

# CAUSAS E EFEITOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL / TURNOVER: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação

ANA PAULA PINHEIRO

DERCIA ANTUNES DE SOUZA  
derciaantunes@uol.com.br  
FATEC

**Resumo:** O presente trabalho tem por objetivo geral analisar as causas e os efeitos do turnover em uma microempresa do segmento educacional. E como objetivo específico, identificar os motivos e as áreas que ocorreram o turnover. Trata-se de um estudo descritivo-exploratório, com abordagem qualitativa, realizado mediante pesquisa de campo. O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista representada por um roteiro de perguntas semi estruturadas que possibilitou uma abordagem mais ampla sobre o assunto em questão. Realizou-se entrevista com o gestor da área responsável pelas contratações e demissões de funcionários e com o contador da escola de cursos profissionalizantes. Na análise dos resultados, constatou-se que ocorreram 67,9% de pedidos de demissão ensejados pelos motivos de mudança de emprego e pressão no trabalho. Verificou-se também que, as áreas que mais ocorreram demissões foi a área comercial seguido da área administrativa. Por fim, constatou-se que os gastos com rescisões trabalhistas dos colaboradores superaram a receita do ano 2012. Conclui-se, portanto que o alto índice de rotatividade de pessoal ocorrido no período de 2008 a 2012 está relacionada a má gestão de pessoas e a falta de planejamento, o que ocasionou o encerramento das atividades da empresa.

**Palavras Chave:** Turnover - Gestão de Pessoas - Organização - Rotatividade - Recursos humanos

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas vem passando por constante mudança desde o avanço da tecnologia, pois com acesso rápido as informações, a competitividade toma conta do mercado de trabalho. Outra mudança significativa que contribuiu para as transformações no mercado de trabalho foi a globalização, pois este fenômeno pode ser entendido como um processo econômico e social que estabeleceu uma integração entre os países e as pessoas do mundo.

Com o advento da globalização, o conhecimento passou a ser um diferencial exigido e requerido pelas organizações e os colaboradores passaram a ser um dos principais ativos. As empresas têm necessidade de investir cada vez mais em recursos humanos, acrescentando conhecimento em seu capital, sendo que as pessoas com suas respectivas habilidades, competências e comportamento, exercem papel extremamente importante nas organizações.

Devido a acirrada competitividade no mercado de trabalho, as empresas, visando reter seus talentos humanos, procuram evitar a rotatividade de pessoal ou *turnover*. *Turnover* ou rotatividade de pessoal refere-se a relação entre as admissões e os desligamentos de profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período. Pode-se afirmar que a rotatividade de pessoal influencia significativamente os processos e resultados das empresas, pois é um aspecto muito importante na dinâmica organizacional (CHIAVENATO, 2010).

Neste contexto Mobley (1992, p. 30), indica que a alta rotatividade reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal. Esse mesmo autor afirma que o índice de rotatividade muito baixo não é sadio para as organizações, pois indica que a organização está parada e não revitaliza ou modifica a sua mão de obra, fato que pode impedir que novas pessoas, e conseqüentemente, novos talentos entrem na organização, portanto, deve-se verificar o equilíbrio de entrada e saídas de colaboradores de uma determinada empresa.

É relevante conhecer os aspectos do *turnover*, por se tratar de um fenômeno que gera custos e desgastes nas empresas, torna-se necessário detectar as causas e determinantes que levam a rotatividade de pessoal para evitar maiores problemas. O custo com a rotatividade de pessoal, muitas vezes, não é conhecido pela organização e, por isso, não é controlado. Sendo assim, este trabalho tem como propósito obter a resposta para o seguinte problema: Qual o impacto financeiro do *turnover* em uma microempresa do segmento educacional?

O objetivo geral deste artigo é analisar as causas e os efeitos da rotatividade de pessoal / *turnover* em uma microempresa do segmento educacional. E tem-se como objetivos específicos: Verificar as áreas que mais ocorreram o *turnover*; identificar as causas e motivos do *turnover*; e, caracterizar a empresa objeto de estudo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo França (2006, p.3) “Gestão de Pessoas é o conjunto de forças humanas para atividades produtivas gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional. Os elementos que caracterizam esse conjunto de forças humanas e que estimulam a dinâmica da Gestão de Pessoas são: potencial, interação, compromisso, inovação, força de trabalho e



criatividade”. Forças estas que justificam a intensidade da participação humana dentro da organização.

Vergara (2012, p. 10) relata a importância do tema gestão de pessoas quando afirma que: gestão de pessoas é um tema de maior importância, primeiro porque é no interior das empresas que passamos a maior parte de nossas vidas e, segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de *marketing*, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações.

