



FACULDADES INTEGRADAS DE CARATINGA – FIC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

João Batista de Oliveira
Wallysson Henrique de Castro Cardoso

EFEITO TURNOVER E SEUS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES.

Caratinga – MG
2016

JOÃO BATISTA DE OLIVEIRA
WALLYSSON HENRIQUE DE CASTRO CARDOSO

EFEITO TURNOVER E SEUS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES.

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas de Caratinga como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, sob a orientação do Professor Manoel Richardson Grilli.

Caratinga – MG

2016

TÍTULO DO TRABALHO

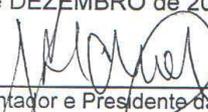
EFEITO TURNOVER E SEUS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES

Nome completo do aluno: JOAO BATISTA DE OLIVEIRA/ WALYSON HENRIQUE DE CASTRO CARDOSO

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado perante a Banca de Avaliação composta pelos professores MANOEL RICHARDSON S.GRILLI, JOSESTER TEIXEIRA SOUZA e JULIA DE PAULA VIEIRA, às 19:00 horas do dia 12 de DEZEMBRO de 2016, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em CIÊNCIAS CONTÁBEIS. Após a avaliação de cada professor e discussão, a Banca Avaliadora considerou o trabalho: APROVADO (aprovado ou não aprovado), com a qualificação: _____ (Excelente, Ótima, Bom, Satisfatório ou Insatisfatório).

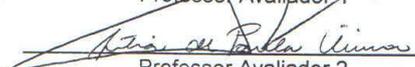
Trabalho indicado para publicação: () SIM () NÃO

Caratinga, 12 de DEZEMBRO de 2016

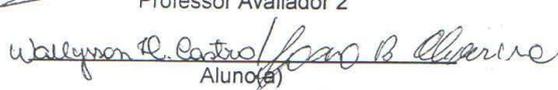


Professor Orientador e Presidente da Banca

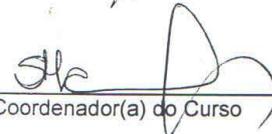
Professor Avaliador 1



Professor Avaliador 2



Aluno(a)



Coordenador(a) do Curso

Oliveira, João Basista de
Cardoso, Wallysson Henrique de Castro

Adoção Internacional – Caratinga, 2016.

Monografia (conclusão de curso) - Faculdades Integradas de Caratinga, 2016.

1. Turnover 2. Organizações

A compilação desta monografia tem todos os direitos de reprodução © 2016 reservados.

Nenhuma parte pode ser compilada ou impressa, gravada ou fotocopiada, através de qualquer meio mecânico ou eletrônico, sem a devida autorização do autor e obtentor dos direitos de reprodução. Pedidos devem ser encaminhados para o endereço eletrônico:

wallysson20@hotmail.com

Dedicamos este trabalho aos nossos pais

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos primeiramente de agradecer aos nossos pais, pelo companheirismo, paciência e compreensão durante esta empreitada, pois sem eles esta conquista não seria possível. Foram o exemplo e a garra que precisávamos durante o tempo de elaboração e estudo. Agradecemos aos nossos familiares, amigos e a todos aqueles que nos acompanharam e torceram para que este dia chegasse. A vocês!

Sumário

INTRODUÇÃO	10
1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
1.1 Organização.....	11
1.2 Rotatividade de pessoal	12
2 GESTÃO DE PESSOAS	13
2.1 Turnover e suas implicações na Gestão de Pessoas	13
2.2 Turnover e o impacto financeiro nas empresas	16
2.3 Custos da rotatividade.....	19
3. ESTUDO DE CASO	28
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS	37

LISTA DE FIGURAS**3.1 FIGURA 1****3.2 FIGURA 2****3.3 TABELA 1****3.4 TABELA 2****3.5 TABELA 3****3.6 TABELA 4**

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo mostrar os caminhos percorridos durante o desenvolvimento de um processo de turnover dentro de uma organização, primeiramente, com demonstração da teoria acerca do assunto, números e análise de dados. Após, demonstrações em números calculados com base em fórmulas clássicas do turnover. Suas causas, efeitos e soluções para o sanar ou diminuir o fenômeno. E por último, um estudo de caso com base em números obtidos através de pesquisas na internet e nos órgãos pertinentes de administração pública, com gráficos e cálculos demonstrativos.

Palavras-chave: Turnover. Rotatividade. Organizações

INTRODUÇÃO

A palavra Turnover, significa “rotatividade de pessoal” e é um fenômeno que acontece em várias empresas privadas, públicas e até mesmo ONG’s. Manter as pessoas, hoje em dia, é um grande desafio estratégico nas organizações. Ao ocorrer, ele traz um círculo financeiro custoso para a empresa, pois necessita que seja feito novo recrutamento, treinamento e alocação de profissionais temporários, o que gera baixo comprometimento organizacional, remuneração inadequada e mercado de trabalho aquecido, provocando reflexos indesejáveis no processo corporativo.

No processo de elaboração deste, foram levantados dados para aplicação nos índices do mercado, o que mostrou números até então desconhecidos do grande público. Através deles, puderam-se notar as variações de contratações e demissões de funcionários em diversos setores de mercado e seu impacto na economia da época.

Também levantou-se a questão da preocupação que as empresas tem com este processo e o que pode decorrer do mau funcionamento dele, como perda de funcionários para a concorrência e desmotivação deste. Muitos, inclusive, mudam de ramo e partem para outras áreas de atuação descontentes com a máquina econômica.

Portanto, é de extrema importância a análise e demonstração de todos estes fatores, resumindo-se, uma vez, no processo de turnover, uma vez que implica na entrada e saída de RH, situações estas que agregam insegurança para a atividade institucional.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 Organização

É uma estrutura organizacional que compreende um conjunto de cargos funcionais e hierárquicos a cujas prescrições e normas de comportamento todos os seus membros devem sujeitar. Essa estrutura organizacional serve a organização para atingir seus objetivos, variando de acordo com o tipo de organização que são linear, funcional e linha-staff:

A organização formal compreende estrutura organizacional diretrizes, normas e regulamentos da organização, rotinas e procedimentos, enfim, todos os aspectos que exprimem como a organização pretende que sejam as relações entre os órgãos, cargos e ocupantes, a fim de que seus objetivos sejam atingidos e seu equilíbrio interno seja mantido.¹

A palavra Turnover, significa “rotatividade de pessoal” e é um fenômeno que acontece em várias empresas privadas, públicas e até mesmo ONG’s. Manter as pessoas, hoje em dia, é um grande desafio estratégico nas organizações. Ao ocorrer, ele traz um círculo financeiro custoso para a empresa, pois necessita que seja feito novo recrutamento, treinamento e alocação de profissionais temporários, o que gera baixo comprometimento organizacional, remuneração inadequada e mercado de trabalho aquecido, provocando reflexos indesejáveis no processo corporativo. É de extrema importância uma vez que implica na entrada e saída de RH, situações estas que agregam insegurança para a atividade institucional.

