

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CÂMPUS UNIVERSITÁRIO DE ARAGUAÍNA-TO
COORDENAÇÃO DO CURSO DE LOGÍSTICA

MARIA VANESSA FERREIRA DE GOES SILVA

***TURNOVER: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
DEPARTAMENTOS EM ARAGUAÍNA-TO***

ARAGUAÍNA-TO
2016

MARIA VANESSA FERREIRA DE GOES SILVA

***TURNOVER: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
DEPARTAMENTOS EM ARAGUAÍNA-TO***

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade artigo, apresentado à coordenação do curso de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins, para a obtenção do grau de Tecnólogo em Logística.

Orientador: Vanjosé Ursine Fudoli Junior

ARAGUAÍNA-TO

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

G598t Goes Silva, Maria Vanessa Ferreira de.
 TURNOVER: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
 DEPARTAMENTOS EM ARAGUAÍNA-TO. / Maria Vanessa Ferreira
 de Goes Silva. – Araguaína, TO, 2016.

24 f.

Monografia Graduação - Universidade Federal do Tocantins –
Câmpus Universitário de Araguaína - Curso de Logística, 2016.

Orientador: Vanjosé Ursine Fudoli Junior

1. Turnover. 2. Gestão de Pessoas. 3. Downsizing. 4. Índice de
Rotatividade. I. Título

CDD 658.5

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de
qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que
citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime
estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da
UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).**

MARIA VANESSA FERREIRA DE GOES SILVA

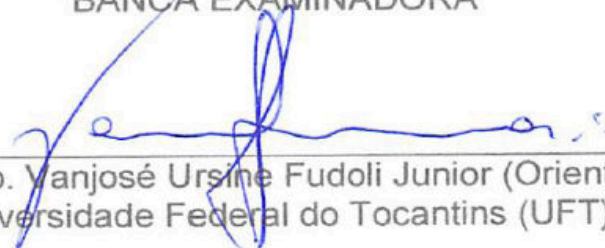
***TURNOVER: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
DEPARTAMENTOS EM ARAGUAÍNA-TO***

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade artigo, apresentado à coordenação do curso de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins, para a obtenção do grau de Tecnólogo em Logística.

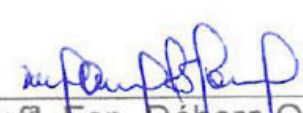
Orientador: Prof. Esp. Vanjosé Ursine Fudoli Junior.

Aprovado em: 30/11/2016


BANCA EXAMINADORA



Prof. Esp. Vanjosé Ursine Fudoli Junior (Orientador)
Universidade Federal do Tocantins (UFT)



Prof. Esp. Débora Oliveira de Sousa
Universidade Federal do Tocantins (UFT)



Prof. Dr. Degson Ferreira
Universidade Federal do Tocantins (UFT)

TURNOVER: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE DEPARTAMENTOS EM ARAGUAÍNA-TO

Maria Vanessa Ferreira de Góes Silva¹
Professor Esp. Vanjosé Ursine Fudoli Jr.²

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar o índice de Turnover em uma loja de departamentos localizada na cidade de Araguaína-To, avaliando se os índices da mesma estão de acordo com os recomendados pela literatura. O trabalho configura-se como um estudo de caso, o qual foi desenvolvido por meio uma pesquisa de campo e bibliográfica com abordagem quantitativa e qualitativa com objetivo exploratório através de visita ao local de pesquisa e contato com profissionais. Para a realização da análise do Turnover foram utilizados os índices de admissões, demissões e efetivos dos últimos três anos fornecidos pela empresa, podendo-se obter os índices de perda de pessoal e rotatividade mensais e anuais. O estudo dos percentuais de Turnover encontrados através da realização dos cálculos e análises evidenciam aspectos abordados no levantamento bibliográfico sobre os índices considerados saudáveis para as empresas.

Palavras Chave: *Turnover*, gestão de pessoas, cálculo do *turnover*, *Downsizing*

ABSTRACT:

The purpose of this article is to analyze the *Turnover* index in a department store located in the city of Araguaína- TO, evaluating whether the indexes are in line whit those recommended in the literature. The article is configured as a study case, which was developed through a field and bibliographical research with a quantitative approach whit an exploratory objective through the visit to the research site and contact with professionals. For the analysis of the *Turnover* , the indexes of admissions, dismissals and personnel of the last three years provided by the company were used, being able to obtain the monthly and annual personal loss and Turnover rates. The study of turnover's percentages found through the calculations and analyzes shows aspects discussed in the bibliographic survey on the indexes considered healthy for companies.

Keywords: Turnover, people management, calculation of *turnover*, *Downsizing*.

¹Acadêmica do Curso Superior de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins-UFT; Email: vanessa.goes12@uol.com.br.

² Professor do Curso Superior de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins-UFT; Email: vanjose.junior@mail.uft.edu.br

INTRODUÇÃO

O sucesso dos empreendimentos depende de diversos aspectos gestionários, dentre os quais a Gestão de Pessoas. As organizações e as relações de trabalho passam por mudanças constantes. Se por um lado as empresas precisam elevar a produção, reduzir custo e aumentar o lucro, por outro, os trabalhadores desejam maior remuneração, qualidade de vida e mais benefícios. São os recursos humanos que colocam em prática os objetivos almejados pela empresa, entretanto, para que isso ocorra é necessário que os colaboradores tenham as condições mínimas necessárias para a execução de suas atividades, de modo que a empresa deverá ter capacidade gerencial para manter seus talentos.

