráfico 13 - Tempo de permanência na empresa



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados pesquisados (2013).

Com base nos dados apresentados no Gráfico 13 observa-se que o tempo de permanência dos colaboradores na empresa é variado, e existe certo equilíbrio entre os desligamentos. Observa-se que os desligamentos em contratos com período de menos de um ano até três meses de duração são os mais frequentes, do total de 195 desligamentos, 59 deles foram em contratos entre este período de duração, o que representa 30,25% do total de desligamentos ocorridos no ano de 2012. Pode ser observado ainda que destes 59 contratos, 20% deles são contratos extintos ao final do período de experiência de três meses, ou seja, findado o período de experiência o contrato não é renovado. E dentre os desligamentos com menos de três meses destaca-se que 31,25% deles são extintos logo nos primeiros dias, ou seja, não chegam a completar o primeiro mês do contrato de experiência<sup>3</sup>.

Novamente esta constatação reafirma os dados apresentados na pesquisa realizada pelo DIEESE (2010), já citada anteriormente, onde dois terços dos desligamentos ocorridos entre os anos de 2000 a 2009 sequer atingiram um ano. Os contratos com menos de seis meses superaram 40% do total de vínculos desligados em cada ano da pesquisa e destes 40%, metade deles não chegou a três meses de duração (DIEESE, 2010).

Os contratos desligados com mais de 10 anos de empresa representam apenas 5,64% do total de desligamentos. Em entrevista com a Coordenadora de RH foi relatado que parte destes desligamentos foi em função de colaboradores que conquistaram o direito a aposentadoria e decidiram pedir demissão.

#### 4.5 CUSTOS OCULTOS NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

A pesquisa não abrangeu os custos considerados por Cascio e Boudreau (2011) como intangíveis, tais como a redução da produtividade, interrupção dos serviços prestados, perda de clientes, baixa moral dos colaboradores que permanecem na empresa, entre outros. Isto, pois, tais custos são considerados como de difícil mensuração.

Este tipo de custo é classificado como custo oculto devido à insuficiência de informações encontradas a respeito deles. A dificuldade em mensurar este tipo de

---

<sup>3</sup> Conforme determina o artigo 445, parágrafo único da CLT, o contrato de experiência não poderá exceder 90 dias, podendo ser prorrogado uma única vez, sob pena de ser considerado contrato por prazo indeterminado, conforme artigo 451 da CLT.

custo se deve ao fato de eles estarem diretamente envolvidos com fatores comportamentais e motivacionais. Segundo Mobley (1992) sob uma perspectiva gerencial seria bastante útil relacionar as mudanças ocorridas nas atitudes, percepções e intenções dos colaboradores às causas da rotatividade. O nível de satisfação do colaborador em relação à empresa e ao cargo que ocupa dentro dela poderiam ser excelentes indicadores de intenção de rotatividade voluntária.

A empresa pesquisada, assim como a grande maioria das organizações, não conta com nenhum tipo de ferramenta que possibilite a mensuração desse tipo de custo.

Os custos ocultos na rotatividade de pessoas não são facilmente calculados, porém afetam diretamente o desempenho e conseqüentemente a lucratividade das empresas, por este motivo não podem ser ignorados. É preciso que haja um esforço por parte das entidades em identificar este tipo de custo e tentar amenizá-lo através de um alinhamento de interesses entre empresa e colaboradores, o que pode ocorrer, por meio de um sistema eficiente de gestão de pessoas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A rotatividade é uma realidade no atual mercado de trabalho brasileiro, e segundo pesquisas divulgadas pelo Ministério do Trabalho este fenômeno vem crescendo a cada ano. O mercado de trabalho nacional encontra-se aquecido e o problema da falta de mão de obra em alguns setores acaba propiciando que haja mais vagas disponíveis provocando a frequente troca de emprego por parte dos trabalhadores. O próprio Ministério do Trabalho considera alta a rotatividade do mercado de trabalho brasileiro e busca a elaboração de dispositivos que reduzam este percentual.

Um exemplo de mecanismo de contenção a ser regulamentado pelo Ministério do Trabalho é o que prevê a Constituição Federal de 1988 em seu art. 239, § 4.º onde consta que as empresas que apresentarem índice de rotatividade da sua força de trabalho superior ao índice médio de rotatividade do setor, deverão receber aumento na contribuição adicional devida ao financiamento do seguro desemprego.