¹CHIAVENATTO, Idalberto – Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações – 3ª ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 89

1.2 Rotatividade de pessoal

A rotatividade de pessoal (ou *Turnover* em inglês), no contexto de Gestão de Pessoas, está relacionada com o desligamento de alguns funcionários e entrada de outros para substituí-los, ou seja, a rotatividade é caracterizada pelo fluxo de entradas (admissões) e saídas (desligamentos, demissões, remanejamentos e aposentadorias) de pessoas em uma organização.

A rotatividade de pessoal (ou turnover) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. As organizações sofrem um processo contínuo e dinâmico de negentropia, ou seja, de entropia negativa, para poderem manter sua integridade e sobreviver. Isso significa que elas estão sempre perdendo energia e recursos e precisam alimentar-se de mais energia e recursos para garantir seu equilíbrio. A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas para compensar as saídas de pessoas das organizações. A cada desligamento quase sempre corresponde a admissão de um substituto como reposição. Isso significa que o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser compensado por um fluxo equivalente de entradas (admissões) de pessoas.²

²CHIAVENATTO, Idalberto – Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações – 3ª ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 177

2 GESTÃO DE PESSOAS

2.1 Turnover e suas implicações na Gestão de Pessoas

O setor de recursos humanos tem colocado em evidência a necessidade de tratar os indivíduos como parte integrada do processo. Estudos apontam que adotar esta política proporciona afinidade entre pessoas e organizações. Em meio às essas transformações a busca por satisfação e motivação pessoal com o ambiente de trabalho são temas recorrentes por um melhor desempenho organizacional.

A rotatividade de pessoas ou Turnover, como é conhecida nas organizações tem sido alvo de constantes estudos decorrentes das mudanças e instabilidades econômicas. Por parte da empresa, a rotatividade pode ter como causa a política de recrutamento e seleção de pessoal, a falta de definição clara do perfil profissional desejado levando à contratação de profissional inadequado para a função, as crises econômicas que obrigam as empresas a demitirem seus funcionários, a falta de engajamento do profissional com os valores e objetivos da organização. As organizações estão investindo na área de recursos humanos e na gestão de pessoas como estratégia para obter melhor desempenho de seus empregados e, também, dispor de um instrumento para avaliar as causas que geram a rotatividade.³

Por outro lado as empresas enfrentam um grande desafio para reter seus funcionários, pois inúmeras situações induzem o trabalhador a desligar - se da organização tais como: a falta de uma política salarial e de benefícios, a impossibilidade de ascensão profissional, a adoção de uma política disciplinar equivocada, as condições físicas ambientais de trabalho inadequadas e falta de motivação pessoal.

Em um ambiente de negócios altamente disputado, a eficiência e competitividade são elementos essenciais para a sobrevivência e sucesso da organização. Por isso a pesquisa é fundamental para que a mesma possa controlar a rotatividade de funcionários minimizando seus custos e outros problemas internos correlacionados.

³SILVA, Glenio Luiz da Rosa – Controle de turnover – 1ª ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001

Esta problemática afeta diretamente a organização, pois devido à falta de profissionais qualificados no mercado é necessário um investimento em qualificação elevando assim seus custos no recrutamento, treinamento e capacitação de novos funcionários. Outro custo decorrente desta situação é a redução da produtividade e da eficiência organizacional comprometendo a sua competitividade.⁴

É um grande desafio para as organizações o enfrentamento deste problema, exigindo delas estratégias para identificar as causas e consequências do turnover na organização. Essas informações deverão assessorar na elaboração e implementação de ações para reter seus funcionários. É necessário um investimento em recursos humanos e gestão de pessoas para suavizar as consequências deste problema.

O gerenciamento do turnover conserva o ambiente interno e externo da organização. Além do controle do grau de rotatividade é importante também fazer o uso de ferramentas de controle e monitoramento. Sendo eles: Pesquisa de clima, processo de recrutamento e seleção, entrevistas de desligamento e políticas de acompanhamento e desenvolvimento para novos funcionários. Um dos desafios do RH é possuir e manter práticas motivacionais e pacote de benefícios atraentes com o intuito de reter funcionários.⁵

Ao longo das últimas décadas, ocorreu uma crescente valorização dos recursos humanos no contexto organizacional. Se antigamente o ser humano era considerado mais uma peça na imensa engrenagem da organização, atualmente ele é tratado como fonte de vantagem competitiva.

Justifica-se o interesse desta pesquisa identificar as causas do desligamento voluntário por parte dos funcionários e quais as ferramentas adotadas pela empresa para minimizar esta movimentação.

⁴MOBLY, William H. – Turnover, Causas, Consequências e Controle – 1ª ed. Porto Alegre: Ortiz, 1992

⁵CHIAVENATTO, Idalberto – Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações – 3ª ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

2.1.1 Metodologia

Apresentação teórica do Turnover e suas abrangências. Análise de dados obtidos através de órgão público pertinente levou à elaboração de cálculos e demonstração de gráficos com números representativos dos diversos setores da economia.

Os dados obtidos serão analisados e deles decorrerão os resultados expostos na análise do material de estudo e respectiva consideração final.⁶

2.1.2 Correlação Recursos Humanos e Turnover

É de competência dos recursos humanos, encontrar novos talentos que desempenham papéis satisfatórios para a melhoria do desempenho organizacional, criar estratégias para retê-los e detectar movimentos que contribuam para a inconstância destes na organização.

