

TURNOVER: UMA CONSEQUENCIA DE ESTRATÉGIAS INEFICIENTES DE GESTÃO EMPRESARIAL?

BORGES, Mara Santos¹; RAMOS, Noézia Maria²

1 Aluna de Graduação do Curso de Administração do ILES/ULBRA Itumbiara-GO

2 Professora do Curso de Graduação da Universidade Federal de Uberlândia-MG

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo analisar as condicionantes para o *turnover* numa indústria de grande porte. A rotatividade de pessoal é a consequência de alguns fatores, que podem ser eles internos ou externos à organização. Cabe ao administrador diagnosticar a causa e as prováveis consequências do *turnover* em sua organização. É perceptível que o mercado de trabalho passe por muitas transformações, principalmente nas relações trabalhistas, e com a competitividade é preciso selecionar pessoas que tragam resultados. É bom ressaltar que um pequeno índice de *turnover*, se bem trabalhado pelos gestores, pode agregar valor à organização, possibilitando a entrada de novos colaboradores, mas em altos índices, o *turnover* pode acarretar prejuízos, sendo um dos principais, os custos envolvidos em todo esse processo. A metodologia utilizada neste estudo foi a bibliográfica, a documental e o estudo de caso numa indústria. Têm-se como resultados que, apesar da satisfação com o clima organizacional, a empresa continua enfrentando altos índices de *turnover* que são em sua maior parte, ocasionados por iniciativa do empregado em busca de emprego melhor, o baixo salário praticado pela empresa e o mercado de trabalho oferecer mais cargos operacionais. Conclui-se então que, a empresa consegue identificar os fatores que levam a rotatividade de pessoal na empresa, tomam decisões para diminuir esse índice, mas tem dificuldade de controlá-lo, evitá-lo e de identificar as consequências desse alto índice.

Palavras-chave: *turnover*, gestão estratégica, gestão de recursos humanos

ABSTRACT

This research aims to analyze the conditions for the turnover of a large industry. The turnover of personnel is the result of certain factors, which may be they internal or external to the organization. The administrator diagnose the cause and the likely consequences of turnover in your organization. It is noticeable that the labor market passes through many changes, especially in labor relations, and the competitiveness we must select people that bring results. It is good to emphasize that a small rate of turnover, although worked by managers, can add value to the organization, allowing the entry of new employees, but at high rates, the turnover can cause damage, and one of the main costs involved in any this process. The methodology used in this study was the literature, the documentary and case study of a leather industry. Results have to be that, although satisfaction with the organizational climate, the company continues to face high rates of turnover that are mostly caused by the employee in search of better employment, low wages by the company and market job offer more operational positions. It follows then that the company can identify the factors leading to turnover of staff in the company, decide to reduce this rate, but is difficult to control it, avoid it and to identify the consequences of this high rate.

Keywords: turnover, strategic management, human resource management.

INTRODUÇÃO

Devido à grande competitividade, diversas ações devem ser movidas para manter um funcionário na empresa e o profissional de Recursos Humanos precisa identificar e diagnosticar as causas que elevam o índice de rotatividade de pessoal.

A organização caracteriza-se pelo incessante fluxo de recursos que precisa para desenvolver suas operações e obter resultados. Um dos problemas que atualmente vêm preocupando os executivos da área de recursos humanos das organizações é exatamente a intensificação das saídas ou perdas de recursos humanos, provocando a necessidade de compensá-las através da intensificação das entradas (Chiavenato, 1989, p.34).

Desta forma justifica-se a importância desta pesquisa pelo fato de que o elevado índice de *turnover* aponta que algo não está bem na empresa e precisa ser melhorado. Cabe a gestão de pessoas encontrar uma maneira mais eficaz de se manter um baixo índice de rotatividade de pessoal.

A rotatividade de pessoal – pelos seus inúmeros e complexos aspectos negativos quando acelerada, torna-se um fator de perturbação. Principalmente quando forçada pela empresa no sentido de obtenção de falsas vantagens em curto prazo, o certo é que a médio e longo prazo a rotatividade provoca enormes prejuízos (Chiavenato, 2002, p.190).

A relevância dessa pesquisa foi percebida após pesquisas junto à biblioteca da instituição origem desse trabalho foi realizado e percebeu-se que em dezessete anos de existência de administração apenas dois trabalhos tiveram por foco analisar o *turnover* na cidade. Contudo, a pesquisa foi realizada em apenas duas indústrias e os resultados alcançados foram insatisfatórios para compreensão e entendimento das causas que contribuem para a permanência do *turnover* na grande indústria.

Desta forma, é possível afirmar que a referida pesquisa é de relevante importância tanto para agregação de conhecimento dos estudantes em torno do assunto quanto para deslanche científico para o campo de pesquisa do ILES/ULBRA Itumbiara-GO.

Para realização da pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva com delineamento de estudo de caso e fundamentada por meio da pesquisa bibliográfica e documental. Quanto à coleta de dados foram utilizadas entrevistas com gestores e funcionários da empresa, bem como a técnica de observação participante.

REFERENCIAL TEÓRICO

Turnover é o nome usado para definir a entrada e saída de pessoas em uma organização, chamado também de rotatividade de pessoal e se expressa através de índices mensais ou anuais. Para Chiavenato (2002), em toda organização saudável ocorre um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos. Esse fenômeno pode ser causado por vários fatores, que podem ser internos ou externos à organização.

Como fatores internos pode-se citar a seleção mal feita, contratando uma pessoa inadequada para determinado cargo; o salário, que faz com que as pessoas migrem de uma organização para outra em busca de melhorias salariais, o estilo de supervisão, que pode influenciar na satisfação de seus funcionários, as chances de crescimento dentro da empresa, os benefícios oferecidos por essa empresa, entre outros. Como fatores externos temos o mercado de trabalho e o nível de emprego e desemprego. Assim, o *turnover* pode ter efeitos positivos e/ou negativos, para a organização, para o funcionário e para os indivíduos que permanecerem na organização.

O administrador deve ser capaz de diagnosticar a natureza e os prováveis determinantes do *turnover* em sua organização; estimar as prováveis consequências organizacionais positivas e negativas de vários tipos de *turnover*; desenhar políticas, práticas e programas para um tratamento efetivo do fenômeno; avaliar a efetividade das mudanças; e antecipar futuras

mudanças exigidas para o gerenciamento efetivo do *turnover* em um mundo dinâmico (MOBLEY, 1992, p.31).