Independentemente do ramo de atuação, elas possuem em sua essência as “pessoas”, uma depende da outra, quer seja nas relações familiares, quer sejam trabalhistas, ambas constituem uma simbiose a qual é inimaginável a existência de uma sem a outra. Chiavenato (2014, p. 7) afirma que “[...] as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões”. É por meio das organizações que as pessoas conseguem alcançar seus objetivos pessoais e, conseqüentemente, sem elas não haveria gestão de pessoas.

Em tempos de crise muitos profissionais se preocupam em manter-se empregados, porém, está cada vez mais difícil essa manutenção. Para Xavier (2006, p. 131) “[...] é legítimo e sábio preocupar-se com a manutenção do emprego, e principalmente daquele que é bom, de outro, isso deve ser feito de modo adequado e menos desgastante para o profissional”. Na psicodinâmica do trabalho, essa preocupação em demasia pode desencadear diversas patologias laborais, é importante que o profissional realize uma autoanálise a respeito da sua atual posição na carreira, questionando se o emprego atual é ideal para sua carreira, suas necessidades estão sendo satisfeitas, caso contrário buscar mudanças que julgar oportunas.

Com a crise econômica o alto índice de desemprego registrado neste ano (2016) aumentou cerca 11,2% de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD, 2016) quando comparado ao mesmo período de 2015, este até o presente momento é o maior índice de desempregados já registrados.

Assim quando temos um elevado fluxo de entradas e saídas de funcionários, e ao mesmo tempo temos a necessidade de repor os recursos humanos perdidos, temos então o *Turnover* ou traduzido, Rotatividade de Funcionários. Segundo Chiavenato (2015, p. 139) rotatividade de funcionários é [...] “volume de pessoas que ingressam e que saem da organização, enquanto a organização continua aparentemente a mesma”. Geralmente é dado por meio de um percentual que se dá entre as admissões e demissões com relação ao número médio de integrantes de uma organização em um determinado período que pode ser mensal ou anual, que tem o intuito de demonstrar como esses índices se elevados podem refletir significativamente nos processos da empresa, na produção e clima organizacional.

Diante do exposto acima questiona-se: qual seria o índice de rotatividade (*turnover*) na empresa estudada?

O objetivo geral deste trabalho é analisar o *Turnover* em uma loja de departamentos na cidade de Araguaína-To, que por motivo de ética e sigilo, o nome da mesma será preservado. Já como objetivos específicos, será identificar o *turnover* na loja de departamentos e verificar se tais índices estão em patamares aceitáveis de acordo com a literatura estudada.

Essa pesquisa se torna importante devido à necessidade de interpretar esses índices, que se elevados podem significar que a empresa necessita realizar algumas adequações. Deve-se atentar enquanto futuros gestores de qualquer área a estes índices e interpretar o cenário da empresa e quais os fatos que levaram determinados funcionários a desligar-se da empresa. Esses desligamentos podem ser por iniciativa do funcionário e/ou do empregador, cada qual com suas particularidades.

Os dados utilizados para análise foram obtidos junto ao departamento responsável pela admissão e demissão de colaboradores e correspondem aos anos de 2014, 2015 e 2016. Os cálculos e a interpretação dos mesmos foram realizados de acordo com literatura pertinente.

Dessa forma pode-se afirmar que a pesquisa se faz necessária a título de conhecimento aos futuros gestores, agregar conhecimento e conseqüentemente, atentar-se aos custos envolvidos com a perda do capital humano.

Este trabalho foi estruturado da seguinte maneira: primeira seção – Introdução. Segunda seção – Referencial teórico. Na terceira seção discute-se o

método de pesquisa utilizado e a definição das variáveis de estudo. Na quarta seção, são analisados os resultados. Na quinta seção, são apresentadas as considerações e recomendações e, por fim, as referências bibliográficas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A área de gestão de pessoas desde sua concepção passou por grandes mudanças que variam desde a sua nomenclatura até as atividades desempenhadas no decurso do tempo. Essas mudanças são tantas que em muitas organizações, a então Administração de Recursos humanos (ARH) está sendo substituídas pelos seguintes termos “gestão de pessoas, gestão com pessoas, gestão do talento humano, gestão de parceiros ou colaboradores, gestão de competências, gestão do capital humano ou administração do capital intelectual” (CHIAVENATO, 2014, p. 1). Carvalho (2000, p. 15) afirma que “em todas as mudanças existe um denominador comum que é o ser humano, que cria e dá suporte às inovações”. Todas essas modificações para ressaltar a importância dos indivíduos nas organizações ou descrever a qual departamento que ela se relaciona.

As organizações possuem em seus componentes uma grande variedade de pessoas, cada qual com suas peculiaridades. Gil (2001, p. 17) conceitua gestão de pessoas como sendo [...] “a função gerencial que visa cooperação das pessoas que atuam nas organizações para alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. A cooperação mútua organização/funcionário surge em defesa daqueles que são o fator impulsionador da organização e conseqüentemente contribui para o desenvolvimento da gestão de pessoas, chamando à atenção as necessidades do fator humano.

