

ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS EM EMPRESAS VAREJISTAS DO COMÉRCIO DE UMUARAMA-PR

Kleber Antonio da Silva Sato¹
Jorge Augusto Gutierrez Pona²

SATO, K. A. da S.; PONA, J. A. G. Rotatividade de funcionários em empresas varejistas do comércio de Umuarama – PR. Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR, Umuarama, v. 14, n. 1, p. 141-159, jan./jun. 2013.

RESUMO: Tema que não sai de pauta, e principalmente em tempos de mudança na dinâmica das relações de trabalho, a rotatividade de pessoal impacta de forma significativa as organizações. Essencial para a sobrevivência dos sistemas empresariais, a rotatividade elevada pode significar falhas graves na gestão de pessoas. O presente estudo tem como objetivo principal demonstrar a rotatividade (*turnover*) de pessoal em três das principais empresas varejistas do segmento de departamentos na cidade de Umuarama. Por meio desta pesquisa, adicionou-se aos indicadores de rotatividade, o tempo médio de permanência dos colaboradores nas empresas e a taxa de efetivação de colaboradores temporários. Tornando assim, a interpretação dos números de rotatividade mais assertiva. Com a revisão da literatura, foi possível estabelecer a metodologia que numa abordagem quantitativa, fez uso de questionário estruturado para coleta de dados em campo, de maneira descritiva. Após tabulados, os dados foram analisados e foi possível realizar apontamentos relevantes, os quais as organizações precisam gerenciar de maneira proativa e sistemática.

PALAVRAS-CHAVE: Rotatividade. Comércio varejista. Gestão de pessoas.

EMPLOYEE TURNOVER IN THE RETAIL TRADE ENTERPRISES IN UMUARAMA-PR

ABSTRACT: A theme that is never outdated, mainly in times of change in the dynamics of labor relations, the staff turnover has significant impacts on organizations. Essential for the survival of the enterprise systems, a high turnover can mean serious flaws in people management. The present article has the objective of demonstrating the rotation of personnel in three of the major retail stores in

¹Aluno do Programa de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Vendas e Marketing da UNIPAR, Graduado no Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública pelo Instituto Federal do Paraná - IFPR. E-mail: professorsator@unipar.br

²Professor da UNIPAR/Campus de Umuarama. Coordenador do Curso de Especialização em Gestão e Marketing da UNIPAR, Administrador, Mestrando em Desenvolvimento Regional e Agronegócios da UNIOESTE/Toledo. E-mail: jorgeaugusto@unipar.br

Umuarama-PR. Through this research, average length of stay of employees in the companies and the rate of employment of temporary employees were added to the turnover indicators. This addition improves the assertiveness in interpreting the turnover numbers. Through a literature review, it was possible to establish the methodology, which, in a quantitative approach, made use of a structured questionnaire to collect data in the field in a descriptive way. After tabulation, the data were analyzed and it was possible to reach some relevant conclusions, which organizations need to manage in a proactive and systematic way.

KEY WORDS: Staff turnover. People management. Retail business.

ROTACIÓN DE EMPLEADOS EN EMPRESAS DEL COMERCIO MINORISTA EN UMUARAMA-PR

RESUMEN: Tema que no sale de pauta, y principalmente en tiempos de cambio en la dinámica de las relaciones laborales, la rotación de personal impacta de forma significativa las organizaciones. Esencial para la supervivencia de los sistemas empresariales, la rotación elevada puede significar graves fallas en la gestión de personas. Este estudio tiene como principal objetivo demostrar la rotación (*turnover*) de personal en tres de las principales empresas minoristas del segmento de departamentos en la ciudad de Umuarama. Por medio de esta investigación, se ha añadido a los indicadores de rotación, el tiempo medio de permanencia de los colaboradores en las empresas y la tasa de colaboradores temporarios. Convirtiéndose así la interpretación de los números de rotación más asertiva. A través de revisión de la literatura, ha sido posible establecer metodología en un abordaje cuantitativo, se ha hecho uso de cuestionario estructurado para recopilar datos en campo, de forma descriptiva. Tras tabulados, los datos fueron analizados y ha sido posible realizar apuntes relevantes, los cuales las organizaciones necesitan gestionar de forma proactiva y sistemática.

PALABRAS CLAVE: Rotación. Comercio minorista. Gestión de personas.

1 INTRODUÇÃO

A rotatividade nas organizações é fenômeno conhecido e bastante investigado por pesquisadores das ciências administrativas e gestores. No entanto, o estabelecimento de indicadores formais para acompanhamento numa perspectiva comparativa por meio de séries históricas de dados e identificação de causas para estabelecimento de soluções, são ainda temas pouco abordados nas empresas.

Um indicador elevado de rotatividade justifica uma preocupação e a revisão das políticas de recursos humanos nas empresas. Torna-se necessário investigar que fatores tornam esse indicador elevado, pois dentre os principais

motivos pode se destacar um dos seguintes: contratações excessivas ou mal planejadas; expansão dos negócios; estratégia de enxugamento da estrutura interna (*downsizing*); e, insatisfação dos colaboradores com alguma característica do ambiente organizacional (clima, estilo de liderança, condições de trabalho, entre outros).