Para tanto, é preciso relacionar a implementação de estratégias de gestão de pessoas com estágio do ciclo de vida organizacional, e para isso, destacam-se quatro nuances no ciclo de vida da organização:

Start-up: Neste momento o planejamento deve visar a atração de profissionais e técnicos. No tocante à remuneração deve superar a média de mercado e propiciar um plano de carreira;

Crescimento: Esta fase requer pessoal qualificado, plano de sucessão gerencial, atenção à movimentação interna, remuneração na média do mercado, criação de programa de desenvolvimento gerencial e organizacional;

⁶MOBLY, William H. – Turnover, Causas, Consequências e Controle – 1ª ed. Porto Alegre: Ortiz, 1992

Maturidade: Neste momento, a rotatividade deve ser motivada, objetivando uma reestruturação de cargos, realizar o controle da remuneração, otimizar a força de trabalho experiente, manter sob controle custos de pessoal, sustentar a produtividade e a motivação entre funcionários;

Declínio: Nesta fase busca – se planejar e programar reduções e transferência de pessoal, maximizar o controle de custos, efetuar retreinamento e consultoria de carreira e sustentar um ambiente tranquilo entre os funcionários.

É possível constatar quais as melhores ações para a otimização do gerenciamento das pessoas, com o intuito de manter um ambiente satisfatório, para alcançar este desenvolvimento organizacional e garantir sob controle o nível da rotatividade de pessoas.⁸

2.2 Turnover e o impacto financeiro nas empresas

2.2.1 Custos da rotatividade

A rotatividade não é apenas um desafio da área de recursos humanos, ela possui impactos sobre todo o resultado da empresa. Os custos relativos à rotatividade são divididos em primários, secundários e terciários.

Custos primários da rotatividade de pessoal são aqueles que diretamente relacionados com o desligamento de cada colaborador e sua substituição. Como exemplo tem-se as despesas do processo de recrutamento e seleção do funcionário que substituirá o desligado, despesa com a área de pessoal para realizar cadastramento e pagamento da demissão de um funcionário e contratação de outro, despesas com treinamento e integração, custo do tempo em que outras pessoas repassarão as funções ao novo empregado, além dos custos legais referentes ao desligamento do empregado.

⁸https://pt.wikipedia.org/wiki/Rotatividade_de_pessoal. Pesquisa realizada em 17 de setembro de 2016.

Custos secundários da rotatividade de pessoal envolvem aspectos intangíveis e de características predominantemente qualitativas, ou seja, referem-se aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade. Como exemplo de custos secundários tem-se as perdas na produtividade, enquanto um novo empregado não substituir o desligado, custo extra-laboral, produção inferior até o novo empregado se ambientar às suas novas funções e influência do desligamento perante aos demais empregados.⁹

Custos terciários da rotatividade de pessoal estão relacionados com os efeitos colaterais mediatos da rotatividade, que fazem sentir-se a médio e a longo prazos, tais como custo extra-investimento, reflexos na imagem e nos negócios da empresa que podem ser provocados pela queda na qualidade dos produtos ou serviços executados por empregados inexperientes ou em fase de ambientação.

As demissões podem ser bastante onerosas, especialmente quando envolvem entrevistas, consultoria para recolocação e acordos de indenização, além dos apoios administrativo e funcional necessários. Os programas de redução de rotatividade são frequentemente utilizados em razão da economia que proporcionam.

2.2.2 Como e porque calcular o turnover

Uma empresa calcula turnover, em geral, para poder ter referenciais para suas ações de mudança, para seu trabalho de desenvolvimento. Bem comparando, é como se a empresa fosse um veículo; nesse caso o turnover seria uma luz vermelha no painel deste carro indicando que o combustível está no final ou que o motor está superaquecido.

⁹NODARI, Cristine Hermann, DAL BÓ, Giancarlo, CAMARGO, Maria Emília, Revista de Administração da Unimep, v.8, n.2, Maio / Agosto – 2010

2.2.3 Como calcular o turnover de pequenas e médias empresas

Pequenas e médias empresas (até 200 funcionários) o cálculo é realizado para encontrar problemas para efetuar o cálculo acima mensalmente, pois a taxa pode ser prejudicada por uma sazonalidade específica. Imagine, por exemplo, que uma empresa de 50 funcionários tenha 2 desligamentos em 1 mês. A taxa seria de 4%, porém, nos outros meses ela ficaria “zerada”. Nesses casos é conveniente tornar o cálculo anual. Para isso, basta utilizar o número total de desligados não apenas do mês corrente, mas dos últimos 12 meses.

A fórmula atualizada ficaria assim:

$$\frac{\text{Somatório do \# de desligamentos nos últimos 12 meses}}{\text{Número total de funcionários}}$$

Número total de funcionários

Exemplo: Os números utilizados neste primeiro exemplo são o do enunciado, apenas, a título de demonstração de um cálculo. Depois serão feitos cálculos empregando a fórmula e extraíndo os números das tabelas dos itens 3.4, 3.5 e 3.6.

$$\frac{2}{50} = 0,04$$

50

Alguns teóricos questionam este cálculo para organizações que apresentam crescimentos ou diminuições em grandes quantidade. Dentre estas existem alguns casos, como os Callcenter's (terceiros), hotéis e supermercados, que passam por grandes oscilações decorrentes de seus clientes ou mesmo sazonalidades de serviços. Além destes também existem lojas e indústrias que trabalham em grande quantidade nos períodos de festas como Natal. Para tanto existem estudiosos que defendem a utilização de duas possibilidades de

cálculo. O primeiro cálculo leva em consideração apenas os desligamentos fora reduções, podendo ser chamado de taxa de desligamentos.

2.2.4 Cálculo da taxa de desligamento

Fórmula:

$$\frac{\text{Número de demissões}}{\text{Número de Funcionários ativos (no último dia do mês anterior)}}$$

Com base em números apresentados anteriormente:

$$\frac{2}{50} = 0,04\%$$

2.3 Custos da rotatividade

São divididos em custos relativos à rotatividade em primários, secundários e terciários. Os custos primários são aqueles que diretamente relacionados com o desligamento de cada colaborador e sua substituição. Como exemplo tem-se as despesas do processo de recrutamento e seleção do funcionário que substituirá o desligado, despesa com a área de pessoal para realizar cadastramento e pagamento da demissão de um funcionário e contratação de outro, despesas com treinamento e integração, custo do tempo em que outras pessoas repassarão as funções ao novo empregado, além dos custos legais referentes ao desligamento do empregado.

Os custos secundários envolvem aspectos intangíveis e de características predominantemente qualitativas, ou seja, referem-se aos efeitos colaterais e imediatos da

rotatividade. Como exemplo de custos secundários tem-se as perdas na produtividade, enquanto um novo empregado não substituir o desligado, produção inferior até o novo empregado se ambientar às suas novas funções e influência do desligamento perante aos demais empregados.