Ainda em Gil (2001, p. 23) “reconhecer o empregado como parceiro, já que todo o processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores, acionistas e clientes.” Uma organização bem sucedida precisa não somente de recursos financeiros, das instalações físicas ou recursos básicos para desempenhar as atividades, mas também das pessoas que irão desempenhar funções e/ou papéis aos quais foram designadas. Assim, nesse processo as pessoas são peças-chaves e o diferencial competitivo que a empresa

possui, requer que sejam vistos não apenas como meros executores de tarefas, mas como parceiros da organização que irão tornar concretos os objetivos almejados.

De acordo com Chiavenato (2014, p.11), “as pessoas constituem o principal ativo da organização” [...]. As organizações bem sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o investimento em funcionários.

Para Gil (2001, p. 39)

“Se, pois a, as empresas quiserem prosperar, ou pelo menos sobreviver, deverão ajustar-se rápida e efetivamente a esse ritmo de mudança. Para tanto, irão precisar de trabalhadores cada vez mais qualificados. Sua capacidade de aprendizagem deverá ser contínua, para serem competitivas. [...] o capital humano passa a ser entendido como estratégia fundamental para enfrentar as transformações.”

Antes se pensava que o insucesso da empresa estava relacionado com a questão financeira, o financeiro é de extrema importância à manutenção da mesma, porém, ao não termos pessoas capacitadas no processo de recrutamento e seleção de pessoal para que possam selecionar uma boa força de trabalho para atuar no *Front Office* e mantê-los trabalhando entusiasmados na empresa de nada valerá a questão financeira.

Gil (2001, p. 39) cita que [...] “trabalhador qualificado é que passa a ser a diferença. Cabe, pois, aos gestores de pessoas, em boa parte, proporcionar os meios necessários para garantir esse ajustamento.” Gestores precisam se ater ao comportamento humano nas relações de trabalho para que possam obter o máximo de resultados além de conhecer os processos e os claros objetivos da empresa e das pessoas, pois, os resultados só virão por meio da participação conjunta de todos os envolvidos no processo.

Segundo Bohlander e Snell (2015, p. 7)

“O gerenciamento de mudanças é a forma sistemática de administrar e fazer com que aconteçam tanto mudanças organizacionais quanto as alterações no âmbito individual. [...] Embora a maioria dos funcionários compreenda que a mudança é algo contínuo- as responsabilidades, as atribuições de funções e os processos de trabalho mudam.”

Com o advento das novas tecnologias e inovações nos processos têm-se inúmeros trabalhadores intelectuais frente às atividades, porém, não era assim nas décadas passadas, antes as empresas possuíam em seu estoque de capital

humano grande parte de trabalhadores braçais. Entretanto, no presente século, o grande desafio centra-se na era do conhecimento, pessoas não são mais avaliadas apenas por sua capacidade técnica, mas também, por competências em outras áreas, além de possuir capacidade elevada de aprendizado rápido e contínuo. Verifica-se que nem sempre são utilizadas técnicas de recrutamento e seleção adequadas que busquem obter informações relevantes dos candidatos para vaga de emprego e a realização da seleção inadequada leva a empresa a atingir níveis de rotatividade inaceitáveis. (GIL, 2001)

Dessa maneira a questão da rotatividade de funcionários é tema recorrente nas discussões ligada à gestão de pessoas. Na era da redução de custos não é permitido a perder dinheiro com trocas frequentes de funcionários.

2.2 ROTATIVIDADE DE PESSOAL (*TURNOVER*)

O conceito de *Turnover* e/ou rotatividade de funcionários apresenta as seguintes definições segundo literatura.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 82) diz que “a rotatividade de pessoal (*turnover*) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entradas de outras para substituí-los” e ainda “refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização”, logo, o *turnover* é um instrumento que compreende as estimativas de entrada/saídas de funcionários por certo período de tempo, objetivando uma análise da situação da empresa com relação ao seu capital humano para que assim possam melhorar os resultados.

Marras (2002, p. 66) declara que rotatividade “é o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um número índice”. Podendo ser realizado em parte da organização, ou seja, por departamentos ou medir o índice geral, ou seja, a empresa como um todo.

Chiavenato (2015, p. 139):

“O termo rotatividade de RH, é usada para definir flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente”, ou seja, [...] “é o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização, enquanto a organização continua aparentemente a mesma”.

Essa flutuação de funcionários refere-se a perdas ou ganhos no ambiente empresarial, que se dá por meio da renovação do estoque de funcionários, este intercâmbio ora caracteriza-se pelo crescimento da empresa em que há novas contratações, ora por modificações no mercado que podem ou não ser habituais. Essa relação que se dá por meio de um percentual entre admissões e desligamentos com relação à média de funcionários no decorrer de um período, pode ser mensal ou anual.

Para Bohlander e Snell (2015, p. 78) a rotatividade de funcionários refere-se “ao movimento de saída de profissionais de uma organização”. Dessa maneira temos uma poderosa ferramenta que nos auxilia enquanto gestores a controlar ou pelo menos manter a equidade dessas entradas e saídas de pessoal.