Dito de outra maneira, empresas não nascem da terra, no céu ou no mar, elas são construções sociais. Com isto percebe-se que não há desenvolvimento de atividades dentro de uma empresa sem a colaboração humana salientando a importância da gestão de pessoas. De acordo com Chiavenato (2020, p. 9), “recursos humanos é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho”.

O ser humano é fundamental dentro de uma organização sadia e segundo Xavier (2006, p. 23), a base para uma boa gestão de pessoas é:

- Acreditar no ser humano e seu potencial;
- Estimular os liderados a darem o melhor de si e atingirem padrões de desempenho mais elevados;
- Gostar de ajudar as pessoas a se desenvolverem e atingirem metas cada vez mais desafiadoras;
- Assumir o papel de comando e a responsabilidade que daí advém;
- Adotar condutas que mantenham um vínculo emocional construtivo com as pessoas – respeito, apoio, orientação.

Por outro lado, a gestão de pessoas deve atentar-se a vontade do candidato ao entrar no emprego visando de acordo com Ferreira e Siqueira (2005, p. 51), que “quando do ingresso em uma organização, o empregado assume a responsabilidade de respeitar suas normas, valores e cultura, além de se dispor a desempenhar atividades pertinentes ao cargo que ocupa. A retribuição pelos trabalhos realizados é a contrapartida da empresa, beneficiada pelos serviços prestados por esta pessoa”, deixando visível uma troca de favores entre empregados e empregadores.

Com intensidade cada vez maior, as organizações passam a investir na gestão de pessoas, que vai além dos conhecidos e tradicionais processos burocráticos de recursos humanos. Mais do que selecionar, contratar, cuidar dos benefícios e da folha de pagamento, a nova administração de recursos humanos tem uma visão ampla do negócio, participar do planejamento estratégico e trabalhar pelo crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade da organização (SOUZA, PAIXÃO E SOUZA, 2011, p. 49).

Pode-se afirmar que investir na gestão de pessoas pode ajudar a evitar diversos fenômenos negativos à empresa, como por exemplo, o *turnover*. Neste contexto, de acordo com Cardozo (2005, p. 9), as pessoas são recursos indispensáveis para o crescimento e desenvolvimento das organizações. É preciso que seus administradores deem atenção a Gestão do *Turnover*, ou seja, administrar a rotatividade de pessoal da organização.

## 2.2. CONCEITO DE *TURNOVER*

*Turnover* é um termo em inglês que define o movimento de entrada e saída dos colaboradores em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado. Como sinônimo, na língua portuguesa, temos o termo rotatividade (SILVEIRA, 2011, p. 10).

Segundo Eckert, Mecca, Denic, Giacomet (2011, p. 4), nos dias atuais, quando há muitas vagas de emprego, a busca por melhores oportunidades e salário, aumenta, levando os empregados a trocarem de emprego, e estas saídas de empregados são o que chamamos de *turnover*. O *turnover* é à saída de colaboradores de uma empresa e a substituição dos mesmos.

Dessa forma, a rotatividade nas empresas pode ocorrer por iniciativa pessoal ou da empresa. Segundo Chiavenato (2010, p. 88) a rotatividade de pessoal (ou *turnover*) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. Ainda neste contexto, Chiavenato (2010, p. 89) descreve que a rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, as entradas para compensar as saídas de pessoas das organizações.

Marras (2011, p. 50) define rotatividade (ou *turnover*) como o número de empregados desligados da empresa em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um número índice, que recebe o nome de índice de rotatividade.

O fenômeno da rotatividade de pessoal revela-se fonte de preocupação das empresas em um cenário de competição globalizada. Sendo assim, a competitividade implica oferecer qualidade de serviços e produtos, reforçando a importância da política de administração de pessoal que possibilite a permanência de profissionais na empresa, desenvolvendo trabalhos com eficiência e eficácia. Assim, a ocorrência da rotatividade pode ser a ponta do *iceberg* de distorções na política de recursos humanos (FERREIRA, FREIRE, 2001, p. 178).

As razões para o desligamento podem ser diversas, por exemplo: os indivíduos podem solicitar sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional. Por outro lado, a empresa também se coloca no direito de buscar profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional ou ainda procurar pela inovação e reforma profissional de seus colaboradores. (MEDEIROS; ALVES; RIBEIRO, 2012 p. 118). Entretanto, Chiavenato (2010 p. 90) indica que:

A rotatividade não é causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas. 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 políticas internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos 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.