Os profissionais mais criativos são os mais valorizados, devido à crescente concorrência, às exigências dos consumidores por qualidade e novidades, à freqüente e rápida evolução tecnológica e, até mesmo, a crise econômica mundial, as empresas estão cada vez mais valorizando e investindo nas soluções inovadoras e práticas. Não importa o cargo que você ocupa, é fundamental que saiba trabalhar em equipe, o trabalho em equipe é capaz de obter os resultados exigidos atualmente, é necessário também conseguir acompanhar as mudanças existentes no mercado de trabalho. Enfim, é preciso ser criativo para viver bem, com qualidade de vida no trabalho e obter o sucesso esperado. Pois se pode constatar que atualmente, capital é cada vez mais o capital intelectual. E trabalho é cada vez mais a capacidade de gerar e gerir idéias, de conectar-se a outros trabalhadores e a clientes e ser criativo.

É preciso que as organizações consigam manter os bons funcionários na empresa para compensar tudo que foi investido nesse colaborador. Para que isso ocorra é preciso gerenciar os fatores internos e externos que podem afetar no índice de rotatividade de pessoal, utilizando-se de mecanismos que podem identificar as causas de uma rotatividade para oferecer soluções para reduzir tal índice, visto que as organizações estão dispostas num mercado competitivo e precisam se manter nesse mercado.

March e Simon (*apud* Mobley, 1992) apresentam um dos modelos mais antigos de *turnover*. Mobley (1992) considera o modelo de March e Simon um dos mais influentes, porque inter-relaciona a disposição de movimentação dentro da empresa e a facilidade de movimentação. É um modelo que tenta integrar o mercado de trabalho econômico e o comportamento individual. Contudo, Lucena (1995) considera o *turnover* como uma forma de renovação de entrada de sangue novo na organização, principalmente para funções chaves e críticas.

Geralmente a rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo (CHIAVENATO, 2002, p.178). Por essa razão, a demissão deve ser planejada nos mínimos detalhes para que nada seja esquecido.

Mobley (1992) diz que para compreender e gerenciar o *turnover* é necessário integrar as perspectivas individuais, organizacionais e ambientais; reconhecer as conseqüências, tanto positivas quanto negativas; avaliar baseando-se em dados econômicos e de custos, nas percepções de empregado, em dados sobre comportamentos e atitudes; num todo, dados do empregado e da organização.

Segundo Mobley (1992), para avaliar os fenômenos que provocam o *turnover* é necessário avaliar o comportamento individual de cada um. Sendo assim é preciso se preocupar em observar como o indivíduo avalia sua situação econômica, vários fatores organizacionais, e modo como ele integra os fatores ligados ao trabalho e os que não têm relação, ou seja, a maneira como ele relaciona sua vida pessoal e profissional.

A rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a conseqüência de certos fenômenos localizados interna e externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal (CHIAVENATO, 2002, p. 184).

Price (1977) define os principais determinantes do *turnover* como: níveis salariais; integração; comunicação instrumental; comunicação formal e centralização do poder. Os quatro primeiros determinantes são considerados como positivamente relacionados ao *Turnover*; o quinto, a centralização, como negativamente relacionado (*apud* MOBLEY, 1992, p. 144).

De acordo com ARMKNECHT E EARLY, 1972 (*apud* MOBLEY, 1992), há uma forte relação entre os níveis salariais e a taxa de *turnover*, eles descobriram em uma análise detalhada das taxas de desligamento do setor de produção, que o mais importante fator nos

desligamentos voluntários é o nível relativo de rendimentos. A política salarial é o instrumento pelo qual a empresa determina os parâmetros que deseja imprimir, fixando condições e normas a serem seguidas ao longo de toda estrutura organizacional. Esse instrumento influencia no *turnover* com a intenção de manter o colaborador na empresa.

O tipo de liderança também afeta a rotatividade de pessoal e mais frequentemente, as empresas estão tentando criar um clima harmonioso com os funcionários, para que esses possam desempenhar melhor as suas funções. De acordo com Milkovich (2000), a relação com os funcionários afeta a eficiência, pois as razões potenciais para problemas no desempenho podem ser identificadas e oferecida ajuda para removê-las através de um bom relacionamento.

Outra questão relacionada ao *turnover* se encontra o tempo de serviço. A saída de funcionários é significativamente maior entre empregados novatos. Segundo Mangione (1973 *apud* Mobley, 1992), o tempo de serviço é um dos melhores fatores de previsão de rotatividade de pessoal. Os problemas relacionados ao alto nível de rotação de pessoal podem ter seu início durante o recrutamento e a seleção; quando isso acontece, pode ser notório que o selecionado não possuía um perfil adequado para exercer a função na qual foi selecionado. Podem ocorrer também problemas com o treinamento, onde o colaborador não tenha recebido uma capacitação adequada e não consiga se adaptar ao cargo, ou até mesmo, pode desmotivar-se dentro da organização gerando uma desmotivação que pode levar o funcionário a desligar-se da empresa.

A política de recursos humanos é responsável por alguns dos fatores internos que atingem o *turnover*. Para medir se essa política é adequada basta observar a permanência e interação de seus colaboradores. Um dos meios para colher informações a respeito desses fenômenos é a entrevista de desligamento que é realizada com os funcionários que saem da empresa, no intuito de identificar e corrigir as causas que levam a rotatividade de pessoal.

Cálculos do *turnover*

O cálculo do *turnover* é feito em percentuais, a partir do número de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos que a empresa dispõe num determinado período. Na prática das organizações brasileiras os índices são calculados mensal ou anualmente, e é natural e saudável que normalmente ocorra um pequeno volume de entradas e saídas de pessoas na organização. Esse índice demonstra num valor percentual a quantidade de pessoas que circulam na organização.

De acordo com Chiavenato (1989), se a empresa tem um índice de rotatividade de pessoal de 3%, quer dizer que ela pode contar apenas com 97% de sua mão de obra. Para poder contar com 100% é necessária provisão de um excedente de 3% de pessoal para compensar o fluxo.

Quando se trata de medir o índice para o efeito de planejamento de RH, utiliza-se a seguinte equação:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \{[(A + D) / 2] \times 100\} / EM$$

A = admissões de pessoal dentro de certo período (entradas).

D = desligamentos de pessoal dentro do período considerado (saídas).

EM = efetivo médio dentro do período considerado.

Quando se trata de analisar as perdas de pessoal e suas causas, não se consideram as admissões, mas somente os desligamentos:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = D \times 100 / EM$$

Para Mobley (1992), o índice de rotatividade de pessoal mais usado é:

$$TTT = (D/N) \times 100$$

TTT = Taxa de Turnover Total.