Em organizações saudáveis essas entradas e saídas ocorrem normalmente, porém, se há rotatividade excessiva de pessoal, é preocupante, pois, são perdas de recursos humanos que precisam ser compensados de alguma forma, se ocorrer por parte do empregado, essa perda acarreta custos elevados com a dispensa do funcionário e custos para nova contratação, sobrecarrega e pode afetar o clima organizacional além de ser uma fonte muito onerosa para a empresa.

Milkovich e Boudreau (2015, p.19) declara que “sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos”. O *Turnover* pode ser um benefício ao passo que a empresa inclua novos talentos em sua equipe, nesse caso será uma rotatividade vegetativa que irá substituir os recursos humanos perdidos por outros funcionários que possam trazer melhores resultados para empresa. De acordo com Chiavenato (2015, p. 141) a rotatividade pode [...] “incrementar o capital humano como pode reduzi-lo, dependendo se recebe ou perde talento nesse processo”.

O desejo das empresas não é manter todos os seus funcionários, as pessoas não lidam bem com a questão da demissão, por não se tratar de uma política que a empresa costuma adotar, pode-se considerar um erro pelo fato de se negar parte do processo. O funcionário ao decidir sair da empresa o seu gestor pode ou não tentar convencê-lo a ficar, ainda mais quando as empresas possuem em seus estoques de funcionários aqueles que ela gostaria de reter principalmente aquele cujo desempenho é alto, aos demais funcionários com a performance baixa representaria apenas uma realocação de pessoal para substituí-los.

Quando os índices de rotatividade estão muito elevados, pode significar que algo não está bem com a empresa e a política interna precisa ser revista. Desse modo, o gestor precisa atentar-se aos motivos que levaram o mesmo a sair da empresa, pois, não é o simples fato da saída do funcionário, mas aos custos operacionais e trabalhistas envolvidos nesse processo que podem variar de 20% a 70% da receita de uma empresa (MILKOVICH e BOUDREAU, 2015). Além desses, temos os custos diretos e indiretos relacionados com a saída do funcionário. Os custos diretos são aqueles que ocorreram enquanto o funcionário estava na empresa como, por exemplo, salários, encargos e impostos, investimentos em entrevistas e coleta de informações e treinamentos, todos esses saem do bolso do empregador. Já os custos indiretos são perda de produtividade, tempo gasto para contratar novos colaboradores, perdas de relacionamentos com os clientes e etc. Em suma, é preciso uma análise minuciosa dos fatores que levam ao *turnover* e identificar os pontos mais críticos, mais relevantes para empresa e focar para melhorar o quadro, pois os altos níveis de rotatividade podem corroer as receitas das empresas (GOMEZ, 2011).

É importante o estudo do *turnover* para o planejamento de pessoal, pois este não se refere apenas às perdas de investimentos de uma empresa e altos custos relacionados às taxas operacionais, mas por afetar a produtividade, a continuidade da empresa e seus resultados (LUCENA, 2014).

Para Lucena (2014, p. 198) “o controle e eliminação do *turnover* deveriam ser o objetivo e a política de qualquer empresa que reconhece ser sua força de trabalho, o recurso dinamizador do negócio e a causa do seu sucesso”. Assim as pessoas precisam ser vistas não como um centro de custos para a empresa, mas sim como parceiros, pois, com sua contribuição, habilidades e competências em prática irão trazer os resultados positivos para a empresa em questão.

Segundo Chiavenato (2015, p. 143) “o índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse a organização reter seu pessoal de boa qualidade”. Explorando ao máximo o potencial humano os motivando e criando possibilidades de crescimento e permanência, que só podem ser atingidos por meio das “autorregulações e correções constantes das distorções apresentadas” (CHIAVENATO, 2015, p.143). Manter esse pessoal de boa qualidade permite o atingimento de metas traçadas e para isso requer líderes e chefes que saibam lidar

com as pessoas os motivem e deem a eles o claro direcionamento para que possam cumprir as tarefas determinadas, a cada dia que se passa líderes e chefes são responsabilizados em estabelecer um ambiente saudável e satisfatório.

2.2.1 Índice de rotatividade de pessoal

Segundo Bartlett *et. al.* (2008, p. 100) “certa rotatividade de pessoal é inevitável, e até pode ser desejável, especialmente nas empresas mais niveladas de hoje.” [...] e afirma que a “rotatividade desnecessária, todavia, é onerosa em termos de custos de recrutamento, ineficiência de produção e serviços e baixo moral dos funcionários”. Manter os índices de rotatividade sob controle se faz necessário devido aos altos custos envolvidos no processo, custa muito para as organizações, dessa maneira é preciso mensurar, pois eles podem impactar na saúde financeira de uma empresa.

O cálculo desse índice é baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis na folha de pagamento em um determinado período de tempo que pode ser anual ou mensal e pode ser calculado por meios de várias fórmulas (CHIAVENATO, 2015).

Assim segundo Bohlander e Snell (2015, p. 78) “o índices de rotatividade são calculados, regularmente, para comparar unidades específicas, como departamentos, divisões e grupos de trabalho”. Este indicará o índice de rotatividade de pessoal em percentual que circulam na organização em relação ao número médio de colaboradores.