## 2.3. *TURNOVER* E O IMPACTO FINANCEIRO NAS EMPRESAS

Segundo Eckert et al. (2011, p. 5), uma das principais consequências geradas pelo *turnover* são os custos. É importante conhecer os custos econômicos e financeiros envolvidos na entidade para ver o quanto a empresa perde ou deixa de ganhar com a entrada e saída de



colaboradores. A saída de colaborador, reposição e treinamento para o novo colaborador geram custos para a empresa, financeiros e econômicos. Os custos econômicos geralmente não são avaliados pelas empresas.

Para determinar custos é necessário aplicar fórmulas que possibilitam avaliar taxas altas ou baixas de rotatividade. Para melhor compreender e controlar o *turnover* é necessário conhecer a causa que pode levar o surgimento da intenção do indivíduo em deixar a organização (VANDENBERG, 1999 apud FERREIRA, SIQUEIRA, 2005, p. 50).

Para compreender os custos com demissões, a empresa deve compreender as relações desde a entrevista até o desligamento do colaborador. Segundo Xavier (2006, p. 117):

Num cálculo simples, poderíamos dizer que a admissão de um colaborador, em empresa organizada que busca processos racionais de seleção, tem um custo que varia de um a dois salários do admitido. Some-se a isso o tempo de treinamento inicial no trabalho, no qual o novo colaborador será pouco produtivo. E os custos trabalhistas da demissão têm de ser incluídos: 40% sobre o fundo de garantia, aviso prévio – e outros. Por fim, somem-se os gastos que o período da demissão acarreta, com a ruptura das funções. Ainda sobre os custos do *turnover*, Eckert et al. (2011 p. 7) indica que:

Os custos na área de Recursos Humanos com uma admissão de colaborador começa acontecer desde o momento em que se procura um colaborador no mercado de trabalho. No recrutamento, a empresa tem que ir buscar colaboradores fora da empresa, e a busca destes são feitas através de anúncios em jornais, rádio entre outros. A partir do anúncio, já começam acontecer os custos com a admissão. Recrutados os colaboradores, há o tempo em que um profissional faz as entrevistas, testagem psicológica, material de expediente gasto neste processo. Estes são mais alguns custos “ocultos” para fins de análise de custo. Selecionado o candidato, este deverá fazer o exame médico custeado pela empresa. O colaborador contratado passa então por um período de aprendizagem em que um profissional o treina durante determinado período, refletindo este processo na produtividade.

Torna-se relevante apurar os custos relacionados a todas as atividades da empresa e não seria diferente a análise de custos na gestão de pessoas. Uma das fórmulas mais usadas para mensurar o *turnover* é a proposta por Chiavenato (2010, p. 90), que divide o número de desligamentos das pessoas durante o período com o nº médio de colaboradores existentes. Esta fórmula funciona como um mecanismo para calcular apenas as saídas de pessoas na organização.

Nº de colaboradores desligados

---

Efetivo médio da organização

De acordo com o Ministério do Trabalho (2012), os gestores também podem contar com exemplos de cálculos no site do ministério do trabalho como segue abaixo.

Tabela 2: Fórmulas para calcular o índice de rotatividade

**Taxa de rotatividade**

Mede o percentual dos trabalhadores substituídos mensalmente em relação ao estoque vigente no primeiro dia do mês, em nível geográfico e setorial, mas não em nível ocupacional. Assim, esse indicador, em virtude da forma agregada como é calculado, não permite quantificar a substituição dos trabalhadores com o mesmo perfil ocupacional.

O cálculo da taxa de rotatividade mensal é obtido utilizando o menor valor entre o total de admissões e desligamentos sobre o total de empregos no 1º dia do mês.

$$TR(t) = \frac{\text{mínimo}(A(t), D(t))}{E(t)} \times 100$$

Onde:

- TR = taxa de rotatividade do mês t
- A(t) = total de admissões no mês t
- D(t) = total de desligamentos no mês t
- E(t) = total de empregos no 1º dia do mês

Fonte: Ministério do Trabalho (2012)

O índice de rotatividade é definido por vários autores, sendo que Pontes (1996), afirma que, um índice de *turnover* adequado pode ser próximo ou menor que 10% ao ano, significando um índice pouco menor que 1% ao mês. (PONTES, 1996 apud CARDOZO; 2005 p. 45). Definição esta que será usada como parâmetro de medida do cálculo de rotatividade no estudo de caso da empresa Assis Cursos.

#### 2.4. HISTÓRICO DA EMPRESA EM PESQUISA.

O objeto de pesquisa deste trabalho é a empresa Assis Cursos, que foi fundada em 28/03/2008 na cidade de Bragança Paulista, localizada na Rua Coronel João Leme, nº 532, Centro, SP. Esta empresa é uma franquia de uma escola de cursos profissionalizantes e idiomas que está neste mercado á 18 anos com sua primeira escola aberta em 1995 na cidade de Guarulhos pelos irmãos Ramon e Marcelo Anésio.