D = Número de desligamentos em dado período de tempo.

N = Número médio de empregados na folha de pagamento da unidade em estudo.

Para calcular as causas podem-se usar as seguintes fórmulas:

Desligamentos voluntários:

$$TD = (D/N) \times 100$$

TD = Taxa de desligamentos voluntários.

D = Desligamentos.

N = Número médio de empregados constantes na folha de pagamento durante o período estudado.

Desligamento por justa causa:

$$TDJC = DE / N \times 100$$

TDJC = Taxa de desligamentos por justa causa.

DE = Número de demissões por justa causa.

N = Número médio de empregados constantes na folha de pagamento durante o período estudado.

Conseqüências da rotatividade de pessoal

Um dos principais objetivos das organizações é a sobrevivência no mercado de trabalho, para isso é necessário saber quais são os custos envolvidos nesse sistema. Para Chiavenato (2002), esses custos são definidos como: custos primários, que são aqueles que têm uma ligação direta com a saída do funcionário, com recrutamento e seleção, registro, integração e desligamento deste funcionário; custos secundários, que se referem aos efeitos imediatos causados pela rotatividade de pessoal, são aqueles sentidos em curto prazo; e, os custos terciários que são estimáveis sentidos a médios e longo prazo. Esses custos serão mais bem discutidos abaixo.

A incessante rotatividade de recursos humanos pode sair mais caro que uma melhoria na política salarial, com isso é necessário avaliar até onde a organização suporta esse fluxo sem problemas.

A rotatividade de pessoal tem inúmeros aspectos negativos, principalmente quando exercida pela empresa no sentido de obter em curto prazo, alguns resultados que podem ser falsas vantagens, como a redução de quadro de pessoal sem um planejamento adequado, de uma maneira geral a alta rotatividade provoca enormes prejuízos.

O elevado índice de *turnover* aponta que algo na empresa não está bem e precisa ser melhorado. Fora o gasto com admissões e demissões, que envolve os custos do processo de seleção, contratação, treinamento e encargos pagos; há todo um transtorno gerado na empresa por falta de mão-de-obra, como o não alcance de produção e o excesso de serviço que acumula nos demais funcionários, com isso a rotatividade pode abalar futuramente a produtividade de uma organização.

Mobley (1992) diz que o custo é talvez a conseqüência mais representativa do *turnover*. Custos altos não significam que a substituição de pessoas seja uma política ruim. A identificação do investimento original e dos custos de substituição é importante para mensurar os custos do *turnover*.

Conforme mencionados anteriormente, e aqui serão mais bem definidos e analisados, os custos podem ser primários, secundários e terciários (CHIAVENATO, 1989):

Custos primários são aqueles ligados diretamente a substituição do funcionário, são eles:

- Custos com recrutamento e seleção, que inclui a publicidade, comissões de agências, recrutamentos fora da empresa, entrevistas, referências em outras empresas, aplicação de testes, documentação, exames médicos, deslocamento e viagens.
- Custos com o registro do funcionário, com manutenção dos sistemas de registro e gastos

com a documentação e formulários.

- Os custos de integração incluem as despesas com treinamento formal e prático e o tempo do treinador.
- Os custos de desligamento incluem os custos com as entrevistas de desligamento, custo das indenizações pelo tempo anterior à opção pelo FGTS, da antecipação de pagamentos relacionados com férias, 13º salário, aviso prévio e multa do FGTS etc.

Custos secundários são relacionados aos efeitos imediatos e intangíveis da rotatividade, como:

- Reflexo na produção, que se refere a perda de produtividade, causada pela vaga que ficará aberta, pela inexperiência e insegurança do novo empregado.
- Reflexo na atitude do pessoal, através da imagem deixada pelo funcionário que se desligou da empresa, da imagem transmitida pelo novo funcionário, influência causada na atitude do supervisor e clientes e fornecedores.
- Custo extralaboral com horas extras para cobrir a falta do funcionário que se desligou, tempo adicionais de produção causada pela inexperiência do novo colaborador, elevação do custo de produção e tempo adicional do superior que será responsável pela integração e treinamento do novo funcionário.
- Custo extra-operacional, que são custos com energia elétrica, devido à redução de produção causada pela deficiência inicial do novo funcionário, custos com lubrificação e combustível, custos de manutenção, utilidades e planejamento e os custos com acréscimos de acidentes e de erros.

Custos terciários são custos que são difíceis de serem contabilizados e são sentidos a médio e longo prazo, como: Custo extra-investimento, com o aumento da taxa de seguros, manutenção, reparo e depreciação de equipamentos e com o aumento do volume de salários pagos aos novos empregados reajustes salariais dos demais funcionários, fator que intensifica a competição de salários iniciais mais elevados no mercado de trabalho.

Com o *turnover* alto a empresa não consegue manter seus funcionários, pois ela tem custos com a admissão e com a demissão desses e isso pode causar o seu fechamento. A falência de uma empresa tem impacto econômico direto na comunidade, como aumento de desemprego e dificuldade de atrair novas empresas para a cidade, fatores que podem dificultar a produtividade e crescimento da região.

Os custos do fluxo de pessoas dentro de uma empresa podem ser significativos abrangendo desde a queda da produtividade até a perda de capital intelectual. Enquanto os custos primários são quantificáveis, os secundários são qualitativos e os terciários são apenas estimáveis (CHIAVENATO, 2002).

A rotatividade de pessoal pode causar queda no nível de desempenho dos funcionários que ficam na empresa e também do funcionário que se desliga, antes de sua saída.

Segundo PRICE (1977 *apud* Mobley, 1992), as conseqüências do *turnover* nos colaboradores que permanecem na organização vão além de aumento de carga de trabalho e diminuição de desempenho. Mobley (1992) completa essa idéia dizendo que, dependendo da qualidade dos funcionários substitutos, comparado com os funcionários que saíram, a perda de indivíduos de alto nível de desempenho ou de grande potencial pode ter efeito mais demorado sobre a organização.

O elevado do número de entradas e saídas de funcionários de uma organização pode influenciar na saída de outros colaboradores da empresa, ou seja, funcionários que não pensavam em sair da empresa passam a fazê-lo, isso acontece porque com a ausência dos

funcionários que são desligados, o serviço sobrecarrega nos colaboradores que precisam fazer o serviço de mais pessoas ou necessitam ficar depois do horário para garantir a produção, até ser contratada e treinada outra pessoa para substituir o funcionário que foi desligado da empresa.