Recentemente, o arcabouço teórico e científico dos temas relacionados à gestão de pessoas e aos recursos humanos, desde as teorias mais clássicas, passaram a ser cobrados de todos os administradores e gestores em quaisquer níveis organizacionais. Esta descentralização incube o líder de uma série de atividades, além do simples monitoramento e cobrança por resultados. Realizar gestão de pessoas, não é mais uma tarefa apenas do departamento de RH.

Neste sentido, a presente pesquisa realizou revisão bibliográfica para apurar o tema e sua relação com a disciplina de gestão de pessoas. A partir disso, foi possível elaborar e aplicar questionário estruturado para comparar indicadores de rotatividade em três empresas do grande varejo, similares e concorrentes entre si.

Além de responder numa abordagem quantitativa números relevantes para as empresas que aceitaram participar da pesquisa, foi possível ainda depreender a importância de se acompanhar tais indicadores e perceber nessas empresas a prioridade que davam a tais indicadores. Diante disso, procurou-se responder: qual o indicador de rotatividade destas grandes lojas de departamento do varejo, na cidade de Umuarama-PR?

2 BREVE REVISÃO DA LITERATURA

É essencial para as análises dos resultados da presente pesquisa, bem como para fundamentar a elaboração e escolha dos instrumentos de coleta de dados, a revisão de literatura acerca do tema, dando subsídios ainda para a justificativa do presente trabalho. O papel da gestão de pessoas, atrelado à importância dos indicadores de gestão, na qualidade de pontos de controles, formam o foco desta coleta de dados secundários.

2.1 O papel da gestão de pessoas nas organizações

Conforme expõe Maximiano (2004, p. 31), a função de recursos humanos – ou gestão de pessoas, procura encontrar, atrair e manter as pessoas de que a empresa precisa. “Isto envolve atividades que começam antes de uma pessoa ser empregada da organização e vão até depois que a pessoa se desliga”, complementa o autor. Neste sentido, fica caracterizada a amplitude do escopo de recursos humanos, que é desdobrada no Quadro 1.

Quadro 1: Atividades de recursos humanos

Atividades de recursos humanos	Descrição da atividade
Planejamento de mão de obra	Definição da quantidade de pessoas necessárias para trabalhar na organização e das competências que elas devem ter.
Recrutamento e seleção	Localização e aquisição de pessoas com as habilidades apropriadas para a organização.
Treinamento e desenvolvimento	Transformação dos potenciais das pessoas em competências.
Avaliação de desempenho	Informação sobre o desempenho das pessoas e definição de ações (como encaminhar para treinamento) que permitam o aprimoramento do desempenho.
Remuneração ou compensação	Definição de mecanismos de recompensas para as pessoas por seu trabalho.
Higiene, saúde e segurança	Proteção das pessoas que trabalham para a organização e, em certos casos, de seus familiares.
Administração de pessoal	Realização de atividades de natureza burocrática, como registro de pessoal, manutenção de arquivos e prontuários, contagem de tempo de serviço, preparação de folhas de pagamento e acompanhamento de carreiras.

Lacombe (2006), corrobora apontando que embora exista a necessidade de administrar as pessoas como recursos, elas são seres humanos e almejam felicidade, qualidade de vida e que mantém naturalmente outros vínculos, como núcleos familiares e sociais – de amizade, outras organizações e afazeres. Dessa forma, seus objetivos nunca coincidem integralmente com os da organização.

Conforme Lacombe (2006) os controles de custos com a mão de obra, com a produtividade e reivindicações sindicais são exemplos de atribuições cruciais desta área, mas não constituem foco principal da administração de pessoas. Neste sentido, o valor do capital humano configura-se complexo para uma mensuração mediante abordagem quantitativa da contabilidade de ativos tradicional.

Depreende-se da discussão, que embora os instrumentos da gestão de pessoas evoluam e permitam auferir indicadores acerca das atividades das pessoas, a preocupação central, deve ser a investigação da causa qualitativa que estão por trás de tais números. Iacocca apud Lacombe (2006, p. 15) pontua que

“todas as operações de negócios podem ser resumidas em três fatores: pessoas, produtos e lucros. As pessoas vêm em primeiro lugar. Se você não tiver uma boa equipe, não poderá fazer muito com o resto”.

É interessante trazer a definição de Lacombe (2006) para as atribuições do administrador de recursos humanos, complementando os conceitos anteriores. De acordo com o autor, o administrador de RH é responsável por: resultados de sua área e os de seus subordinados; distribuir trabalhos, planejar e controlar resultados; motivar e avaliar os subordinados e lhes dar *feedback* sobre seu desempenho; decidir quem deve ser admitido, promovido e demitido; orientar e educar novos empregados; treinar os subordinados; e, finalmente, zelar pela segurança no trabalho.

Ainda, na perspectiva de Lacombe (2006), o administrador de recursos humanos, não é tão somente o profissional que atua no departamento/setor de gestão de pessoas, mas principalmente todos os chefes, gerentes e gestores de cada área na empresa, à frente de uma equipe. Neste sentido, o órgão de recursos humanos apoia estes administradores munindo-os com informações relevantes, porém cabe a cada gerente/líder a grande parte da gestão de pessoas.

Chiavenato (2004, p. 34) ressalta a ideia de que a gestão de pessoas assume papel fundamental diante das transformações que vem ocorrendo no mundo do trabalho. “As empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões”.