Para Chiavenato (2014, p. 142)

“índice de rotatividade, por exemplo, 3%, isso significa que ela pode contar com apenas 97% de sua força de trabalho naquele período. Para poder contar com 100%, a organização precisaria planejar um excedente de 3% de pessoal para compensar o fluxo de pessoal”.

Nessa abordagem pode-se inferir que para que os processos da empresa tenham maior fluidez é necessário que para a mesma realize a contratação dos profissionais que foram desligados para que os que permaneceram na empresa não fiquem sobrecarregados, pois este é um dos grandes motivos de baixa na produção e continuidade dos serviços, a substituição desses profissionais é muito demorado e dispendioso. Segue fórmulas para calcular os índices de rotatividade:

- a) Medir o índice de rotatividade de pessoal para planejamento de RH

$$\textit{Turnover} = \frac{\frac{A+D}{2}}{EM} \times 100$$

Onde:

A= Admissões de Pessoal no período considerado (entradas)

D= Desligamentos de pessoal (saídas tanto por iniciativa da empresa ou do empregado)

EM= Efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por 2.

- b) Analisar perdas de pessoal e suas causas, não se considera as Admissões (Entradas), somente se consideram os desligamentos por parte da empresa ou do empregado.

$$\frac{D \times 100}{EM}$$

Analisar perdas de pessoal para verificar os motivos que levaram as pessoas a deixar a empresa, considera-se apenas os desligamentos por parte do empregado. O cálculo do *turnover* não é complicado e este é o primeiro passo para poder mapear e encontrar suas causas (GONÇALVES, 2014).

2.2.2 Diagnóstico das causas da rotatividade de pessoal

A rotatividade de funcionários é uma variável que depende de fenômenos internos e/ou externos à organização. Em Chiavenato (2015, p.143) encontra-se o seguinte esclarecimento a respeito da rotatividade de pessoal que ela não é uma "causa, mas o efeito ou consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização e que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal". A análise dos possíveis motivos que levaram o funcionário a sair da empresa pode levar o gestor a avaliar e promover as possíveis modificações no cenário avaliado.

Dentre os fenômenos externos destaca-se a oferta e a procura de empregos, conjuntura econômica da empresa e oportunidades de empregos, nos fenômenos internos estão a política salarial da empresa, benefícios oferecidos, clima organizacional e tipo de chefia na empresa, relações humanas na empresa, política disciplinar da empresa e grau de flexibilidade das políticas da organização (CHIAVENATO, 2015).

A redução da rotatividade de funcionários pode trazer a empresa ganhos significativos, uma vez que os custos e o tempo para a substituição do funcionário delgado é um processo demorado. Segundo Bohlander e Snell (2015, p. 79) os custos são divididos em três categorias “custos de desligamento, custos de substituição e custos de treinamento”. Esses custos são diretos e indiretos, relacionam-se aos custos diretos aqueles que saem direto do bolso do empregador salários, encargos e custos com recrutamento e seleção, no que tange os custos indiretos são aqueles que estão relacionados com baixa na produtividade, moral do funcionário e necessidade de realização de horas extras para compensar a produção do funcionário desligado.

Desonerar a folha de pagamento para reduzir estes custos não é tarefa fácil uma vez que as leis trabalhistas são retrógradas e rígidas não permitindo que realiza-se ajustes. Um funcionário pode custar ao empregador 2,83 vezes o seu salário devido à carga tributária que os empregadores pagam com multas rescisórias, avisos prévios e investimentos diretos e indiretos, as responsabilidades as quais o empregador precisa arcar são muitas e onerosas. (GOMEZ, 2012)

2.2.3 Downsizing

Segundo Milkovich e Boudreau (2015, p. 261) destaca que “empresa enxuta, estrutura mínima, corte de gorduras, programas de aposentadorias antecipada” são expressões cada vez mais comuns diante de tantas mudanças no panorama econômico e trabalhista, as empresas com o passar do tempo são obrigadas a se adaptarem as muitas alterações sofridas desde então, para que possam sustentar e manter suas estratégias organizacionais buscando sempre a melhoria nos processos e melhores resultados econômicos. As novas necessidades criadas influenciam drasticamente no comportamento da organização e do capital humano.

Decenzo e Robbins (1999, p. 24) conceituam *Downsizing* como “a redução do tamanho da empresa, também chamado de *Rightsizing* ou reestruturação.” Este tem por objetivo tornar a empresa cada vez mais enxuta em seus processos, pois começa a pensar mais estrategicamente.

Já para Nogueira (2011) “o *downsizing* é a redução temporária ou permanente da força de trabalho por via da extinção de um ou vários níveis hierárquicos”. Para Bohlander (2015, p. 7) *downsizing* “é a eliminação planejada de cargos”. As experiências que as empresas estão vivendo demonstram que hoje são forçadas a criar meios para que possam continuar competitivas e essa atitude tem sido um grande desafio para os gestores, profissionais e supervisores.