Isto se deve ao fato de que além de onerar as empresas os processos envolvidos na rotatividade, como são os casos dos desligamentos, também oneram o Governo, através do saque do FGTS e do seguro desemprego devido aos trabalhadores demitidos sem justa causa.

Todavia para que medidas efetivas sejam tomadas a fim de controlar a rotatividade, é necessário que haja um estudo aprofundado a respeito dos motivos que provocam tal fenômeno, para que desta forma seja possível encontrar soluções que realmente façam a diferença no controle da rotatividade, atuando de forma efetiva sobre os causadores destes altos índices.

Desta forma o presente trabalho analisou os custos inerentes a rotatividade de pessoal em uma rede de supermercados da cidade de Santana do Livramento, onde o objetivo principal foi identificar quais custos compunham o custo total da rotatividade. Afinal, muito se fala de índices de rotatividade - se são altos, baixos ou se estão dentro da média -, mas muito pouco se fala sobre os custos envolvidos neste processo tão complexo.

Por meio dos dados coletados foi possível perceber que os custos ocasionados pela rotatividade dentro da empresa são consideravelmente onerosos.

Além de custos financeiramente mensuráveis, a rotatividade em excesso pode causar problemas até então “invisíveis” aos olhos da empresa, porém não menos importantes, tais como a queda na produtividade do capital humano e a perda de colaboradores de alto desempenho, custos estes, na sua maioria imensuráveis.

A empresa pesquisada teve oito de suas treze filiais analisadas, onde foram identificados índices de rotatividade relativamente altos, perfazendo uma média de 37% no geral. Mesmo não havendo um índice ideal de rotatividade, é sabido que índices demasiadamente elevados podem prejudicar a empresa tanto internamente, nas suas relações entre colaboradores e superiores, como externamente, tornando a empresa menos competitiva diante da concorrência.

Percebe-se que a maior parte dos desligamentos ocorridos no ano de 2012, foi por iniciativa da empresa. Identificou-se ainda que no total dos desligamentos ocorridos no período analisado, 30% deles atingiu contratos com duração inferior a um ano. Dados estes que confirmam as pesquisas realizadas a nível nacional pelo DIEESE e Ministério do Trabalho, as quais constataram que desde o ano de 2006 o índice de pessoas que fica menos de um ano no emprego vem aumentando ano após ano.

O presente estudo não pretende esgotar o tema, nem tampouco apontar soluções que resolvam integralmente os problemas que causam a rotatividade. Todavia alguns cuidados tomados pela empresa podem auxiliar no controle da rotatividade e conseqüentemente reduzirem os custos oriundos aos seus processos, afinal, segundo Chiavenato (2010, p. 90) “a rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas.”

Vistas as sugestões apresentadas na próxima seção, quando incorporadas à rotina gerencial da empresa, poderão servir de canais para a efetiva redução dos índices de rotatividade observados durante o ano de 2012. É importante destacar a efetiva necessidade de haver políticas públicas de controle da rotatividade em conjunto com as empresas privadas, pois sem o auxílio do setor público torna-se um pouco mais difícil para as empresas manterem sob controle a rotatividade de pessoal, visto que este fenômeno é influenciado diretamente por índices como o de emprego/desemprego, pressão salarial e demais indicadores econômicos que se relacionam à demanda e oferta no mercado de trabalho.

A escassez de mão de obra qualificada em certos setores e o aumento das taxas de emprego no Brasil contribuem para o aumento dos índices de rotatividade.

Diante deste contexto, os trabalhadores brasileiros sentem-se seguros para migrar de um emprego para outro, já que não existe mais o receio de ficar sem emprego. Em épocas de baixa oferta de emprego e queda dos salários a rotatividade consequentemente é reduzida.

O fato de os custos com a rotatividade serem altos não significa necessariamente que a substituição de pessoal seja uma má decisão econômico-financeira para as organizações. As empresas devem preocupar-se não somente com seus índices de rotatividade e os custos relacionados, mas sim, com práticas efetivas de gerenciamento da sua rotatividade, conseguindo definir a qualidade da sua ocorrência e de que forma pode ser reduzida, visto que ela pode acontecer de forma positiva quando há o desligamento de colaboradores com baixo desempenho, por exemplo.