A era da informação que assume destaque preponderante nessas transformações na década de 1990, tornou a competitividade mais complexa e intensa. “Em uma época em que todos dispõem da informação em tempo real, são mais bem-sucedidas as organizações capazes de tomar a informação e transformá-la rapidamente em uma oportunidade [...]” (CHIAVENATO, 2004, p. 37).

Boog e Boog (2002, p. 111-113) agregam o texto de Ricca e Machado, que explanam sobre a questão do impacto tecnológico e da automação das atividades que reconfiguram os contextos sociais, produtivos e econômicos. Relacionando com a transitoriedade absoluta da humanidade, em busca de novos horizontes, as afirmações dos autores são no sentido de que períodos em que revoluções influenciam no trabalho humano, propiciando novas roupagens e direcionamentos, há naturalmente de causar angústia nas pessoas.

Os conceitos de presença, distância, velocidade e por conseqüência de conhecimento transformaram-se de forma tão rápida que ainda estamos surpresos e, até certo ponto, imobilizados por seus efeitos e impactos. Na empresa, tal qual a conhecemos, esses efeitos são sintetizados pelo termo automação, como se isso fosse um alvo apenas da atividade produtiva, e não uma questão mais ampla, que envolve mudanças intrínsecas e inéditas na sociedade e no próprio modelo

de vida futura. Esse modelo já teve início (BOOG; BOOG, 2002. p. 118).

Desta forma, a gestão dos processos de mudança nas organizações, que se pautam muitas vezes nas revoluções tecnológicas e de mudança comportamental da sociedade, precisa ser devidamente estudado pela gestão de pessoas, de maneira a preparar a organização para responder às novas demandas do ambiente externo.

Assim, Chiavenato (2004), define os eixos focais dos papéis de RH, com vistas para a competitividade. Desta forma, fica claro o posicionamento dos conceitos de cada papel da gestão de pessoas, em relação ao andamento dos processos organizacionais, conforme demonstra a Figura 1.

Complementando o papel da gestão de pessoas, revela-se a importância que a administração tem em decidir os momentos em que os controles devem ocorrer. Depreendendo a informação de determinadas atividades, o controle pode ser prévio, durante e posterior. Tais informações podem ser disponibilizadas e organizadas em variados meios como dispositivos eletrônicos de medição, questionários estruturados, códigos de barras, inspeções visuais, relatórios, gráficos, entre outros (MAXIMIANO, 2004).

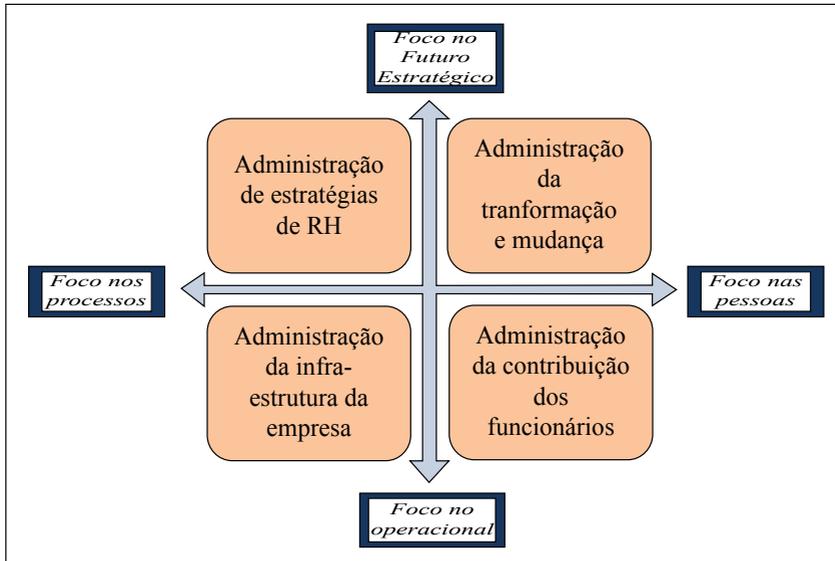


Figura 1: Os papéis de RH na construção de uma organização competitiva

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 47).

2.2 A rotatividade como instrumento de controle

A administração depende de processos de controle que subsidiam a tomada de decisões, pois dessa forma é possível manter o sistema orientado para seus objetivos. Maximiano (2004, p. 360), complementa este raciocínio afirmando que:

Controlar, em essência, é um processo de tomar decisões que tem por finalidade manter um sistema na direção de um objetivo, com base em informações contínuas sobre as atividades do próprio sistema e sobre o objetivo. O objetivo torna-se o critério ou padrão de controle e avaliação do desempenho do sistema, assim como o mapa mostra ao piloto do veículo para onde ele deve ir.

Nesta perspectiva, o mesmo autor enquadra as taxas de rotatividade, absenteísmo e atrasos de pessoal, na categoria de controles administrativos, possíveis de serem utilizados em várias áreas funcionais, como marketing, produção, recursos humanos, e outras. Dessa forma, tais controles “produzem informações especializadas e possibilitam a tomada de decisão em cada uma dessas áreas. Há critérios e padrões de controle tradicionais para todas essas áreas” (MAXIMIANO, 2004, p. 362).