Outra definição de *downsizing* é dada por Oliveira (2008, p. 407) “é o processo empregado para diminuir o tamanho da organização e enxugar sua estrutura, visando aproximar a decisão da ação. Inclui demissão de pessoal e podem envolver departamentos inteiros, organizações coligadas e subsidiárias”. Estamos vivendo um cenário econômico que precisa ser desacelerado e as mudanças na economia seguem do mesmo modo. Dessa forma as organizações possuem a necessidade imediata de reduzir o número de funcionários, nos dias atuais esse fato se resume em uma questão de sobrevivência, pois quando a organização não consegue reduzir a sobrecarga nos custos põe a organização, postos de trabalho e o futuro da empresa em risco.

Segundo Gil (2001, p. 41) “ para serem rentáveis, ou pelo menos sobreviver, as empresas precisam passar por reestruturações periódicas que implicam mudar significativamente a estrutura existente

Diante desse cenário, as empresas implementam uma redução da força de trabalho, ou seja, se utilizam do *downsizing*. Esse processo de *downsizing* precisa ser realizado com maior respeito aos envolvidos e estrategicamente de modo a reter a força de trabalho que seja mais rentável e que se comprometa a ajudar nesse processo, pois ele é desagradável para ambas às partes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

A princípio foi realizado o levantamento do referencial teórico em que foram consultados livros, artigos de periódicos, revistas, sites e e-book.

O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso, que de acordo com Yin (2010, p. 24) “[...] surge com desejo de entender os fenômenos sociais complexos”, e como caracteriza Gil (2010, p. 37) “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”, ou seja, fenômenos da vida real como comportamentos de grupos, processos e organizações a fim de que se tenha uma visão holística dos acontecimentos.

A sua finalidade é uma pesquisa aplicada com intuito de obter conhecimento em situações específicas. Com base nos objetivos a pesquisa desenvolvida é exploratória com o “propósito de proporcionar maior familiaridade com o problema” (CERVO, 2007), com uma abordagem quantitativa e qualitativa, uma vez que realiza a tradução de números para classificá-los e analisá-los.

Para tanto, foi realizada a visita a empresa objeto de estudo, a qual está situada na cidade de Araguaína-To e atua no mercado há 25 anos, onde foi enviado um ofício de apresentação do acadêmico, em que solicitou-se ao responsável pelo setor de recursos humanos os dados das quantidades de demitidos, admitidos e funcionários efetivos ativos ao final do período referente aos anos 2013, 2014 e 2015 e breve conversar de algumas informações relevantes referente a estes anos. A obtenção das informações foi datada em 09/07/2016 junto ao departamento supracitado.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objeto de pesquisa deste trabalho é uma loja de departamentos, existente na cidade de Araguaína-To, desde o ano de 1995. Esta iniciou os trabalhos com a abertura de uma pequena loja no centro da cidade em que vendia exclusivamente móveis. Com o passar do tempo o fluxo de vendas e de pessoas da empresa elevou de tal maneira que houve a necessidade de expansão da mesma e conseqüentemente o estoque e o *mix* de produtos oferecidos.

Após o processo de expansão, a loja se tornou um grupo de lojas, que atualmente é composta por 11 unidades distribuídas nos seguintes estados: Tocantins, Bahia, Pará e Maranhão, todas com sedes próprias que proporcionam ao cliente conforto e rapidez nos atendimentos. Quanto à geração de empregos, todas as unidades juntas proporcionam mais de 2000 postos de trabalhos, diretos e

indiretos. O grupo conta com uma frota de caminhões própria, dois centros de distribuição localizados no Tocantins, além de possuir uma distribuidora de peças para motos, marca própria que atende vários Estados.

O índice de *Turnover* da loja de departamentos foi mensurado utilizando a fórmula mencionada na Seção 2.2.1 “Índice de Rotatividade de Pessoal” em que foi realizado o cálculo o índice anual, as perdas de pessoal e índice mensal. A seguir, Quadro 1 demonstra os dados obtidos e seus respectivos resultados.

Quadro 1: Índice de Rotatividade Loja de Departamentos Araguaína-To

Ano	Admissão	Demissão	Efetivo na Folha	Índice de Rotatividade Bruto anual (%)	Perdas de Pessoal (%)	Índice de Rotatividade Bruto anual Mensal (%)
2013	135	121	282	45,4	42,9	3,8
2014	152	128	308	45,5	41,6	3,8
2015	80	84	300	27,3	28	2,3

Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados primários (2016).

Pode-se observar que o número de admitidos nos anos de 2013 e 2014 sobressai à quantidade de demitidos no mesmo ano. Esses dados são dados gerais em que foram obtidos ao final de cada ano em que apresenta altos índices de contratações devido à sazonalidade ocorrida com as festividades de natal.

Observa-se que no ano de 2013 o índice de *turnover* anual foi de 45,4%, em 2014 foi de 45,5% e alcançou o menor índice em 2015, com apenas 27,3%, no ano de 2015, após reforma e expansão da loja para melhor atendimento de seus clientes, houve uma redução drástica desses índices devido à reestruturação (*Downsizing*) da empresa não somente nos seus processos de recrutamento e seleção, cargos e salários e benefícios aos funcionários, mas também o enxugamento de funções. De acordo com Pontes (1996 *apud* Pinheiro, 2013), um índice de *turnover* pode ser próximo ou menor que 10% ao ano, sendo assim conforme dados do quadro acima a empresa possui índices anuais acima do que a literatura nos fornece devendo assim atentar-se as possíveis causas desses desligamentos. Entretanto, na obtenção desses resultados nota-se que mesmo que elevados esses índices a reposição dessa capital humano perdido pode ser repost

facilmente por se tratar de mão-de-obra de baixa qualificação. Esses índices seriam preocupantes se tratasse de mão-de-obra mais qualidade e de difícil reposição como, por exemplo, cargos de alta gerência ou escassos no mercado, tais como especialistas em áreas de maior complexidade.