Os custos terciários estão relacionados com os efeitos colaterais mediatos da rotatividade, que fazem sentir-se a médio e a longo prazos, tais como os reflexos na imagem e nos negócios da empresa que podem ser provocados pela queda na qualidade dos produtos ou serviços executados por empregados inexperientes ou em fase de ambientação.

As demissões podem ser bastante onerosas, especialmente quando envolvem entrevistas, consultoria para recolocação e acordos de indenização, além dos apoios administrativo e funcional necessários. Os programas de redução de rotatividade são frequentemente utilizados em razão da economia que proporcionam.

2.3.1 Índices de rotatividade de pessoal

Para efeito de planejamento de RH, utiliza-se a seguinte equação para medir o índice de rotatividade geral de pessoal: $[(A+D) : 2 \times 100] : EM$

A = Admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas);

D = Desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas);

EM = Efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividido por dois.

Considerando:

Numero de funcionários: 186

Admissões no período de um ano: 100

Demissões no período de um ano: 40

Efetivo Médio no período de um ano: 150

Logo:

$$[(200+40) : 2 \times 100] : 150$$

$$[(240) : 2 \times 100] : 150$$

$$[(240) : 200] : 150$$

$$[240 : 200] : 150$$

$$[1,20] : 150$$

0,008%

O índice de rotatividade de pessoal exprime um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados. Assim, se o índice de rotatividade de pessoal for de, por exemplo, 5% (cinco por cento), isto significa que a organização pode contar com apenas 95% (noventa e cinco por cento) de sua força de trabalho naquele período.¹⁰

2.3.2 Tipos de desligamento

As razões para o desligamento podem ser diversas; os indivíduos podem solicitar a sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, falta de perspectiva de crescimento profissional, relações hierárquicas sem qualidade e com muito desgaste ou busca de uma melhor colocação profissional. Assim como, a empresa também se coloca neste direito e busca por profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional ou ainda procura pela inovação em seus sistemas.

Os tipos de desligamento podem ser por iniciativa do funcionário, onde um funcionário decide por razões pessoais ou profissionais encerrar sua relação de trabalho com o empregador, que pode depender de duas percepções. A primeira é o nível de insatisfação do colaborador com o trabalho.

¹⁰<http://blog.convenia.com.br/como-calculer-turnover/> Pesquisa feita em 17 de setembro de 2016

A segunda é que podem existir alternativas mais atrativas fora da organização, em detrimento do atual local de trabalho onde ele está laborando. Ele também pode estar insatisfeito com o trabalho em si ou com o ambiente de trabalho.

Quando ocorre o desligamento por parte da empresa, pode ser porque a organização deseja substituí-lo por outro mais treinado ou adequado, tanto para resolver problemas de seleção inadequada, ou para reduzir sua força de trabalho.¹¹

2.3.3 Causas da rotatividade

A rotatividade não é uma causa, mas sim o efeito de algumas variáveis externas e internas. E são as consequências desses fenômenos que irão condicionar a atitude e o comportamento do pessoal, pois a alta rotatividade reflete na produção, no ambiente organizacional e nos relacionamentos interpessoais.

Entre as variáveis externas que ocorrem na organização, podemos citar: situação de oferta e procura do mercado de RH; a conjuntura econômica; as oportunidades de empregos no mercado de trabalho. E dentre as variáveis internas estão: a política salarial da organização; a política de benefícios da organização; as oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela organização; o tipo de relacionamento humano dentro da organização; as condições físicas e ambientais de trabalho da organização; a moral do pessoal da organização; a cultura organizacional; a política de recrutamento e seleção de recursos humanos; os critérios e programas de treinamento de recursos humanos; a política disciplinar da organização e os critérios de avaliação do desempenho.

¹¹CHIAVENATTO, Idalberto – Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações – 3ª ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 89

O turnover define o volume de flutuação de recursos humanos nas empresas, é comum um pequeno volume de rotatividade em uma organização saudável, principalmente se for causada pelo aumento de contratações maiores que as saídas com objetivo de incentivar e ampliar os resultados, a questão é que a elevação dos índices de rotatividade podem gerar situações de insegurança para atividade da empresa, ocasionando uma reação malvista na instituição.

A rotatividade tem suas causas divididas em externas e internas. As primeiras independem da política de ação da empresa, da vontade de seus executivos, dos trabalhadores e não cria motivação para aprofundar-se na questão. Tem como razões principais: o mercado de trabalho (oportunidades de emprego, assim como a oferta e demanda quanto aos profissionais no mercado), o mercado de mão-de-obra (disponibilidade de profissionais ou existência de candidatos) e a conjuntura social e econômica quando há oportunidades de emprego disponíveis.

No que tange as causas internas da rotatividade, dividem – se em três grupos:

Controláveis (remuneração, condições de trabalho impróprias e inseguras, seleção e treinamento insuficientes, supervisão e planejamento inadequados, falta de oportunidades para o empregado, problemas de relacionamento interno, organização defeituosa da empresa, falta de planos de promoção para o pessoal, chefias incompetentes, falta de valorização das pessoas e sistema de controle rígido ou inexistente);

Semi-incontroláveis (incompetência do empregado, temperamento difícil, maus hábitos pessoais, condições de alojamento e insatisfação pessoal e profissional);

Incontroláveis (morte e doença). Não é porque a empresa paga bons salários e oferece benefícios que o empregado tem a obrigação de sua permanência. Enquanto ser humano e profissional sempre há necessidades a serem satisfeitas, desafios a vencer e a busca do crescimento profissional. Mas essa questão do empregado buscar novas conquistas e suas

expectativas serem contempladas em outra empresa gera o turnover e isso tem consequências para as organizações.¹²

Como tudo tem dois lados, o positivo e o negativo, no processo de turnover desde que esteja dentro de uma margem aceitável a rotatividade apresenta resultados positivos, quando proporciona um ambiente de trabalho competitivo e aberto a novas técnicas de trabalho e maneiras de fazer negócios. Mas, o negativo desse contexto são as consequências que o processo causa à empresa.

Uma das implicações causadas pelo turnover refere-se aos custos que podem ser significativos, abrangendo desde a queda da produtividade até a perda de historicidade da instituição, que parece também demitida com aqueles que partem.