Outra consequência negativa é aplicar estratégias genéricas e indiferentes, como por exemplo, a mesma meta de *turnover* a ser alcançada para toda a organização ou a mesma política salarial.

A rotatividade de pessoal também tem consequências positivas como o afastamento de funcionários de desempenho baixo; inovação, flexibilidade, adaptabilidade e redução de conflitos. Para Mobley (1992) uma das vantagens do *turnover* é que a entrada de novos funcionários pode trazer consigo novos conhecimentos, idéias, abordagens, tecnologias e estilos.

Empresas que visam lucro não querem perder capitais humanos com bom desempenho porque isso representa perder o que foi investido no funcionário, na sua integração e desenvolvimento do mesmo. Quando esse capital humano precisa ser substituído, a perda dobra, porque será necessário investir o mesmo no novo funcionário.

METODOLOGIA DA PESQUISA

No que tange à natureza, a pesquisa classifica-se como aplicada, porque é demonstrada através da prática e da experiência. Segundo Castro (1997), a pesquisa aplicada é o coroamento de um esforço de investigações em pesquisas teóricas, não um substituto ou uma alternativa. O salvo conduto de uma pesquisa aplicada reside na clareza de seus objetivos.

Em relação à abordagem, este estudo foi realizado através de uma pesquisa qualitativa, porque tem o intuito de descrever uma situação específica, utilizando o processo e seu significado como focos principais da abordagem (GIL, 1999). Triviños (1987) evidencia que as pesquisas qualitativas podem ser classificadas sob o enfoque subjetivista-compreensivista, ou sob um enfoque mais crítico, com visão histórico-estrutural. Assim, através das percepções, reflexões, e até da intuição, a realidade é conhecida para que se possa mudá-la e transformá-la.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é do tipo descritiva que, segundo Gil (1999), tem como objetivo descrever características de determinada população, conseguindo estabelecer relações entre alguns aspectos e tem por finalidade observar, registrar e analisar os fenômenos.

Os métodos adotados para a realização deste estudo, foram adotados o estudo de caso, bem como a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. Para Santos (1999), o estudo de caso serve para escolher um objeto de pesquisa restrito, com o intuito de apresentar suas características. Essa pesquisa foi aplicada numa indústria sediada em Goiás, onde foi pesquisado o índice de *turnover* da empresa, assim como suas causas e consequências para empresa. Foram levantadas informações de funcionários que saíram da empresa, via arquivo de entrevista de desligamento.

Também foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (1999), utiliza material secundário, sendo eles: livros, artigos, periódicos e internet. Nesse caso foram adotados artigos que pesquisaram sobre o mesmo assunto e artigos publicados, para que a estrutura teórica desse base para as análises e as considerações finais. Por fim, foi utilizada a pesquisa documental, que segundo Lakatos; Marconi (2001) sua principal característica é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escrita ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.

Foram levantados na empresa documentos que expressassem dados sobre o *turnover*, como índices, fórmulas, assim como, suas causas e consequências numa organização. Os documentos utilizados foram: institucional da empresa, entrevista de desligamento, gráficos

de controle mensal de *turnover*, análise do indicador de rotatividade, pesquisa de clima aplicada na empresa e as informações de quantidade de funcionários demitidos, para se calcular a fórmula de todos os meses, foram tiradas do sistema utilizado pela empresa.

Além dessa entrevista utilizou-se a técnica de observação participante, que é uma tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo de molde a vivenciar o que eles vivenciam e trabalhar dentro do sistema de referêr deles (MANN *apud* LAKATOS; MARCONI, 2001).

A pesquisa apresentou algumas limitações, quais são:

- * Falta de dados nas entrevistas de desligamento antes do ano de 2006;
- * A empresa ter encerrado as suas atividades produtivas no meio da pesquisa, com isso tornou-se inviável aplicar outros instrumentos para identificar as principais causas da rotatividade de pessoal na empresa, visto que grande parte dos funcionários foi desligada;
- * A empresa apesar de mensurar as causas do *turnover* na organização, os gestores não estabeleciam uma ligação do que impactava a saída de funcionários com a produtividade.
- * A empresa não calculava o custo de cada funcionário contratado, os custos de treinamentos dentro e fora da empresa, e os custos com o desligamento dos funcionários; com isso não foi possível mensurar o custo da alta rotatividade dentro da organização e se era viável manter ou demitir os funcionários da empresa.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa foi fundada em 1986 com a união de grandes empresários brasileiros do ramo, situados em São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul. A partir do momento da consolidação do grupo, a empresa passou por um processo de evolução, com a realização de grandes investimentos em toda cadeia produtiva, dos quais ocorreram investimentos em tecnologia e qualificação de mão-de-obra. Houve investimentos em tecnologia para a produção, com a aquisição de equipamentos mais modernos e produtivos, também houve investimentos na qualificação da mão-de-obra da empresa, dos fornecedores e dos parceiros, tendo o intuito da melhoria da qualidade da matéria-prima, com o objetivo da geração de produtos acabados com qualidade e maior valor agregado.

No ano de 1996, o grupo passou por momentos de expansão, com a elaboração de planos e projetos de crescimento através de aquisições de unidades, criação de parcerias e a construção de novas unidades produtivas. Então em 2001 iniciou o projeto Goiás na construção de uma nova unidade produtiva. Esta fábrica é um plano de crescimento do grupo dentro do mercado, composta com a maior e melhor tecnologia do mundo, tornando se a unidade produtiva com a maior capacidade de produção do grupo, representando um acréscimo estimado de 50% de seu faturamento total do grupo.

No ano de 2005 começa a entrar em momento de turbulência, aonde contava com uma unidade altamente produtiva, mas com baixos índices de produtividade e uma estrutura de pessoal inchada. Por isso, em virtude de estar posicionada num mercado competitivo e dinâmico e numa economia instável com muitas variações cambiais, realizou altos investimentos o que provocou uma elevação em seu endividamento.

A situação de endividamento fez com que a empresa buscasse parcerias para tentar reverter à situação presente, mas para complicar ainda mais a situação, em 2006 ocorreu uma crise no setor de criação bovina, por causa do foco de febre aftosa a cadeia produtiva recebe vários impactos sérios, dentre eles pode ser citado a paralisação do abate que provoca escassez de matéria prima e em consequência o aumento no custo da matéria prima.