Ao analisarmos as perdas de capital humano em que se desconsideram as admissões e o foco centra-se somente nas saídas apresentamos seguintes resultados em 2013 representada pela taxa de 42,9%, em 2014 41,6% e em 2015 seu menor índice foi de 28%. Isso significa que nos anos de 2013 e 2014 a empresa estava trabalhando com aproximadamente 60% do seu estoque de funcionários e 2015 foi de 28%, ou seja, a empresa opera com cerca de 72% dos seus funcionários. Em outros termos, referente a estas porcentagens acima citadas, pode-se inferir que para que não sejam gerados sobrecargas é necessário que a empresa realize reposição desse capital humano faltante.

No que tange os dados mensais podemos perceber que a empresa se manteve esses índices de rotatividade sob controle nos anos de 2013 e 2014, com uma baixa no ano de 2014 equivalente a 2,3%. Dessa forma, considerando-se que não há um número que se defina o índice ideal de mobilidade de pessoal, mas que se atente a situação específica de cada organização.

Evidente que o índice de rotatividade de pessoal em nível zero na prática não existe e tampouco é o que se deseja, pois, pode entende-se que a empresa em tempos em tempos necessita de oxigenar seu quadro de pessoal. A entrada de novos funcionários proporciona novas ideias e sangue novo para alimentar o ambiente interno.

5 COSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Este artigo teve como objetivos específico analisar everificar o fluxo de entrada e saída de pessoal, ou seja, discorre sobre o *turnover* ou rotatividade de funcionários, realiza-se a análise teórica a questão da rotatividade em uma loja de departamentos que em muitos casos nota-se que são negados e negligenciados pelo departamento responsável pela análise e coleta desses dados, em razão do não conhecimento da importância dessa questão da rotatividade e os reais motivos

para tal. A manipulação e compreensão dessas questões talvez sejam trabalhosas, mas que trazem benefícios à empresa, uma vez que se essa rotatividade ocorre de maneira demasiada por causar prejuízos financeiros, continuidade da empresa no mercado e para a equipe que permanece na empresa baixa na produtividade, hoje vivemos na era da redução de custos e não podemos nos permitir perder dinheiro com trocas constantes de pessoal (GONÇALVES, 2014).

Os resultados obtidos por meio dos dados fornecidos pela empresa pesquisada nota-se os índices de *turnover* elevados com cerca de 45,5% nos anos de 2013 e 2014 em que sofreu uma redução nesse índice no ano de 2015 devido a reestruturação da empresa nos seus processos internos. A literatura nos traz que o índice anual pode girar em torno de 10%. Entretanto, não há um índice que seja considerado ideal para que ocorra, mas atentar-se aos danos causados por este em demasia que são preocupantes à saúde financeira da empresa.

Ainda que estes custos com *turnover* sejam elevados não significa que a substituição ou a saída em definitivo do funcionário seja ruim para empresa, quando estes desligamentos são realizados estrategicamente, por meio do *Downsizing*, este pode concentrar em seu capital humano uma retribuição que seja mais rentável para empresa, reestruturar e enxugar seus processos, de modo a aproveitar o que há de melhor nos talentos que permaneceram na empresa.

A presente pesquisa possui limitações uma vez que os dados solicitados à empresa nos confere somente a aplicabilidade do cálculo a título de conhecimento, para tanto futuras pesquisas podem ser realizadas analisando as causas e consequências da rotatividade, a fim de entender essas causas e possíveis formas de reverter o quadro.

É possível investigar e analisar em maior profundidade as possíveis causas do baixo ou do alto nível de rotatividade de funcionários, buscando dessa maneira o entendimento dessa questão e executar assim ações que possam mitigar ou até mesmo eliminar essas possíveis causas. Por sua vez, pode-se considerar que os objetivos traçados nesta pesquisa foram alcançados, uma vez que os dados solicitados e disponibilizados pela empresa nos permitem concretizar esses objetivos propostos. Apesar das limitações este estudo ressalta a importância de conhecer e manter sob controle esses índices e as possíveis consequências da não observância dessa questão que muito pode causar danos à empresa.

Diante desse cenário de rotatividade a empresa precisa entender de modo detalhado os motivos que levam o funcionário a desligar-se da empresa, da seguinte maneira separando as demissões que foram voluntárias, ou seja, por parte do empregado e aquelas que foram realizadas por parte do empregador. Entretanto, o *turnover* precisa ser monitorado para que se possam prevenir problemas maiores.

A empresa precisa criar programas que desenvolvam pacotes de benefícios, gerem um clima saudável, bons salários e realizem o alinhamento dos seus líderes para que dessa maneira possam reter seus talentos (GOMEZ, 2011).