## SUGESTÕES

Algumas recomendações podem servir de ponto de partida na reformulação das práticas de gestão de pessoal da empresa estudada a fim de que seja possível melhorar o gerenciamento dos índices de rotatividade. Sugere-se:

**Entrevista de seleção:** as entrevistas realizadas com os candidatos selecionados para preenchimento das vagas disponíveis são normalmente realizadas pela Coordenadora de RH. A entrevista é realizada em duas etapas, onde são abordadas de um modo geral, questões a respeito da vida profissional e também da vida pessoal do candidato. São abordados ainda os motivos pelos quais o mesmo escolheu a empresa para trabalhar. A segunda etapa é uma conversa com a Coordenadora de RH embasada nas respostas dadas na entrevista escrita e nas informações contidas no currículo do candidato.

Através da pesquisa, pode-se perceber que o número de contratos extintos em 2012, com menos de três meses (período máximo do contrato de experiência de acordo com a CLT) é consideravelmente elevado. Considera-se que tal índice poderá ser reduzido através de um processo de recrutamento e seleção mais aprofundado, que aborde questões que identifiquem a existência de pontos de compatibilidade entre os objetivos individuais do candidato e os objetivos da empresa, para que desta forma possam ser selecionados candidatos que possuam um maior grau de afinidade com as políticas exercidas pela empresa, evitando desta forma a criação de falsas expectativas pelas partes envolvidas, o que poderá vir a provocar desapontamento e conseqüente descontentamento pelas partes envolvidas, o que poderá ser causa de desligamentos voluntários ou involuntários dos colaboradores recém contratados.

**Pesquisa de Clima:** a pesquisa de clima permite aos gestores identificarem de que maneira os colaboradores se relacionam entre si e com a própria empresa. A pesquisa de clima traz uma gama de pontos positivos, tais como: colaboradores engajados, trabalho valorizado, comprometimento, fidelidade e satisfação por parte do colaborador em relação à empresa, além de tornar-se uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Através da pesquisa de clima é possível identificar ainda quais os pontos que necessitam de maior atenção por parte dos gestores, quais apresentam deficiências e quais deixam seus colaboradores mais insatisfeitos.

Um clima organizacional positivo é fator fundamental no processo de tomada de decisão por parte do colaborador na hora de decidir se sai ou não da empresa.

Através da prática de pesquisa de clima a empresa pesquisada obterá informações valiosas a respeito do dia a dia da organização e da forma como é vista por seus colaboradores. Será possível aos gestores identificar quais pontos são favoráveis e críticos a rotatividade de pessoal dentro da empresa, quais práticas devem ser extintas ou reformuladas, entre outros pontos essenciais a uma boa gestão de pessoas, que garantam colaboradores engajados, satisfeitos e comprometidos com a empresa o que conseqüentemente auxiliará na redução dos índices de rotatividade e de seus conseqüentes custos, garantindo a empresa qualidade nos serviços prestados, competitividade diante da concorrência, maior lucratividade, entre outros pontos positivos.

**Entrevista de desligamento:** as entrevistas de desligamento são realizadas pela empresa de maneira informal, através de uma conversa entre o colaborador que será desligado e a Coordenadora de RH. A entrevista de desligamento é uma ferramenta de extrema importância no combate a rotatividade, visto que por meio dela é possível identificar informações a respeito das variáveis externas e internas que causam a rotatividade.

Sugere-se a empresa pesquisada que a entrevista de desligamento seja padronizada, de forma que todos os colaboradores em fase de desligamento realizem uma entrevista formal, através do preenchimento de um questionário previamente elaborado e que segundo Chiavenato (2010) aborde questões relacionadas ao motivo do desligamento; opinião do colaborador a respeito da empresa, gerentes e colegas; opinião a respeito do cargo, horários de trabalho, salários, benefícios, relacionamento e a respeito das oportunidades existentes no mercado de trabalho.

Torna-se de suma importância que a entrevista de desligamento seja aplicada por um colaborador da empresa e não pelo superior hierárquico, pois a presença deste poderá intimidar o colaborador desligado chegando até a influenciá-lo de forma que não responda sinceramente as questões propostas. A entrevista de desligamento auxiliará a empresa na identificação dos reais motivos do desligamento e das opiniões do colaborador a respeito da empresa, podendo auxiliar na complementação das informações levantadas pela pesquisa de clima. Por meio de uma efetiva entrevista de desligamento a empresa poderá identificar quais pontos

estão contribuindo para o aumento dos seus índices de rotatividade e então desenvolver métodos para a redução destes.