Dessa forma, a intenção principal dos mecanismos de controles e indicadores de desempenho é redirecionar as ações contidas no escopo do planejamento. As medições podem ficar acima do esperado, abaixo e se igualarem ao esperado. A faixa esperada é o critério adotado pela organização como meta, através de dados históricos, pesquisas mercadológicas e tendências econômicas. Em determinadas situações, o autor salienta que só é possível planejar a partir de informações históricas reais e não apenas de projeções ou previsões (MAXIMIANO, 2004).

No que diz respeito à relevância dos indicadores de desempenho de gestão de pessoas, para verificação da eficiência e da eficácia da área, Chiavenato (2004), discute a necessidade não apenas do suporte da tecnologia de informação para a implantação de um bom sistema de informações. Mas acresce que o planejamento de um sistema sólido baseado em objetivos concretos, possíveis de serem mensurados, proporcionará critérios para a avaliação de vários processos da gestão de pessoas.

Em Boog e Boog (2002), citam Pomi para quem os indicadores de desempenho e outras métricas são essenciais para que os profissionais de recursos humanos possam avaliar o que se produz, com que qualidade e em quanto tempo e custo se trabalha. A autora afirma que na realidade estas questões são naturalmente cobradas na vida social e não deixariam de ser na função de Recursos Humanos.

Estas ferramentas possibilitam a aproximação de um valor para as atividades realizadas, pois “talvez possamos hoje, mais do que em qualquer outro tempo, compreender o real valor das contribuições humanas. É cada vez mais natural a consciência de que são as pessoas que constroem e sustentam as organizações” (BOOG; BOOG, 2002, p. 262).

Pomi apud Boog e Boog (2002), afirma que as áreas de ciências sociais precisam de sustentação das ciências exatas para demonstrar sua efetiva aplicação e impacto nos resultados organizacionais. Com o avanço da globalização em que diferentes etnias se relacionam em prol de objetivos comuns, mensurar mediante instrumento padrão de linguagem universal é fundamental para o entendimento dos interessados.

Algumas métricas podem ser utilizadas, pois estão no entorno da rotatividade, quais sejam: absenteísmo, rotatividade de pessoal, total de desligamentos, desligamentos voluntários, desligamentos involuntários e custo dos desligamentos. Especificamente< tratando sobre a sinalização dos indicadores de *turnover* e do absenteísmo, assume-se que:

Alto turnover também significa aumento de despesas. Estes, e outros fatores devem ser analisados em conjunto para diagnosticar o que realmente acontece e para propor soluções que, certamente, influenciarão na imagem da empresa e na retenção de seus clientes. [...] Absenteísmo e rotatividade de pessoa são índices que geralmente caminham paralelos. Altos índices de rotatividade de pessoa podem indicar problemas salariais e de benefícios, problemas nas relações e/ou condições de trabalho, que por sua vez, poderão gerar acidentes e ou doenças profissionais, reclamações trabalhistas, greves, perda de clientes, perda de mercado, entre outros (BOOG; BOOG, 2002, p. 264).

O absenteísmo e a rotatividade na visão de Chiavenato (2004, p. 86-87) é um dos fatores que intervêm no planejamento de RH. Para o autor, as causas para a elevação deste indicador estão relacionadas diretamente com a capacidade profissional das pessoas e com a motivação para o trabalho, que podem advir também do ambiente externo. O autor especifica que no que tange ao absenteísmo, não se trata de uma causa, mas sim o efeito de algumas variáveis:

Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc. Dentre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho de cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas (CHIAVENATO, 2004, p. 88).

Neste sentido, Chiavenato (2004) ressalta a importância dos profissionais de RH em observarem questões fundamentais de maneira sistemática, tais como o índice de rotatividade, absenteísmo e satisfação. Dessa forma, tais informações somam-se a outros questionamentos e auto avaliações da área, para o alinhamento de estratégias e suporte a outras áreas (consultoria interna). É essencial estabelecer, portanto, indicadores que observem o trabalho dos recursos humanos, como o índice de treinamento, eficiência em responder solicitações e reclamações, etc.; já que tal suporte influencia na satisfação de todos os colaboradores.

Com relação ao conceito de rotatividade ou *turnover*, Chiavenato (2004), define que se trata de uma métrica que traduz o fluxo quantitativo de entradas e saídas de pessoas da organização. De acordo com o autor, a organização sofre um processo contínuo de entropia negativa, na tentativa de sobreviver (e por isso busca as recolocações de cargos, através da busca no ambiente externo de novos talentos).

Esse autor explica que o fluxo de desligamento necessita de compensação pelo fluxo de substituição, e que a empresa precisa aprender a planejar e a controlar esses processos, embora exista muita dificuldade, quando se trata de desligamento por iniciativa do funcionário, em que a decisão depende de suas percepções.

No que diz respeito ao indicador de rotatividade, estabelece Chiavenato (2004, p. 88):

O índice de desligamentos mede a proporção dos desligamentos em relação ao tamanho da força de trabalho. A fórmula mais utilizada é o número de pessoas que se desligaram durante um determinado período de tempo, em relação ao número médio de funcionários existente. Esta fórmula, contudo, funciona apenas em relação às saídas e não considera as entradas de pessoas na organização.

O índice de rotatividade, para Chiavenato (2004), pode ser calculado dividindo-se o número de funcionários desligados pelo efetivo médio da organização.