No mesmo período a desvalorização do dólar fez com que o nível de exportação caísse, os níveis de produção com valor agregado ficaram muito baixos, influenciando uma redução e realocação do quadro de funcionários. Assim, o grupo resolveu arrendar suas unidades

produtivas para um grande grupo do setor, que assumiu a direção no início de 2007.

Em 2008, o grupo aproveita a infra-estrutura da empresa e passa a direcionar a produção de produtos acabados e manufaturados para a unidade do interior de Goiás, visando aproveitar as máquinas que até então estavam paradas. Novamente neste ano, ocorre uma desvalorização no dólar e o produto na sua maior parte, voltado para o comércio externo, sofre uma redução em sua demanda. A crise na Europa reduz a importação do produto brasileiro, o que prejudica ainda mais a situação da empresa.

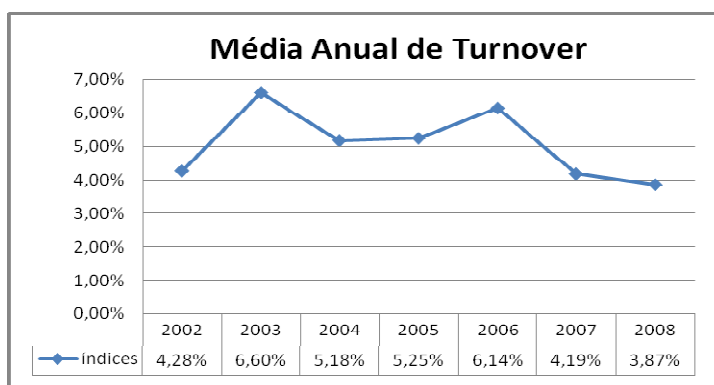
Por ter custo fixo alto e baixa rentabilidade, o grupo decide reduzir toda a produção desta unidade e, em agosto de 2008, começa o desligamento sem justa causa de 90% de seus colaboradores.

Causas dos índices do turnover

Constatou-se que a empresa possui um alto índice de *turnover*, desde o ano de sua inauguração, onde oscilava em índices baixos e altos, calculados mensalmente, como pode ser verificado no gráfico ao lado.

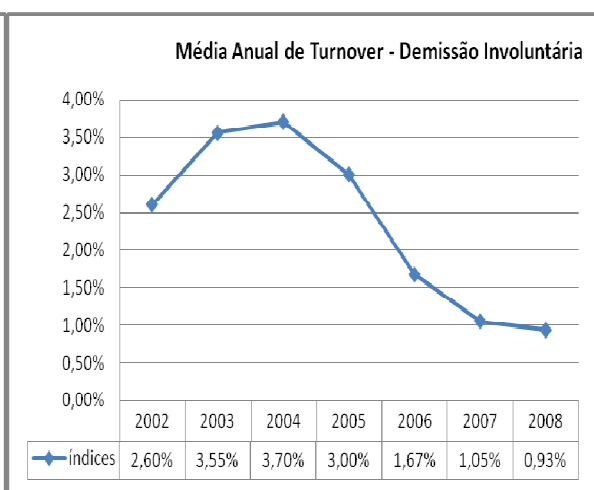
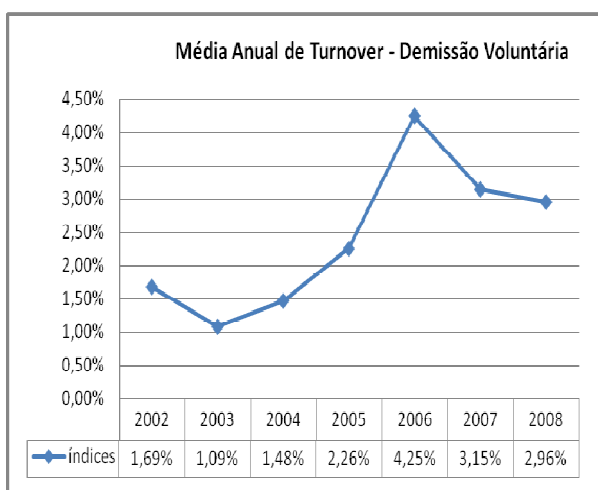
A meta era de 2%, que foi alcançado apenas nos dois primeiros meses da empresa (janeiro e fevereiro de 2002) e no mês de abril de 2006.

A meta esteve muito distante de ser alcançada em todos os anos da empresa, pois a média anual de *turnover* apurada ficou acima de 4%, com exceção do ano de 2008, devido o cálculo ter sido realizado somente até o mês de agosto.



Para calcular o índice de *turnover* na empresa era utilizada a fórmula de Mobley (1992). Contudo, no cálculo utilizado pela empresa, não é considerado o número de funcionários que saem por redução de quadro. Calculava o *turnover* geral e não separava no cálculo os índices em demissão voluntária e involuntária.

Se o índice fosse calculado dessa maneira poderia se verificar mais facilmente onde as ações deveriam ser mais presentes para a redução do *turnover* (observe os gráficos abaixo):



Pode-se verificar que as demissões voluntárias começaram a aumentar no ano de 2005 e atingiu o topo em 2006, com uma média anual de 4,25%. Esse fenômeno coincide com o ano em que a empresa começou a entrar em momento de turbulência e iniciou as reduções de quadro. Demissão em massa pode causar insegurança nos funcionários e levá-los a procurar outros empregos por medo da instabilidade da empresa.

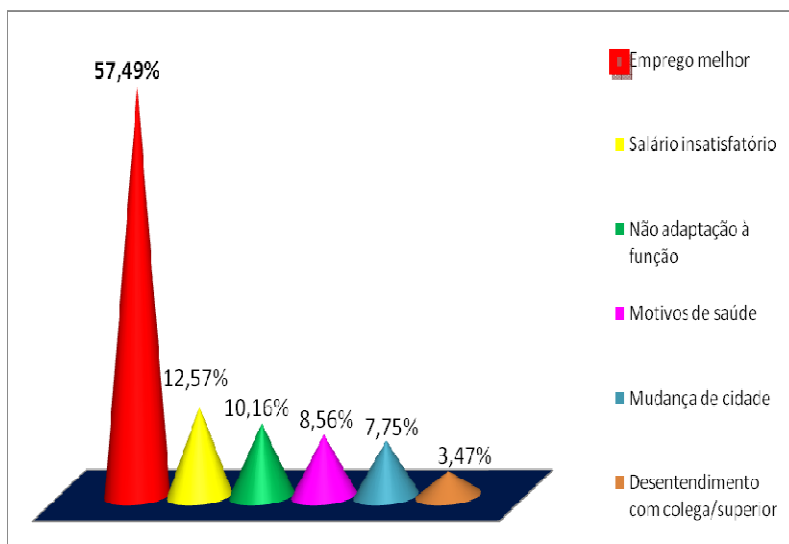
O contrário aconteceu com as demissões involuntárias que tiveram uma queda considerável no decorrer dos anos. Em virtude do aumento dos pedidos de demissão, a empresa no intuito de reter os funcionários que permanecem no quadro, ela reduz as demissões involuntárias.