Existem também aqueles casos em que a rotatividade é voluntária, onde o desejo do empregado deixar a empresa se cerca de motivos como uma recompensa inadequada, más condições de trabalho, insatisfação, falta de perspectiva ou problemas pessoais.

A questão da satisfação no trabalho é importante no contexto do turnover porque, se o grau de satisfação for elevado, menor será o índice de rotatividade. Outro fator importante neste contexto é que quando a rotatividade é elevada na empresa, há queda no índice de produtividade porque é baixa a qualificação dos trabalhadores (o troca-troca faz com que o empregado fique pouco tempo em um mesmo emprego).

O novo perfil profissional e o novo conceito de qualificação valorizam traços como participação, iniciativa, raciocínio e discernimento. Não basta o indivíduo possuir habilidades manuais e disposição para cumprir ordens, é necessária, também, ampla formação geral e sólida base tecnológica.¹³

¹²VALDEZ, Jamile – Transcrição de rotatividade, Unespar, Paranavaí, 2013

¹³VERRI, Lewton Burity - A empresa humanista e o ser humano funcional, UFF, Rio de Janeiro, 2000

Por outro, configura estratégia de compensação, de deficiências, de escolaridade básica que comprometem até o desempenho mínimo do trabalhador. O resgate da qualificação entendida como recuperação e valorização da competência profissional do trabalhador, não é, contudo, apenas uma questão de desempenho técnico.

2.3.4 Como identificar as causas da rotatividade

As informações relativas às causas da rotatividade de pessoal podem ser obtidas através de avaliação e mapeamento de:

Entrevista de desligamentos: Serve para obter informações e a opinião do ex-funcionário com relação à conduta da empresa, ao relacionamento com os colegas, às políticas de remuneração para saber onde é possível melhorar, saber se o funcionário está saindo satisfeito e qual a imagem que ele levará da empresa.

Pesquisa de clima: É uma ferramenta com a finalidade de identificar a percepção coletiva dos seus funcionários, quanto aos fatores que afetam o nível de sua motivação e o grau de satisfação existente em relação à empresa.

Processo de recrutamento e seleção: Obter conhecimento sobre os fatores que atraem ou não as pessoas para trabalhar na empresa, aspectos da imagem organizacional, analisar a forma como é passada a oportunidade de crescimento profissional ao candidato, entre outros.¹⁴

Integração do funcionário a cultura da empresa: É realizado um monitoramento dos colaboradores no período de admissão recente, para avaliar como as suas expectativas estão sendo satisfeitas no processo de interação com a cultura da empresa, sua estrutura, pares e liderança.

¹⁴CORREA BARCELOS, Marco Túlio - Medidas para redução do Turnover, São Paulo, 2012

2.3.5 As consequências da rotatividade

A Rotatividade de Pessoal tem consequências positivas e negativas e deste modo, pode ser favorável ou prejudicial para as organizações.

Consequências positivas: substituição de um funcionário com baixo desempenho; possibilidade de admitir colaboradores que tragam para a empresa conhecimentos (ideias, tecnologias, estilos, inovação etc); redução na organização de comportamentos indesejáveis (desmotivação, apatia, absenteísmo, sabotagem, falta de qualidade no trabalho, etc), diminuição de conflitos e outras.

Consequências negativas: quando a empresa substitui um colaborador por outro com desempenho inferior, impacta negativamente a produção e nos processos da organização, o que pode acarretar:

- perdas de funcionários com qualificados
- dificuldade nas comunicações e nas relações interpessoais
- interferência negativa no clima organizacional, estimulando a rotatividade de pessoal adicional, pois alguns que não estavam à procura de outro emprego, podem começar a fazê-lo

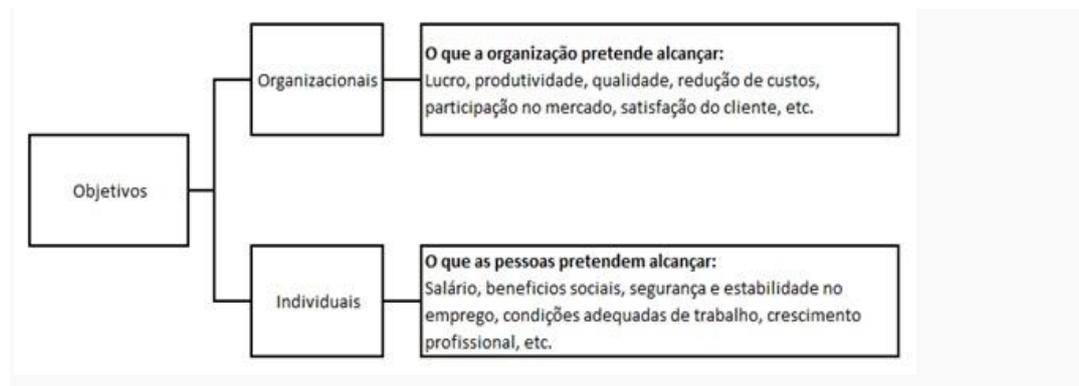
Algumas empresas podem começar a adotar estratégias inapropriadas, como por exemplo, o aumento generalizado de salários, excesso de treinamentos, metas “X” por cento de turnover para toda a empresa, dentre outros. Abrindo, assim, o mercado para a concorrência.¹⁵

¹⁵ PINHEIRO, Ana Paula - Causas e efeitos da rotatividade de pessoal / Turnover - Seget: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, Rio de Janeiro, 2013

O que deve ser levado em conta, não é a quantidade de funcionários que estão saindo, mas qual o potencial dos que ficam.

2.3.6 Medidas que podem reduzir a rotatividade de pessoal

Não existe um índice de turnover adequado para uma empresa, já que ele depende de várias variáveis do ramo de trabalho. Mas o problema se torna preocupante quando acontecem quedas na produção da organização e para reduzir o índice de rotatividade de pessoal, deve-se em primeiro lugar, pesquisar as principais causas, diagnosticar cada uma e finalmente atribuir uma solução.