Já na proposta de Lacombe (2006), o indicador, de rotatividade, pode ser calculado a partir da divisão da soma do número de colaboradores admitidos e dos que foram demitidos em certo período, pelo número de empregados existentes no final do período. O autor também relata que pode ser utilizada a média como denominador.

A partir disto, Lacombe (2006) salienta que um valor isolado de rotatividade não possui muito significado se não for comparado com séries históricas ou outras empresas do mesmo setor. Um indicador elevado de rotatividade, em

era de expansão e muitas admissões, não deve preocupar. Por outro lado se a maioria dos empregados está tendo a iniciativa de se demitir, a empresa precisa estudar as causas (LACOMBE, 2006, p. 259).

A Figura 2 demonstra a relação estabelecida entre a eficácia organizacional, com as atividades de recursos humanos, numa perspectiva integradora. Desta maneira, a informação e os pontos de controle para gerar informações, se estabelecem de tal maneira que, a tomada de decisão acompanhe a velocidade demandada pela atual dinâmica mercadológica, sendo indispensáveis.

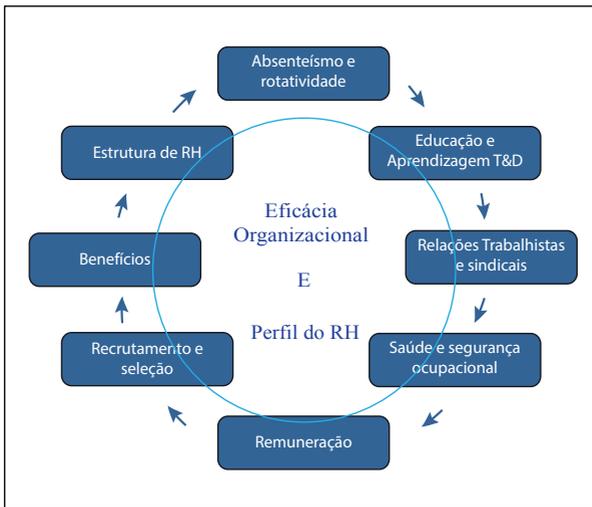


Figura 2: Indicadores em gestão do capital humano

Fonte: Adaptado de Boogert al (2002, p. 266).

2.3 Causas e repercussão da rotatividade de pessoal

A rotatividade precisa ser monitorada, principalmente, pela influência que causa nos custos, o que poderá refletir na competitividade por preços da empresa. Chiavenato (2004) ilustra este custo, considerando custos de recrutamento, de seleção, de treinamento e de desligamento para justificar o esforço de busca e substituição de mão de obra.

No mesmo sentido, Lacombe (2006) esclarece que a rotatividade dos funcionários possui um custo relativamente alto para a organização quando se considera todo o processo de substituição do funcionário. Não obstante, a empresa ainda perde conhecimento e, conseqüentemente, produtividade. O autor ainda afirma que se a perda do capital humano for para o competidor, o prejuízo

pode ser ainda maior, dada a transferência do conhecimento para outra empresa.

Pertinente se faz conhecer os fatores críticos de desempenho que afetam as equipes. Maximiano (2008) revela que fatores como a coesão, a organização, a motivação e a comunicação são os principais fatores que influenciam na adesão das pessoas às ideias, tarefas e projetos da organização. O administrador além de conhecer a fundo estes fatores, precisa atentar para a estruturação e gestão da equipe (que são demandadas todas as atividades de recursos humanos).

Interessante destacar alguns desafios enfrentados pelas organizações no tocante às equipes, que dão sentido qualitativo às informações descritivas puramente quantitativas obtidas no ambiente organizacional. Às vezes, tais desafios possuem causas comportamentais e estariam entrelaçados. Maximiano (2008) pontua a coesão excessiva do grupo, a conformidade social, o pensamento grupal e o paradoxo de Abilene como alguns dos desafios negativos que as pessoas estão sujeitas. Esses sintomas, geralmente, são oriundos de isolamento, tensão, urgência, ameaças externas, falta de comunicação, dentre outras causas.

Para Kotler e Armstrong (2006) uma seleção malfeita da equipe de vendas – já que o foco desta pesquisa é o varejo – pode resultar em uma custosa rotatividade. Os autores destacam a importância do processo seletivo e da investigação das principais habilidades e características necessárias para o cargo. Os autores fazem a ressalva de que uma equipe na qual a maioria dos membros é novata pode ser menos produtiva, no que diz respeito à força de vendas.

Os mesmos autores salientam outras atividades pertinentes a boa performance de uma equipe de vendas e para a minimização da rotatividade, dentre estas ações estão: o treinamento; a motivação por meio de programas de remuneração e bonificação diferenciados; prêmios em produtos e viagens; e, até mesmo condições de trabalho que facilitem as rotinas burocráticas, como a automação através do advento de ferramentas da web, por exemplo (KOTLER; ARMSTRONG, 2006).