O presente estudo não nos permite um estudo mais detalhado acerca dos motivos da saída dos funcionários, porém, ao analisar os motivos da saída de funcionários de uma empresa, esta análise permite a abertura de espaço para todos os níveis organizacionais para possíveis discussões acerca do ambiente de trabalho em si, pois o capital humano precisa ser ouvido antes que se tome qualquer decisão na empresa, em muitos casos mudanças impostas que são pré-moldadas que só atendem as necessidades de uma das partes, nesse referido caso o da empresa, na grande maioria não são bem vistas pelos funcionários. A valorização do capital humano de uma empresa traz à tona a evidenciação de ações relacionadas às estratégias da empresa. A empresa pode criar pacotes de benefícios, para possa melhorar a retenção dos talentos da empresa ou até mesmo incentivar a buscar novos rumos. Ao ouvir as opiniões e idéias disponibiliza-se espaço para uma melhoria nos processos internos e permitindo dessa maneira localizar as possíveis falhas que podem estar relacionadas com a questão salarial, motivacional, no clima organizacional ou até mesmo com os seus superiores, neste caso, por exemplo, cita-se como uma das causas do *Turnover* voluntário, que ocorre quando o funcionário pede o desligamento da empresa.

A empresa pode criar programas que contribuem para a saúde do trabalhador como forma de incentivo, criando estímulos para que ele possa deixar algum vício ou até mesmo o cuidado com exames de rotina, pois nem sempre vale o estímulo em forma de remuneração, mas com incentivos em forma de reconhecimento.

O estudo não visou apontar soluções que venham resolver o problema, mas apontar os problemas que podem surgir se a questão do *turnover* for negligenciado.

REFERÊNCIAS

BARTLETT, C., *et al.* **Modernas práticas de na gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BOHLANDER, G.W.; SNELL, S.A. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Cengage, 2015.

CARVALHO, P. C. **Recursos Humanos.** Campinas:Alínea, 2000.

CERVO, A. L.. **Metodologia Científica.** São Paulo: Pearson, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.**4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. . **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações.** 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2015

CURY, A.; COALI, C.. **Desemprego sobe para 11,3% no 2º trimestre, aponta Pnad, do IBGE.** São Paulo, 2016, Disponível <http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/07/desemprego-fica-em-113-no-2-trimestre-diz-ibge.html> Acesso em: 07 Set 2016.

DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. **Administração de Recursos Humanos.** 6. ed. Rio de Janeiro: LTC. 2001.

FRANCO, E.S.M.; MATOS, A. B. de. **TURNOVER E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: SUPERANDO A CULTURA DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL.**Disponível em: <http://www.diferencialmg.com.br/site/images/artigos/turnover-atalizado-dezembro-2010.pdf>. Acesso em 10 Jul 2016.

GARBER, P. R.**Downsizing.** HDR Press: Canadá, 2008 E-book

GIL, A. C. **Como eleborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas. 2001.

GÓMEZ, N. (2011). **Valor indigesto**: pesquisa mostra que o custo do trabalhador brasileiro pode ser de 2,83 vezes o salário dele. Como mudar esse cenário? Revista Melhor Gestão de Pessoas, São Paulo, n° 300, p. 30-37. Novembro. 2012.

GÓMEZ, N. (2011). **A difícil conta da saída das questões trabalhistas aos custos indiretos**: os impactos da rotatividade no resultado da empresa. Revista Melhor Gestão de Pessoas, São Paulo, n° 285, p. 92-100. Agosto. 2011.

GONÇALVES, M. (2014). **Conta de saída**: calcular quanto custa para a empresa rotatividade dos funcionários demanda, também, pensar em outras variáveis. Revista Melhor Gestão de Pessoas, São Paulo, n° 321, p. 22-24. Agosto. 2014.

LUCENA, M. D. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2014.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2002.

MELO, L. **No Brasil, rotatividade de pessoal cresceu 82%**. 2013. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/no-brasil-turnover-cresce-o-dobro-da-media-mundial> Acesso em: 07 Set 2016.

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2015.

NOGUEIRA, N. **O que é Downsizing**. 2011, Disponível em <https://www.portal-gestao.com/artigos/6319-o-que-%C3%A9-o-downsizing.html>. Acesso em: 26 Out 2016.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Teoria Geral da Administração**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2008.

PINHEIRO, A. P. **CAUSAS E EFEITOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL / TURNOVER**: estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58618723.pdf>. Acesso em: 08 Set 2016

SALES, R. **Taxa de desemprego sobe para 11,20% no trimestre até abril, nota IBGE**. 2016, Disponível em: <http://www.valor.com.br/brasil/4582235/taxa-de-desemprego-sobe-para-112-no-trimestre-ate-abril-nota-ibge> Acesso em: 07 Set 2016.

SAKAMAE, J., GASPARETTI, T., BIAZON, V.V. **A rotatividade de pessoal da prefeitura de Amapora**. Paraná. 2014. Disponível em: <http://fatecie.edu.br/documentos/graduacao/revistacientifica/2014/03.pdf>. Acesso em: 08 Set 2016.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

XAVIER, R. A. **Sua carreira planejamento e gestão**: como desenvolver melhor seus talentos e competências. São Paulo: Pearson- Prantice Hall, 2006. E-BOOK

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.