Nos meses de março e abril de 2008 foram encontrados índices com variações bem grandes, em março um índice bem próximo da meta da empresa (2,1%) e em abril um índice bem acima do convencional (7,3%). A empresa considerou isso, uma situação anormal e como forma de entender o indicador calculou uma média tendo por referência o somatório dos dois meses, encontrando assim um índice de 3,9% no mês de março e 4,1% no mês de abril.

Pode-se verificar que do total de demissões ocorrido na empresa, 51,2% foram pedidos de demissão dos funcionários e 48,8% foram demissões por iniciativa da organização. Para mensurar quais os principais fatores que ocasionavam o *turnover*, utilizou-se o arquivo das entrevistas de desligamento.

As entrevistas de desligamento eram realizadas com todos os colaboradores demitidos sem justa causa e com todos os funcionários que pedem demissão, e opcionalmente no caso de demissão por redução de quadro ou abandono de emprego. Ela era realizada como procedimento padrão de recrutamento e seleção, com o principal intuito de identificar as causas que levavam o funcionário a pedir demissão, ou se no caso da demissão ser por iniciativa da empresa, se ele tem conhecimento do real motivo que acarretou a sua demissão.

Foram analisadas as entrevistas de desligamento dos meses de outubro de 2006 a agosto de 2008, onde foi constatado que nos pedidos de demissão, a busca por empregos melhores é o fator que mais impulsiona os funcionários a saírem da empresa, conforme mostra o gráfico abaixo:



A empresa considera como busca por emprego melhor quando o funcionário tem a iniciativa de sair, com um emprego em vista ou quando o mesmo já está trabalhando em outra empresa.

O principal incentivo que faz os funcionários buscarem outros empregos é a melhoria salarial e na maioria desses casos, os funcionários não se preocupam em trabalhar com serviços pesados como o corte de cana-de-acúcar.

O salário insatisfatório é o segundo motivo pelo qual os funcionários pedem demissão da empresa. O salário praticado pela organização pesquisada está dentro da média salarial praticada pelas indústrias da cidade, em torno de 494,69 para chão de fábrica. Porém, o salário oferecido é compatível com atividades mais leve e por trabalhar com um produto pesado, o salário se torna insatisfatório.

Pensou-se então na adoção de média de comparação salarial com empresas semelhantes em

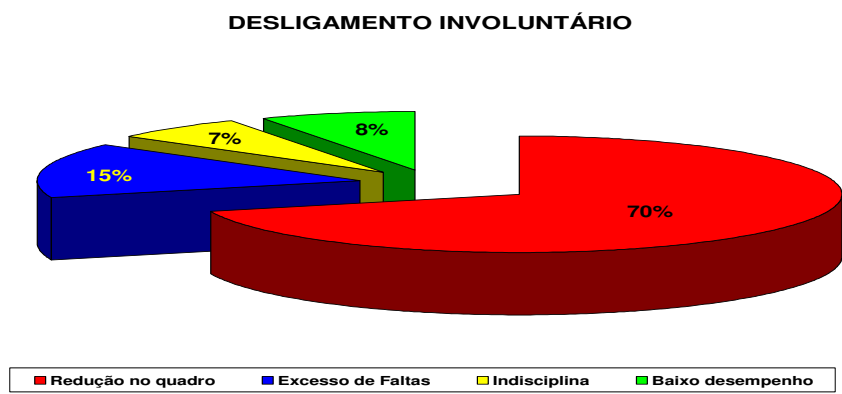
atividade, que no caso da região, são as Usinas Sucroalcooleiras. Porém, as usinas de cana-de-açúcar trabalham com empregados safristas, diferente da indústria pesquisada que possui uma mão-de-obra efetiva.

A não adaptação à função é o terceiro motivo mais freqüente. Quando a consenso entre o gestor imediato do funcionário e a área de recursos humanos, o colaborador era realocado de função conforme seu perfil, isso se o funcionário tivesse interesse em permanecer na empresa. Esta é uma decisão que deve ser trabalhada em conjunto com gestores produtivos, visto que todo funcionário contratado pela organização é selecionado de acordo com o perfil de cargo estabelecido pela empresa.

Em quarto lugar, vem o motivo de saúde. Um problema de saúde freqüente na empresa pesquisa eram as lesões causadas pelo esforço repetitivo do trabalho (LER, DORT), que leva, na maioria dos casos, o funcionário a se afastar da empresa pelo INSS — Instituto Nacional de Seguridade Social.

Em quinto lugar tem-se a mudança de cidade, que em grande parte são funcionários que migraram vieram do sul do país. Logo após, em sexto lugar tem os pedidos de demissões de funcionários que tiveram algum desentendimento dentro da empresa. Nesses casos o recursos humanos busca ouvir, antes de formalizar a demissão, os dois lados e também algum superior para que a empresa não perca bons funcionários.

A demissão pode ocorrer também por iniciativa da empresa (vide gráfico a seguir)

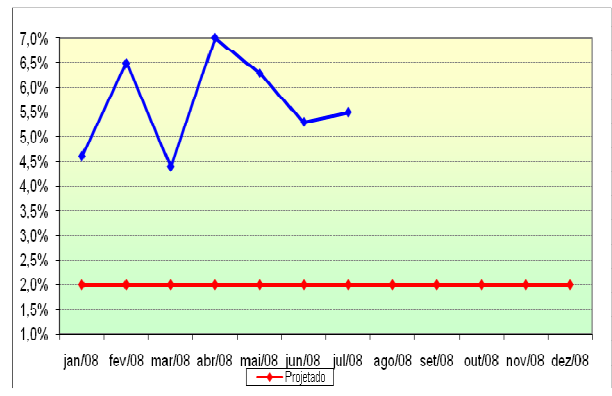
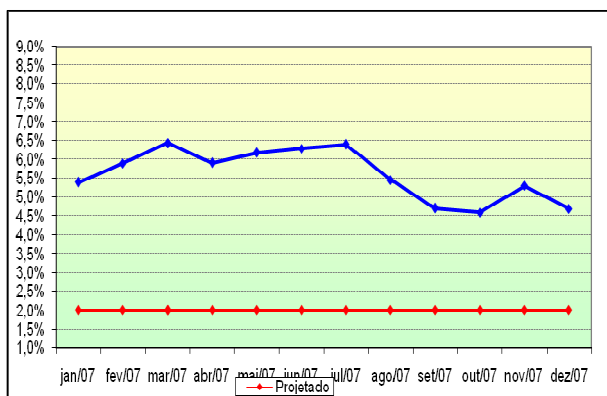


O maior índice é o caso da redução de quadro, decorrente do mercado de trabalho. O excesso de faltas é o segundo mais freqüente. A empresa considera como excesso de faltas, as não-justificadas. Estas, por vários dias seguidos, podem ter a demissão considerada um abandono de emprego.