Silveira (2003) enaltece que apesar da realidade atual do universo corporativo tenha mudado um pouco em relação ao estigma da demissão, os demitidos ainda hoje sofrem frente os processos de *downsizing*, redução de custos, incorporações, cisões, etc. A demissão hoje, com a dinâmica acelerada das empresas contemporâneas, passou a ser possibilidade na vida de quaisquer profissionais, em quaisquer níveis hierárquicos. De acordo com o autor, o processo demissional:

Não ocorre de uma hora para outra. É um processo que poder levar semanas ou meses e estar ligado a fatores que o profissional não tem poder nem condições de mudar. [...] Há, no entanto, maneiras certas e erradas de demitir alguém. O pior que pode acontecer é o que popularmente costuma ser chamado de “processo de fritura”, muito comum hoje em dia. De repente, o funcionário percebe que

algo mudou em volta dele. O chefe praticamente não fala mais com ele, suas ideias e sugestões não são mais solicitadas, os trabalhos de maior responsabilidade são repassados para outros colegas, os subordinados não mais o respeitam [...] Há empresas que se especializam em transformar seu clima interno numa eterna caça às bruxas (SILVEIRA, 2003, p. 147).

Silveira (2003) cita diversos exemplos e situações nas quais o clima interno da empresa resulta em demissões frustradas, pouco justificadas. O fato é que o ambiente organizacional e o estilo de liderança conforme expõe o autor, são decisivos neste processo, e se não forem revistos podem contribuir e muito para o aumento do índice de absenteísmo e rotatividade.

Empresas que demitem com frequência dão uma demonstração clara de sua incompetência. Elas simplesmente não souberam planejar, contrataram sem critério algum e têm dificuldade de buscar saída senão a demissão em massa para conter despesas. As boas empresas onde trabalhar também demitem como qualquer outra, mas só como último recurso. É o que convencionou chamar de demissão responsável (SILVEIRA, 2003, p. 148).

Fato relevante para o autor, que deve ser acrescido ao raciocínio sobre abordagens demissionais, é que muitas empresas pouco se preocupam com o que os que ficam vão pensar. Isto é, a rotatividade tem forte influência sobre a opinião e motivações dos que ficam. “É perfeitamente compreensível que cada pessoa ali dentro tire a seguinte conclusão: ‘Se a diretoria agiu de forma truculenta com aquele funcionário, fará o mesmo comigo no futuro’”. Na visão do autor, a empresa que possui consciência de seu papel, trata as pessoas com “respeito e dignidade, dando-lhes todo o suporte necessário” neste processo (SILVEIRA, 2003, p. 149).

Desta maneira, a vantagem competitiva para uma empresa que possui alta rotatividade, se coloca mais distante, uma vez que os objetivos e metas da organização ficam em segundo plano, até que se encontrem novos colaboradores. Lacombe (2006, p. 259) afirma que uma rotatividade alta é motivo para se investigar as causas no ambiente interno. De modo geral, o autor pontua os principais motivos: “insegurança quanto à manutenção do emprego, supervisão inadequada, comunicação deficiente [...]”.

Corroborando com os impactos da alta rotatividade, Marioto (2011), explica que os danos de uma rotatividade negativa, não monitorada/planejada, vão além do aspecto material, podem ser de ordem psicológica. Na esfera material do ponto de vista organizacional, Marioto (2001, p. 1) elenca novos gastos como: “despesas com folhas de pagamentos, perda de produtividade, perda de lucratividade, gastos com novas contratações, gastos com propagandas de contratações,

gastos com órgãos de treinamento entre muitos outros custos”.

A resposta para uma alta rotatividade na maioria das vezes está também na cultura e no clima organizacional. As entrevistas de desligamento precisam ser padronizadas e estruturadas de maneira a investigar a insatisfação daqueles que estão deixando a empresa. Este processo precisa verificar ainda questões como a política de remuneração e benefícios, moral do pessoal, relação entre as pessoas, condições de trabalho e estilo de gestão (LACOMBE, 2006, p. 259).

2.4 Outros fatores que motivam a rotatividade organizacional

Fez-se relevante ainda, a pesquisa em periódicos para a coleta de dados secundários para a melhor compreensão do fenômeno estudado. Decorre destes artigos que, além do impacto negativo na organização (como gasto extra, baixo moral e tensão no clima organizacional), as principais causas para esse problema.

De modo geral, o estilo de liderança e políticas de recursos humanos mal planejados, definidas e comunicadas, são as principais causas da rotatividade voluntária e involuntária nas empresas. A comunicação pouco profissional também contribui para o desgaste das relações humanas, principalmente entre chefia e equipe.

Neste contexto, o distanciamento do departamento de RH visto apenas como órgão burocrático pela alta administração, expõe a empresa ao risco de perder talentos e conhecimento. A investigação e apuração dessas causas precisam nortear um tratamento eficaz e planejado para aproximar modernas ferramentas de recursos humanos dos gestores, a fim de minimizar e prevenir, as variáveis possíveis de serem controladas. O Quadro 4 traz a compilação dos principais fatores que interferem no indicador de rotatividade.

Quadro 2: Compilação dos principais fatores que influenciam na rotatividade, em revisão de artigos publicados em periódicos

Revisão Bibliográfica de Periódicos		
Autor(es)	Tema	Principais fatores que influenciam na rotatividade
Gomes e Ebnifado (2009)	Rotatividade de mão de obra em indústria de calçados de Jaú: estudo de fatores qualitativos	Falta de oportunidade na empresa, tratamento recebido pelo colaboradores (estilo de liderança), ausência de treinamentos focados na ética da vocação e fofocas.