FONTE: https://pt.wikipedia.org/wiki/Rotatividade_de_pessoal - pesquisa feita em 18.09.16

Existem inúmeras abordagens criativas para reduzir as demissões voluntárias, especialmente nas áreas em que as organizações precisam investir pesado em treinamento e perdem todo esse investimento quando os empregados vão embora prematuramente. As organizações interessadas em diminuir o número de pedidos de demissão podem considerar a ideia de aumentar os salários, esclarecer bem os papéis e exigências do trabalho, tornar o trabalho mais gratificante e conseguir fazer com que seus empregados percebam vantagens em trabalhar em determinada empresa e não em outra qualquer. O processo de seleção e recrutamento, também pode auxiliar na redução da rotatividade de pessoal, pois quando este processo é realizado com assertividade, será realizada contratações de profissionais com o perfil desejado, qualificados e alinhados com os valores da organização.

3. ESTUDO DE CASO

Pequenas e médias empresas (até 200 funcionários anuais) o cálculo é realizado para encontrar problemas, pois a taxa pode ser prejudicada por um período específico.

Ano	2013	2014	2015
Nº Func. Inicial	177	181	186
Admissão	44	58	61
Demissão	40	53	111
Total	181	186	236

Calculo do período de 2015, considerando que foi o ano que apresentou um número maior movimentação de funcionários:

Número de funcionários em 01/01/2015 : 186

Admissões no período de um ano: 61

Demissões no período de um ano: 111

Numero de funcionários ativos: 236

Formula: Entrada + Saída

$$\frac{2}{\text{Total de Funcionários}} \times 100$$

Logo: $\frac{61 + 111}{236}$

$$\frac{2}{236} \times 100 = \frac{86}{236} \times 100 = 0,0364 \times 100 = 3,64\%$$

O Calculo mostra que no ano de 2015 a empresa teve um turnover de 3,64%.

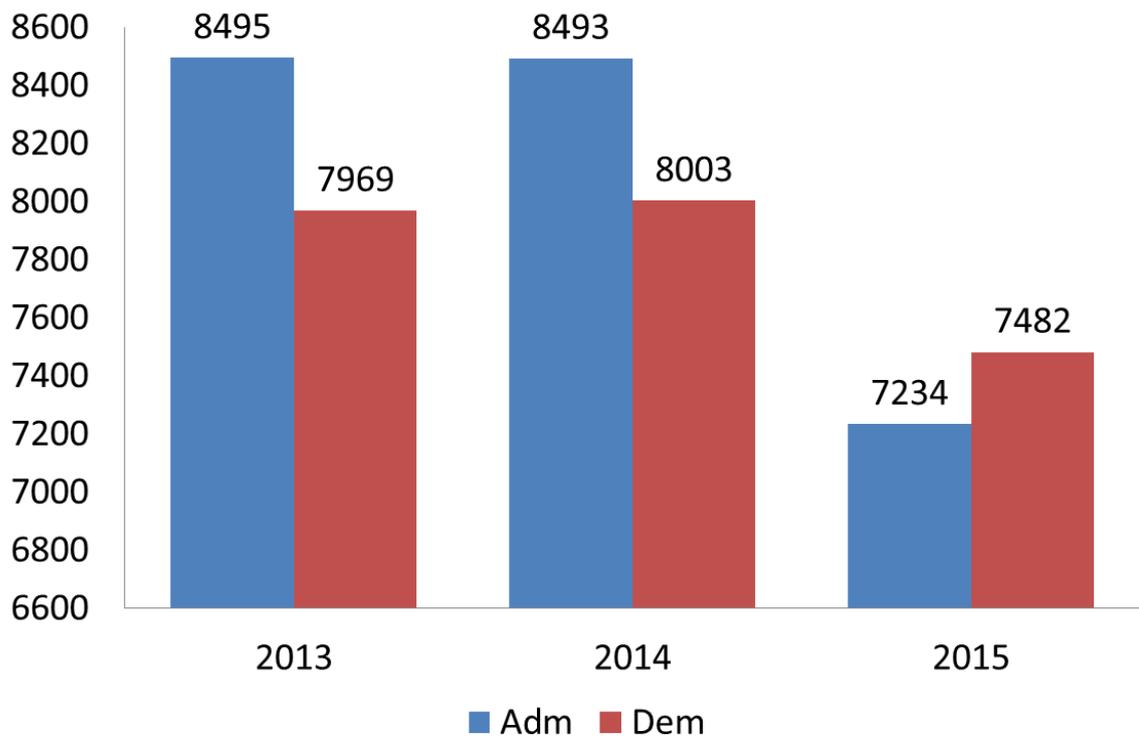
O índice de rotatividade de pessoal exprime um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados. Assim, se o índice de rotatividade de pessoal for de 3,64% (três virgula sessenta quatro por cento), isto significa que a organização pode contar com apenas 96,36% (noventa e seis virgula trinta e seis por cento) de sua força de trabalho no ano representado, o que representa um pequena perda na produção da empresa.

Apesar de ser um número significante baixo, devemos levar em consideração o quanto a empresa gastou com a admissão e demissão, o tempo perdido para aplicar um cursos e técnicas e a desvalorização do funcionário ora contratado e demitido.

EVOLUÇÃO DO EMPREGO NA REGIÃO DE CARATINGA - MG

Com base nas tabelas das páginas 33, 34 e 35, foram elaborados gráficos demonstrativos que exprimem o andamento do mercado nos anos de 2013, 2014 e 2015, conforme segue:

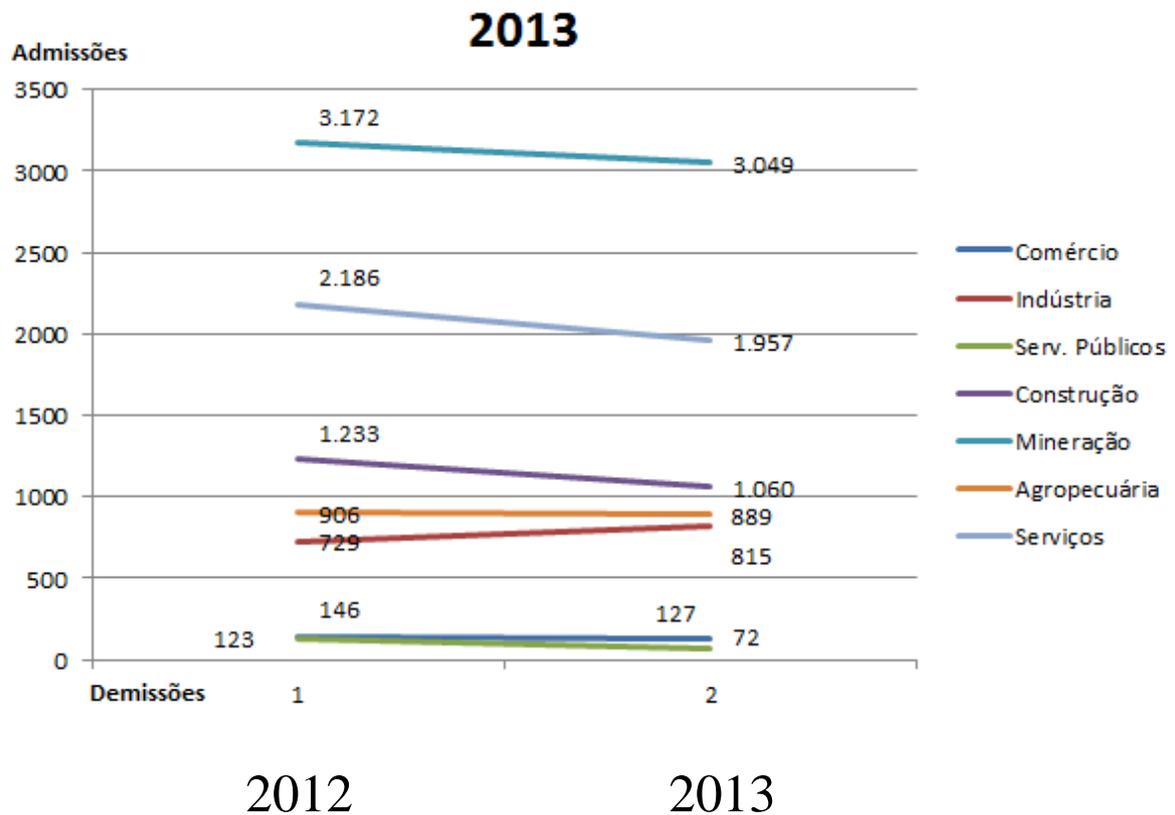
3.1 FIGURA 1



Pode-se observar expressiva queda nas contratações e aumento impactante nas demissões no ano de 2015, de acordo com os números acima demonstrados. O que sugere que o custo para manutenção de um funcionário continua sendo o principal fator dentro da análise financeira em vários setores, uma vez que a empresa é responsável por todos os encargos.

3.2 FIGURA 2

Quanto ao tipo de atividade, o gráfico abaixo demonstra quais os setores tiveram, nestes mesmos três anos, maior e menor demanda de funcionários, a seguir:



Dos três anos analisados, este é o que apresenta os números mais expressivos entre admissões e demissões, podemos observar que o setor com mais demissões contratações é o de comércio, seguido pelo de serviços e construção civil, assim existindo uma grande rotatividade de funcionários. Já a agropecuária e Indústria se equiparam, deixando um largo espaço até as áreas de serviços públicos e mineração.

E é justamente no comércio que temos maior rotatividade, principalmente em épocas pontuais como finais de ano e datas festivas ao comércio, como Páscoa, Dia dos namorados, das Mães, dentre outros.

3.3 TABELA 1

Ano	2013		2014		2015	
Setor	Admissões	Demissões	Admissões	Demissões	Admissões	Demissões
Extrativa mineral	146	127	130	94	96	115
Indústria de transformação	729	815	899	802	727	845
Construção civil	1.233	1.060	1.155	1.111	721	926
Comércio	3.172	3.049	3.155	3.066	2.650	2.645
Serviços	2.186	1.957	2.087	1.948	1.810	1.724
Administração pública	123	72	112	72	101	113
Agropecuária	906	889	955	910	1.129	1.114

3.4 TABELA 2

EVOLUCAO DO EMPREGO POR NÍVEL SETORIAL MUNICÍPIOS SELECIONADOS DEZEMBRO/2015

EVOLUÇÃO DO EMPREGO POR SETOR DE ATIVIDADE ECONÔMICA

ESTADO: MINAS GERAIS - MUNICÍPIO: CARATINGA

SETORES	DEZEMBRO/2015				NO ANO **				EM 12 MESES ***			
	Total admis.	Total deslig.	Sald o	Variac. Empr % *	Total admis.	Total deslig.	Sald o	Variac. Empr %	Total admis.	Total deslig.	Sald o	Variac. Empr %
Extrativa mineral	3	8	-5	-2,86	96	115	-19	-10,05	96	115	-19	-10,05
Indústria de transformação	20	50	-30	-2,09	727	845	-118	-7,65	727	845	-118	-7,65
Serv indust de util pública	1	1	0	0,00	23	31	-8	-12,70	23	31	-8	-12,70
Construção civil	23	54	-31	-2,72	721	926	-205	-15,23	721	926	-205	-15,23
Comércio	181	140	41	0,74	2.650	2.645	5	0,09	2.650	2.645	5	0,09
Serviços	93	114	-21	-0,36	1.810	1.724	86	1,50	1.810	1.724	86	1,50
Administração pública	4	7	-3	-1,95	101	113	-12	-7,36	101	113	-12	-7,36
Agropecuária	9	20	-11	-1,57	1.129	1.114	15	2,26	1.129	1.114	15	2,26
TOTAL	334	394	-60	-0,40	7.257	7.513	-256	-1,67	7.257	7.513	-256	-1,67

FONTE: MTE-CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS-LEI 4923/65

* A variação mensal do emprego toma como referência o estoque do mês anterior.

** Resultados acrescidos dos ajustes; a variação relativa toma como referência os estoques do mês atual e do mês de dezembro do ano t-1, ambos com ajustes.

*** Resultados acrescidos dos ajustes; a variação relativa toma como referência os estoques do mês atual e do mesmo mês do ano anterior, ambos com ajustes.