**Regulamento interno de trabalho:** ao ser realizada a contratação de um novo colaborador é firmado entre as partes (empregador e empregado) um contrato tácito de trabalho. Todavia este contrato não aborda por si só todos os direitos e deveres do empregado e do empregador. Por este motivo torna-se de suma importância a existência de um regulamento interno da empresa, que esclareça os deveres e direitos das partes envolvidas no contrato de trabalho, tais como: práticas obrigatórias a todos os colaboradores, práticas não admitidas dentro da empresa, assuntos relacionados a horários, segurança, higiene, entre outros. Tal documento soma-se ao contrato de trabalho, devendo por este motivo, ser entregue ao colaborador, mediante assinatura de um protocolo de ciência do recebimento e do conteúdo nele contido. Um regulamento interno além de prevenir possíveis causas trabalhistas, minimiza consideravelmente às chances de serem cometidos equívocos por parte dos colaboradores, equívocos estes que podem vir a provocar desligamentos.

Apesar da presente pesquisa não ter levantado as principais causas dos desligamentos ocorridos no período estudado, pode-se considerar que a criação de um regulamento interno auxiliará a empresa de forma a deixar explícito aos seus colaboradores seus principais objetivos. Colaboradores engajados e alinhados as perspectivas da organização para a qual prestam serviço são garantia de uma parceria de sucesso, através de uma relação transparente e coesa acredita-se que os índices de rotatividade poderão ser minimizados, bem como seus custos.

**Treinamentos:** apesar de representarem custos para a organização, os treinamentos garantem qualidade de serviço prestado. Empresas que investem em treinamento para seus colaboradores estão investindo em seu próprio futuro, visto que colaboradores capacitados prestam melhores serviços, sentem-se motivados e valorizados. A empresa pesquisada pode utilizar o treinamento como mais uma vantagem competitiva e como método para redução dos seus índices de rotatividade. Visto que programas de treinamentos eficazes garantem a empresa colaboradores capacitados, satisfeitos e comprometidos com a mesma. Sugere-se a criação de programas de treinamento, de curta duração, que foquem na integração dos novos colaboradores a empresa e também programas de reciclagem, que

englobem novas técnicas e abordagens para as funções exercidas dentro da empresa.

## REFERÊNCIAS

ABRAS e DELOITTE, **RH Supermercados 2010**: uma pesquisa sobre gestão de pessoas e remuneração no autosserviço. Disponível em: <[www.deloitte.com/.../Abrás-RH%20Supermercados%202010.pdf](http://www.deloitte.com/.../Abrás-RH%20Supermercados%202010.pdf)>. Acesso em: 30 mar. 2012.

BRASIL. **Constituição Federal** – Art. 239, § 4.º. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/s/empresa/fundos/PIS\\_CF239.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/s/empresa/fundos/PIS_CF239.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de Maio de 1943. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Aprova a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)>. Acesso em: 12 abr. 2013.

\_\_\_\_\_. **Norma Regulamentadora nº 7** – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (107.000-2) de 1º de Outubro de 1996. Disponível em: <[http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BE914E6012BEF19C09E2799/nr\\_07\\_sst.pdf](http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BE914E6012BEF19C09E2799/nr_07_sst.pdf)>. Acesso em: 18 mar. 2013.

BÜHLER, Leslie Vieira. **Turnover na hotelaria**: estudo de caso da rotatividade de funcionários de uma rede hoteleira de Curitiba (PR). Caxias do Sul, RS: 2009. Disponível em: <[http://tede.uces.br/tde\\_arquivos/3/TDE-2009-09-28T122933Z-303/Publico/Dissertacao%20Leslie%20Vieira%20Buhler.pdf](http://tede.uces.br/tde_arquivos/3/TDE-2009-09-28T122933Z-303/Publico/Dissertacao%20Leslie%20Vieira%20Buhler.pdf)>. Acesso em: 01 abr. 2012.

CAGED, Cadastro Geral de Empregados e Desempregados. Junho/2012. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/pdet/o\\_pdet/reg\\_admin/caged/apres\\_caged.asp](http://www.mte.gov.br/pdet/o_pdet/reg_admin/caged/apres_caged.asp)>. Acesso em: 14 mai. 2012.