Homem; Oltramari e Bessi (2009)	A gestão de Pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição	Treinamentos incoerentes, imposição de programas, estagnação da formação, excesso de informalidade, remuneração sem critérios, qualidade de vida e condições de trabalho.
Tenure; Evans e Cançado (2009)	As quatro faces do RH: analisando a performance gerencial de RH em empresas do Brasil.	Processos e ferramentas de RH não totalmente definidos e ausência de integração entre si. RH distante das lideranças funcionais. Visão do RH apenas como executor (predominância do “jeito brasileiro” nas relações) Realidades locais ignoradas.
Ramos (2010)	Suporte Social como proposta para prevenção do absenteísmo e rotatividade de pessoal no trabalho.	Estilo de Liderança, não participação na tomada de decisões, relações profissionais, ausência de suporte social, falta de suporte na saúde e qualidade de vida.
Marioto (2010)	Rotatividade em prol da organização.	Cultura organizacional, estilo de liderança, não adaptações ao trabalho, busca por novas oportunidades fora da empresa, criação de novos cargos.
Oliveira (2006)	Rotatividade de pessoa (<i>turnover</i>).	Recrutamento e seleção pouco planejados. Entrevistas mal conduzidas. Mercado de trabalho alternativo competitivo. Ambiente de trabalho pouco atrativo/coerente com as tarefas.

Rodrigo (2012)	<i>Bullying</i> no trabalho é uma bomba relógio para as empresas.	Bullying, empresas que ignoram o clima organizacional negativo, indignação dos terceiros (não afetados diretamente) pelo <i>bullying</i> . Desacato de ordens e vingança.
----------------	---	---

Fonte: Revisão de Literatura. Diversos artigos publicados em periódicos.

3 METODOLOGIA

Numa abordagem quantitativa, procurou-se evidenciar de maneira descritiva, dados relevantes acerca da rotatividade de pessoal em três empresas do grande varejo na cidade de Umuarama-PR. As lojas (todas de departamentos) possuem porte semelhante e são concorrentes entre si.

Para a coleta dos dados, foi formulado questionário estruturado com seis questões objetivas, na sequência ocorreu à tabulação, para análise comparativa dos números entre as empresas participantes da pesquisa. As informações fornecidas não foram vinculadas aos nomes das empresas para salvaguarda da imagem comercial.

Na abordagem quantificam-se os dados e opiniões, pois isso é ideal para pesquisas descritivas (OLIVEIRA, 1997). Trata-se aqui de uma pesquisa exploratória, pois foram levantadas informações para proporcionar maior familiaridade com o problema no objetivo de torná-lo mais explícito (GIL, 2002).

4 RESULTADOS

Após aplicação do questionário em três empresas do varejo, segmento de departamentos, de porte similar, foi possível consolidar os dados e revelar alguns indicadores. Foram analisados índices de rotatividade dos funcionários, tempo médio de permanência dos colaboradores e também indicadores sobre os colaboradores temporários, admitidos para as épocas sazonais de final de ano.

O Quadro 3 demonstra que, nos últimos dois anos, o índice de rotatividade nas empresas se demonstrou bastante elevado. Na empresa A, o índice foi de 12,07%, apesar de ser um indicador bem menor que o da empresa B (69,05%), é preciso apurar as causas para o mesmo. Sabendo-se que 100% dos funcionários temporários foram efetivados, descarta-se a rotatividade por sazonalidade.

A empresa 3, preocupada com os altos índices de rotatividade, realizou um downsizing agressivo no último ano, terceirizando 82% de seu quadro, inclusive algumas funções administrativas e de vendas. Embora os indicadores de rotatividade ainda sejam altos, a empresa justifica que a equipe atual ainda está

se adaptando às novas políticas da empresa.

Finalmente, considera-se a empresa A, como a melhor gestora dos indicadores de pessoal, já que mantém a rotatividade mais baixa que as demais. Mesmo realizando a média entre entrada e saída de pessoal, e relacionando com o total de colaboradores, os indicadores ainda indicam situação preocupante.

Quadro 3: Rotatividade de funcionários nas empresas do varejo

Rotatividade de funcionários nas empresas do Varejo	A	B	C	Média	Mínimo	Máximo
Quantidade total de funcionários	58	42	9	36,33	9,00	58,00
Total de Admissões nos últimos 2 anos	13	26	9	16,00	9,00	26,00
Total de Demissões nos últimos 2 anos	7	29	6	14,00	6,00	29,00
Índice de rotatividade (Demissões / Qtde Total)	12,07%	69,05%	66,67%	49,26%	12,07%	69,05%
Índice de rotatividade (Média Admissões + Demissões / Total)	17,24%	65,48%	83,33%	55,35%	17,24%	83,33%

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

Já no que diz respeito ao tempo médio de permanência dos colaboradores das empresas do grande varejo em Umuarama-PR, foi possível verificar o tempo médio dos atuais colaboradores efetivados (4,33 anos) e o tempo médio de permanência dos demitidos nos últimos dois anos (4,08 anos). Na empresa A, os demitidos tinham mais tempo de casa do que nas demais empresas.