Conforme a CLT, as faltas injustificáveis podem ser penalizadas por advertência verbal, seguida da escrita, depois a suspensão e reincidindo a demissão por justa causa.

A falta no trabalho ocasiona problemas sérios na produção, pois pode diminuir o ritmo de produção e até mesmo parar alguns setores, além de afetar o trabalho dos colegas de serviço.

O índice de absenteísmo da empresa nos anos de 2007 e 2008 também se apresentava acima da meta. O que confirma a afirmação de Laspisa (2007), o absenteísmo pode gerar a rotatividade.



Em terceiro lugar vem a indisciplina, que são aqueles funcionários que apresentam algum comportamento que não condiz com as normas estabelecidas pela empresa. E por último está o baixo desempenho, que são aqueles funcionários que apesar do acompanhamento realizado pela empresa, não conseguiram se adaptar. Pode-se verificar que a empresa apresenta altos índices de *turnover* e as demissões voluntárias são as que mais afetam esse indicador na empresa pesquisada. Foi demonstrado também que o principal motivo nesse tipo de demissão é a busca por empregos melhores incentivada por uma melhoria salarial. Além de apresentar que os indicadores de rotatividade de pessoal e absenteísmo apresentam semelhanças.

Decisões para controle do *turnover*

É bom lembrar que rotatividade pode estar ligada a vários fatores, entre eles: ambiente, equipamento, liderança e/ou reconhecimento financeiro por parte da organização. Por isso, no primeiro semestre de 2007 foi realizada uma pesquisa sobre o clima organizacional na empresa, visto que essa apresentava um índice alto de rotatividade de seus funcionários, e a partir dos resultados obtidos, tratá-los de acordo com a sua gravidade. Com isso, verificou-se que é relevante apresentar aqui um resumo dos principais resultados alcançados por esta pesquisa de clima. Através da pesquisa de clima, foi possível identificar a percepção dos funcionários em relação a alguns desses fatores internos que podem ocasionar uma rotatividade de pessoal. A pesquisa foi aplicada a uma amostra de 27% do total de funcionários ativos na empresa no mês de maio de 2007, sendo a seleção aleatória.

Os resultados mostraram, no que diz respeito à comunicação, que 62% dos colaboradores são informados sobre os planos futuros da empresa, 26% raramente são informados e 5% nunca ficam sabendo de nada.

Sobre a credibilidade das informações, pode-se constatar que 69% confiam no que lhes é passado pela empresa e 31% não confiam nas informações. Além de constatar que 84% lêem informações nos quadros, 9% raramente e somente 1% nunca lê. E, quando questionados sobre onde adquirem as informações que desejam, 59% no quadro de aviso e 26% no setor de recursos humanos.

Com relação à função que exercem, ao serem indagados sobre a importância de seu trabalho para que a empresa alcance suas metas, 84% concordam e 16% não entendem que funcionários impactam nos resultados organizacionais. Observou-se que apenas 79% compreendem sua função, do seu chefe e de suas colegas, bem como a interferência do desempenho de um sobre os outros.

Quanto à maneira como realizam o trabalho, 89% dos pesquisados disseram que sempre procuram melhorar a qualidade e a produtividade do seu trabalho, 11% apenas trabalham e fazem o que mandam.

Pode-se constatar, também, que 62% disseram que quase sempre seu setor atinge as metas propostas e consideram que o esforço da equipe é o fator preponderante para esse resultado. Além disso, percebeu-se que 49% estão sempre satisfeitos em trabalhar na empresa, 37% se sentem seguros no emprego e 46% acreditam que podem confiar nos colegas.

Sobre o relacionamento com a liderança, 65% dos funcionários sempre são apoiados pelo superior para a participação em treinamentos e estimulados para seu desenvolvimento profissional. E quanto ao desenvolvimento e crescimento profissional, 56% dos colaboradores disseram que raramente a empresa lhes oferece oportunidades.

Ao que se refere às condições físicas de trabalho, têm-se que, com relação a ruídos, temperatura e iluminação, 74% consideram suportáveis e 26 acham abusivas. Com relação à higiene, 70% consideram quase sempre satisfatórias, 30% não existe.

E, por fim, com relação aos equipamentos de segurança e instalações da empresa, 88% consideram adequadas 22% totalmente inadequadas. Então, para finalizar a pesquisa, foi

pedido que os pesquisados dissessem em que a empresa poderia melhorar e constatou-se que 39% preferem que a empresa ofereça mais benefícios, para 38% a empresa deveria proporcionar mais oportunidades de crescimento, 8% querem mais estabilidade, 7% esperam que os colaboradores sejam mais bem tratados, 5% preferem receber mais treinamento, 3% não responderam e 1% respondeu que a empresa deveria proporcionar mais reconhecimento aos funcionários.