CASCIO, Wayne; BOUDREAU, John. **Investimento em pessoas**: como medir o impacto financeiro das iniciativas em Recursos Humanos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COLLIS, Jill; HUSSEY Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DIEESE, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômico. **Rotatividade da mão de obra**. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812CF587A5012D090A7A0554C6/rotatividade\\_mao\\_de\\_obra.pdf](http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812CF587A5012D090A7A0554C6/rotatividade_mao_de_obra.pdf)>. Acesso em: 11 abr. 2012.

\_\_\_\_\_. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho**. São Paulo, 2011. Disponível em: <[www.dieese.org.br/livroRotatividade11.pdf](http://www.dieese.org.br/livroRotatividade11.pdf)> Acesso em: 11 abr. 2012.

ECKERT, Alex et al. **As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos do município gaúcho de Caxias do Sul**. Santa Cruz do Sul, 2011. Disponível em: <[www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/tc13\\_3279951870050.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/tc13_3279951870050.pdf)>. Acesso em: 16 abr. 2011.

ESTECHE, Ana Maria Cavassin; LOZECKYI, Jeferson. Um estudo exploratório sobre a importância do capital humano para as empresas. **Revista Eletrônica Lato Sensu** – Ano 2, nº 1, julho de 2007.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FOSSATTI, Nelson Costa; LUCIANO, Edimara Mezzomo (Orgs). **Prática profissional em administração: ciência, método e técnicas**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

HAIR JR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI Laura Menegon. **Gestão do fator humano** – uma visão baseada em *Stakeholders*: 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

IUDÍCIBUS, Sergio de; MARION, José Carlos. **Contabilidade comercial: atualizado conforme o novo Código Civil**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LASHLEY, Conrad. **Costing staff turnover in hospitality service organizations**: Journal Of Services Research: Vol. 1, nº 2. Outubro de 2001.

MACHADO, Mirian Magnus; FAGUNDES, Rogério Caitano. Rotatividade de pessoal no setor de frente de caixa: estudo de caso na empresa COOPER – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Unidade Água Verde. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.98-120, Sem I. 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico: 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MOBLEY, William H. **Turnover**: causas, consequências e controle. 1ª ed. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

ORELLANO, Veronica; MATTOS, Enlison; PAZELLO, Elaine. A substituição de trabalhadores como instrumentos para redução de gastos com salários: evidências para a indústria paulista. **Revista Brasileira de Economia** [online]. São Paulo: 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/6953>>. Acesso em: 07 abr. 2012.

PACHECO, Vicente. **A Contabilidade de recursos humanos e o capital intelectual das organizações**. 20ª ed. Curitiba: Biblioteca do CRCPR, 2002.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

RAMOS, Carlos Alberto; CARNEIRO, Francisco Galvão. **Rotatividade e instituições**: benefícios ao trabalhador desligado incentivam os afastamentos? Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Brasília: 1997. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/pub/td/td\\_503.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_503.pdf)>. Acesso em: 22 abr. 2012.

SAMPIERI, Roberto; COLLADO, Carlos; LUCIO, Pilar. **Metodologia de pesquisa**. 3º ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

VAROTTO, Luís Fernando. História do varejo. **GV-executivo**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 86-90, fev./abr. 2006.

ZYLBERSTAJN, Hélio. **Custo da demissão e qualidade do emprego**. Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE). São Paulo, SP: 2007. Disponível em: <[www.fipe.org.br/web/publicacoes/discussao/.../texto\\_05\\_2007.pdf](http://www.fipe.org.br/web/publicacoes/discussao/.../texto_05_2007.pdf)>. Acesso em: 15 mai. 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WATSON WYATT INC. **Get the Most Out of Your Company's Turnover** - Lessons from Watson Wyatt's Human Capital Index. 2005. Disponível em: <<http://www.watsonwyatt.com/us/pubs/insider/showarticle.asp?ArticleID=15304>>. Acesso em: 10 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **Maximizing the returns on investments in human capital** - Lessons from seven years of global studies. 2005. Disponível em: <<http://www.watsonwyatt.com/us/pubs/insider/showarticle.asp?ArticleID=15205>>. Acesso em: 10 ago. 2012.

WOOD JR., Thomaz. **Mudança Organizacional**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.