É possível observar no Quadro 4, que o tempo médio de permanência total, calculado com base nos colaboradores desligados nos últimos dois anos e dos atuais, é de 8,5 anos para a empresa A, bastante diferente das demais. Dessa forma, assim como na análise dos indicadores de rotatividade, o tempo médio de permanência na empresa, aponta políticas de RH bastante divergentes da empresa A, em relação às demais.

Quadro 4: Tempo médio de permanência dos funcionários - últimos 2 anos

Tempo Médio de permanência de funcionários (anos)	A	B	C	Média	Mínimo	Máximo
Tempo médio permanência dos atuais	7	4	2	4,33	2,00	7,00
Tempo médio permanência dos demitidos	10	2	0,25	4,08	0,25	10,00
Tempo de permanência médio total	8,5	3	1,1,3	4,21	1,13	8,50

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

No que tange à contratação de colaboradores temporários para a sazonalidade de final de ano, é possível observar no Quadro 5, que a empresa A, novamente destoa nos resultados. Enquanto a contratação de temporários é de apenas 7%, a empresa B contrata 29% de seu quadro para apoio na alta temporada.

No entanto, a empresa B, efetivou apenas 42% dos temporários (12% em relação à composição total do quadro de pessoal). Já a empresa A, efetivou todos os 4 colaboradores contratados, a priori, temporariamente. A empresa C, optou pelo *outsourcing* e não possui como política contratar temporários. Dessa forma, informou que não gerencia mais os números de trabalhadores temporários.

Quadro 5: Contratação e efetivação de trabalhadores temporários

Contratação temporária de colaboradores / sazonalidade	A	B	C
Quantidade de admissões de temporários no final de 2011	4	12	0
Quantidade de efetivação de temporários admitidos em 2011	4	5	0
Temporários em relação ao quadro total	7%	29%	-
Temporários efetivados em relação ao quadro total	7%	12%	-
Índice de efetivação dos temporários	100%	42%	-
Efetivação dos temporários em relação às admissões (2 anos)	31%	19%	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos deste estudo eram de fundamentar-se em dados secundários acerca do tema da rotatividade e a partir daí: a) elaborar instrumento de coleta de dados acerca do tema; b) realizar análise comparativa dos indicadores entre três empresas de porte e segmento parecidos, no varejo de Umuarama.

A pesquisa apontou que embora as empresas atuem no mesmo segmento e possuam quadro de pessoal parecido, suas estratégias de recursos humanos divergentes entre si, ocasionam números igualmente curiosos. O ideal é que as empresas gerenciem tais números frequentemente, pois observou-se que mesmo dispondo dos dados em sistemas de informações gerenciais, as empresas não mantinham definidos tais indicadores.

A empresa A, constitui indicador melhor que as demais, sendo possivelmente as práticas da gestão de pessoas o segredo para tais números. Os números para permanência média na empresa A também seguiram os indicadores de rotatividade, bem como a efetivação/contratação de temporários pôde revelar um quadro mais constante de pessoal, embora tal constância quantitativa por si só, não revele vantagens na competitividade da empresa.

Atingidos os objetivos de conceituar o tema e investigar o fenômeno na prática, este estudo abre espaço para o debate e para a continuidade da pesquisa, mediante correlação com outras variáveis comuns entre tais empresas do segmento estudado, para que a explicação torne-se mais completa. A ampliação da amostra e do território também seriam vantagens que um possível estudo posterior teria para demonstrar fatores que se situam no entorno do tema.

A partir dos apontamentos quantitativos aqui expostos, também se torna interessante um aprofundamento qualitativo dos fatores resultantes e causadores da rotatividade, conforme elucidou a revisão bibliográfica.

REFERÊNCIAS

ANSEMI, M. L.; ANGERAMI, E. L. S.; GOMES, E. L. R. Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do município de Ribeirão Preto. **Revista Panam Salud Publica**, v. 2, n. 1, 1997.

BOOG, M.; BOOG, G. (Org.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GEMELLI, I. **Manual de normas e padrões para elaboração de documentos científicos da UNIPAR**. Umuarama: Universidade Paranaense, 2008.

GOMES, L. C.; BONIFÁCIO, M. A. Rotatividade da mão de obra em indústria de calçados de Jaú: estudo de fatores qualitativos. **DICA**, n. 3, a. 2, p. 1-23, 2009.

HOMEM, I. D.; OLTRAMARI, A. P.; BESSI, G. V. A gestão de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição. **RAC**, v. 13, n. 2, p. 201-227. Curitiba, 2009.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARIOTO, L. **Rotatividade de pessoal em prol da organização**. Disponível em: <<http://leonardomarioto.com/2011/10/04/>>. Acesso em: 03 ago. 2012.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

OLIVEIRA, T. F. L. Rotatividade de pessoal – *turnover*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/>>. Acesso em: 05 ago. 2012.

RAMOS, R. A. Suporte social como proposta para prevenção do absenteísmo e rotatividade de pessoal no trabalho. **Recanto das Letras**, Disponível em: <www.recantodasletras.com.br/artigos/2550167/>. Acesso em: 02 ago. 2012.

RODRIGO, E. Bullying é uma bomba relógio para as empresas. Disponível em: <<http://mercadoetico.terra.com.br/arquivo/>>. Acesso em: 30 jul. 2012.

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. L. As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. **RAC**, Curitiba, v.14, n. 4, p. 594-614, Curitiba, 2010.