Estratégias tanto para baixar quanto para evitar o *Turnover*

No ano de 2008, a empresa trocou de gestor de recursos humanos, e este preocupado com os altos índices de *turnover*, criou algumas estratégias (vide tabela a seguir):

2008	AÇÕES	RESULTADO ESPERADO
JAN	Acompanhamento efetivo dos funcionários em período de experiência pelos gestores de processo	Redução de pedidos de demissão e termos de contrato em período de experiência
	Intensificação dos processos de recrutamento interno	Oportunidades de crescimento dentro da empresa
FEV	Visita ao local de trabalho no mesmo horário de trabalho (foco candidatos as vagas do 3º turno)	Redução de desistência e não adaptação ao trabalho devido ao horário, dentro do período de experiência
MAR	Mantêm-se as mesmas ações dos períodos anteriores	Mantêm-se os mesmos resultados dos períodos anteriores
ABR	Definição de nova estrutura de cargos e salários para o setor Toggling	Redução de <i>turnover</i> no setor de maior ocorrência de falta de adaptação
MAI	Mantêm-se as mesmas ações dos períodos anteriores	Mantêm-se os mesmos resultados dos períodos anteriores
JUN	Anúncio de vagas em rádios da cidade e no jornal local	Atrair os candidatos que não tem acesso às agências de emprego
	Visita a cidades vizinhas	Busca de potenciais mercados que possam oferecer mão-de-obra
	Definição de nova estrutura de salários	Redução nos pedidos de desligamento (salário baixo)
JUL	Estruturar banco de dados com candidatos entrevistados em cidades vizinhas	Aumentar os funcionários de cidades vizinhas para aumentar a relação com as prefeituras locais.
AGO	Benchmarking com empresas da região	Buscar boas práticas e verificar se outra empresas enfrentam problemas com o alto índice de <i>turnover</i>

Foi reativado um projeto da empresa chamado, Família na empresa, que é um projeto que tem o intuito de aproximar os familiares dos funcionários ao ambiente de trabalho do mesmo, buscando uma ligação maior com seus colaboradores. Mensalmente, era sorteado por setor e turno, uma média de 15 funcionários que poderim levar no máximo dois familiares por vez, para conhecer todo o processo produtivo, inclusive o seu lugar de trabalho.

Criando esse vínculo maior com seus colaboradores, o interesse da empresa era que esses não demonstrassem interesse em sair da organização, não aumentando assim, o índice de rotatividade da empresa. Porém essas medidas tomadas, não atingem o principal motivo de *turnover* na organização, que são as demissões voluntárias por busca de empregos com

salários melhores.

Para atingir esse fator, a empresa teria que rever a sua política salarial para se tornar mais atrativa no mercado, contudo o que dificultava essa revisão é o fato de que a empresa não calculava os custos envolvidos de cada funcionário, custos com admissão, treinamento e sua demissão. Com isso, não conseguia mensurar o que seria ideal para baixar os seus custos, manter o alto índice de rotatividade de pessoal em detrimento de aumentar o salário dos funcionários ou vice e versa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao perceber que há um mercado de trabalho competitivo, o profissional de Recursos Humanos deve mover ações para evitar que um funcionário que dá resultados, saia da empresa, causando um índice de *turnover*, sendo assim, esse profissional precisa identificar e diagnosticar as causas que elevam o índice de rotatividade de pessoal.

É bom lembrar que um pequeno índice de *turnover*, pode agregar valor à organização, quando bem trabalhado pelos gestores possibilita a entrada de novos colaboradores, com novas idéias e novo ânimo, mas em altos índices o *turnover* traz prejuízos à organização.

Esta pesquisa tem por objetivo avaliar os impactos do *turnover* para a organização, bem como suas estratégias para reduzi-lo. A empresa pesquisada apresenta altos índices de *turnover*. A principal causa dos pedidos de demissão é a busca por melhores oportunidades de emprego devido o tipo de serviço da empresa. O outros motivos foram bastante lembrados pelos funcionários que se desligaram da empresa, tais como: salário, saúde, adaptação entre outros.

Verificou-se que nas demissões por iniciativa da empresa, os principais motivos são: redução no quadro de funcionários causada principalmente pela instabilidade do mercado, como tem épocas do ano que a venda do produto é bem menor, a empresa não consegue manter o seu quadro de pessoal, tendo que compensá-lo depois com a volta de pedidos de mecoradria; o excesso de faltas causado na maioria das vezes por funcionários que demonstram algum interesse em sair da empresa, faltando no serviço para forçar uma possível demissão, entre outros.

O primeiro objetivo buscava demonstrar os meios que permitem avaliar os motivos que causam o desligamento de um funcionário. Pode-se verificar que a empresa utiliza mensalmente a entrevista de desligamento com todos os funcionários que são desligados da empresa, seja por iniciativa do trabalhador ou da empresa.

A entrevista de desligamento só era aplicada opcionalmente no caso da demissão for por redução de quadro ou abandono de emprego. A partir do ano de 2007 passou a utilizar anualmente a pesquisa de clima para verificar se através das relações do dia-a-dia dos funcionários era possível identificar as causas que acarretam o índice de *turnover* da empresa.

O segundo objetivo tinha como foco apresentar as medidas utilizadas pela empresa para controle do índice de rotatividade de pessoal. Pode-se perceber que o intuito de baixar o *turnover* foi melhor percebido a partir do início de 2008, onde todo mês o Rh era responsável por criar e realizar ações para reduzir esse índice. Foi reativado o Projeto Família, que tinha como um dos seus objetivos a proximidade e fidelidade de seus funcionários.

O terceiro objetivo buscava verificar se decisões estratégicas eram adotadas para redução do índice de rotatividade de pessoal. Verificou-se que as medidas tomadas, não atingem o principal motivo de *turnover* na organização, as demissões voluntárias por busca de empregos com salários melhores. A empresa enxerga que precisa melhorar sua remuneração para se tornar mais atrativa no mercado, porém não consegue mensurar se tal ação é mais vantajosa que manter o alto índice de *turnover*.

Pode-se concluir, então que a Braspelco - GO consegue mensurar as causas do *turnover* na organização, conhece quais os principais fatores que influenciam nesse indicador, mas os

gestores não estabelecem uma ligação do que impacta a saída de funcionários com a produtividade, também não eram calculados os custos com cada funcionário, não conseguindo assim mensurar qual o custo da alta rotatividade dentro da organização e seu impacto na mesma. Para se mensurar os índices de rotatividade de pessoal a empresa utiliza-se da fórmula geral não levando em conta se a demissão era voluntária ou involuntária.

Posteriormente poderão ser realizadas pesquisas relacionadas ao *turnover* de outras indústrias da região e no varejo, buscando juntar informações para traçar um parâmetro da cidade.

BIBLIOGRAFIA

CASTRO, C.M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos**: ed. Compacta, 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LASPISA, David Frederick. **A influência do conhecimento individual na memória organizacional: Estudo de caso em um Call Center**, dissertação de mestrado. Florianópolis, 2007. Disponível em: <http://egc.ufsc.br/pdf/5134.pdf>

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**; tradução de Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

MOBLEY, William H. **Turnover: Causas, conseqüências e controle**; tradução de Vânia Conde, Porto Alegre: Ortiz, 1992.

SANTOS, A.R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1999

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.