3.5 TABELA 3

EVOLUCAO DO EMPREGO POR NÍVEL SETORIAL MUNICÍPIOS SELECIONADOS DEZEMBRO/2014

EVOLUÇÃO DO EMPREGO POR SETOR DE ATIVIDADE ECONÔMICA

ESTADO: MINAS GERAIS - MUNICÍPIO: CARATINGA

	DEZEMBRO/2014				NO ANO **				EM 12 MESES ***			
	Total admis.	Total deslig.	Saldo	Variac. Empr % *	Total admis.	Total deslig.	Saldo	Variac. Empr %	Total admis.	Total deslig.	Saldo	Variac. Empr %
Extrativa mineral	3	9	-6	-3,31	130	94	36	26,09	130	94	36	26,09
Indústria de transformação	43	63	-20	-1,27	899	802	97	6,63	899	802	97	6,63
Serv indust de util pública	2	3	-1	-1,56	99	38	61	3050,00	99	38	61	3050,00
Construção civil	22	96	-74	-5,82	1.155	1.111	44	3,72	1.155	1.111	44	3,72
Comércio	231	183	48	0,85	3.155	3.066	89	1,58	3.155	3.066	89	1,58
Serviços	164	114	50	0,89	2.087	1.948	139	2,50	2.087	1.948	139	2,50
Administração pública	5	14	-9	-4,97	112	72	40	30,30	112	72	40	30,30
Agropecuária	24	22	2	0,33	955	910	45	7,22	955	910	45	7,22
TOTAL	494	504	-10	-0,07	8.592	8.041	551	3,74	8.592	8.041	551	3,74

FONTE: MTE-CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS-LEI 4923/65

* A variação mensal do emprego toma como referência o estoque do mês anterior.

** Resultados acrescidos dos ajustes; a variação relativa toma como referência os estoques do mês atual e do mês de dezembro do ano t-1, ambos com ajustes.

*** Resultados acrescidos dos ajustes; a variação relativa toma como referência os estoques do mês atual e do mesmo mês do ano anterior, ambos com ajustes.

3.6 TABELA 4

EVOLUCAO DO EMPREGO POR NÍVEL SETORIAL MUNICÍPIOS SELECIONADOS DEZEMBRO/2013

EVOLUÇÃO DO EMPREGO POR SETOR DE ATIVIDADE ECONÔMICA

ESTADO: MINAS GERAIS - MUNICÍPIO: CARATINGA

SETORES	DEZEMBRO/2013				NO ANO **				EM 12 MESES ***			
	Total admis.	Total deslig.	Saldo	Variac. Empr % *	Total admis.	Total deslig.	Saldo	Variac. Empr %	Total admis.	Total deslig.	Saldo	Variac. Empr %
Extrativa mineral	3	13	-10	-6,76	146	127	19	14,96	146	127	19	14,96
Indústria de transformação	53	48	5	0,36	729	815	-86	-5,90	729	815	-86	-5,90
Serv indust de util pública	0	0	0	0,00	1	74	-73	-100,00	1	74	-73	-100,00
Construção civil	83	70	13	1,24	1.233	1.060	173	18,35	1.233	1.060	173	18,35
Comércio	205	154	51	0,95	3.172	3.049	123	2,28	3.172	3.049	123	2,28
Serviços	102	143	-41	-0,72	2.186	1.957	229	4,20	2.186	1.957	229	4,20
Administração pública	2	0	2	1,07	123	72	51	36,96	123	72	51	36,96
Agropecuária	10	23	-13	-2,41	906	889	17	2,69	906	889	17	2,69
TOTAL	458	451	7	0,05	8.496	8.043	453	3,19	8.496	8.043	453	3,19

FONTE: MTE-CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS-LEI 4923/65

* A variação mensal do emprego toma como referência o estoque do mês anterior.

** Resultados acrescidos dos ajustes; a variação relativa toma como referência os estoques do mês atual e do mês de dezembro do ano t-1, ambos com ajustes.

*** Resultados acrescidos dos ajustes; a variação relativa toma como referência os estoques do mês atual e do mesmo mês do ano anterior, ambos com ajustes.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo oportunizou observar as práticas utilizadas pela organização acerca do turnover. Cabe destacar que grande parte dos funcionários são da área de produção, com pouca experiência profissional. É preciso sinalizar esta tendência com o setor de recursos humanos e reavaliar se a estratégia adotada está de acordo com os valores da organização, assim diminuindo a rotatividade de funcionários e custos das empresas.

Outro ponto a destacar é que, no que tange à remuneração foi detectado tanto pelo setor de recursos humanos quanto pelos funcionários que o processo de remuneração é fundamental e decisório para que o indivíduo opte em fazer parte do quadro de funcionário de outra empresa. Um fator crucial para a organização é a concorrência que vez ou outra pode ser desleal. Mas, em contrapartida detectou-se que o clima organizacional pode ser um dos fatores que impedem a transferência de um funcionário para outro estabelecimento, mesmo se houver proposta superior à do atual emprego.

É importante que os processos de recrutamento e seleção transcorram no menor tempo possível a fim de evitar grandes desgastes de sobrecarga de trabalho. E atenção acentuada no que tange a insatisfação dos funcionários com as práticas de gestão uma vez que, os mesmos sinalizaram que um dos atrativos para permanência na empresa é o clima organizacional. Neste caso pode ser aplicado um programa de capacitação de liderança com o objetivo de alinhar o planejamento, a organização e as metas com os valores da empresa, evitando assim um índice elevado de rotatividade.

A evolução do emprego nos últimos 3 anos mostra que o maior número rotatividade de funcionário foi registrado no setor comercio, devido a crise econômica no país houve uma grande queda nas admissões e demissões no ano de 2015 em relação aos anos anteriores. Considerando, que esse setor tem um fluxo de funcionário muito grande devido a datas comemorativas e com contratos por prazos determinados ou seja que há um data fixa para o termino do mesmo.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATTO, Idalberto – Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações – 3ª ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

_____. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORREA BARCELOS, Marco Túlio - Medidas para redução do Turnover, São Paulo, 2012

HAUCK, Monica. Turn Over. - jan. 2009.

<http://blog.convenia.com.br/como-calculaturnover/>

<http://www.funtrab.ms.gov.br/>

MOBLY, William H. – Turnover, Causas, Consequências e Controle – 1ª ed. Porto Alegre: Ortiz, 1992

NODARI, Cristine Hermann, DAL BÓ, Giancarlo, CAMARGO, Maria Emília, Revista de Administração da Unimep, v.8, n.2, Maio / Agosto – 2010

PINHEIRO, Ana Paula - Causas e efeitos da rotatividade de pessoal / Turnover: estudo de caso de uma microempresa do setor de educação - Seget: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, Rio de Janeiro, outubro 2013

SILVA, Glenio Luiz da Rosa – Controle de turnover – 1ª ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001

VALDEZ, Jamile – Transcrição de rotatividade, Unespar, Paranavaí, 2013

VERRI, Lewton Burity - A empresa humanista e o ser humano funcional, UFF, RJ, 2000