O proprietário desta Franquia de Bragança Paulista participou de uma feira de Franchising em São Paulo no ano de 2007, onde se motivou a se tornar um franqueado. Após conhecer o plano de negócio da franquia, o mesmo colocou em prática o seu empreendimento, pois ficou fascinado com o domínio de mercado da escola Assis Cursos que na época estava em ascensão com mais de 50 escolas próprias e mais de 100 franquias por todo Brasil.

A partir de Janeiro de 2008, no mesmo período também haviam sido realizadas as primeiras contratações no seu quadro de colaboradores. Alguns permaneceram e foram formalizados a partir de sua inauguração e outros dispensados por se tratar de divulgação de abertura da escola.

Mas a inexperiência do proprietário causou-lhe sérios problemas de gestão, não sendo diferente com a gestão de pessoas, quando sua empresa gerou um fluxo alto de rotatividade dos colaboradores, pois em 4 (quatro) anos de empresa ele obteve a passagem de 193

colaboradores, que tinha a capacidade para 17 (dezessete) mensais. Hoje a empresa está em processo de fechamento, pois não suportou o impacto financeiro segundo o entrevistado.

### 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa tem um caráter exploratório-descritivo, com abordagem qualitativa, já que tem como objetivo analisar as causas e os efeitos do *turnover* em uma microempresa do segmento educacional. Seu caráter exploratório se deve ao fato de ter como objetivo primordial ampliar a compreensão das pesquisadoras, em relação ao fenômeno investigado (SELLTIZ *et. al.*, 1974). Seu caráter descritivo, por sua vez, decorre do fato de permitir a descrição da unidade de estudo, constituída por uma empresa, cujo âmbito foi estudado o fenômeno (GIL, 2007).

Foi realizada a pesquisa de campo, que segundo Marconi e Lakatos (2005), consiste na procura de resposta para uma hipótese que se queira comprovar, ou a descoberta de novos fenômenos, objetivando conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema.

Para tanto, realizou-se entrevistas com o gestor da área responsável pelas contratações e demissões de funcionários e com o contador responsável pelos registros e desligamentos de funcionários. A pesquisa foi realizada na empresa Assis Cursos instalada na cidade de Bragança Paulista desde 2008 e com encerramento de suas atividades em dezembro de 2012. Trata-se de uma escola de cursos profissionalizantes que possuía uma média de 30 funcionários.

### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados aqui apresentados foram extraídos de uma entrevista com o Gestor da área de contratações e desligamentos da empresa Assis Cursos e com dados fornecidos pelo contador do escritório de contabilidade da empresa, uma escola de cursos profissionalizantes instalada na cidade de Bragança Paulista desde 2008 com finalização de atividades em 2012.

O intuito da entrevista é coletar os dados referentes aos motivos de saída da empresa, se a forma de saída é voluntária ou involuntária, o tempo de permanência na empresa. Os dados coletados são: as receitas anuais de 2008 a 2012, custos totais com colaboradores de 2008 a 2012 e custos totais com rescisões também de 2008 a 2012. Cujo principal motivo é conhecer os motivos da rotatividade de pessoal desta empresa e em qual setor mais ocorreu os desligamentos.

A Assis Cursos é uma microempresa na área de cursos profissionalizantes, é uma franquia do Grupo Assis Cursos, foi aberta por Michel Assis Mendes de Oliveira em Abril de 2008 na cidade de Bragança, este que foi responsável pelas respostas da entrevista e responsável pela entrega dos dados fornecidos pelo setor da contabilidade.

#### 4.1. COLETA DE DADOS

A empresa Assis Cursos forneceu informações sobre seus colaboradores desde sua abertura até seu fechamento e a contabilidade da empresa forneceu os dados contábeis do mesmo período (2008 a 2012). Os itens que compõem os dados fornecidos pela empresa são:

- O nome dos colaboradores
- Departamento (Comercial, Administrativo e Coordenação)

- Função (Advogada, Assistente Comercial, Assistente de Cobrança, Auxiliar de Escritório, Auxiliar de Orientação, Auxiliar de Limpeza/copa, Diretor (a), Gerente Administrativa, Gerente Comercial e Gerente de Coordenação)
- Data de entrada e saída
- Motivo da saída (Corte de colaboradores, Insatisfação com o trabalho, Mudança de Emprego, Pessoal e Pressão).
- Forma de saída (pedido de demissão ou demitido)

Os itens que compõem os dados fornecidos pela contabilidade são:

- Custo total anual com colaboradores
- Custo total anual com rescisões
- Receita total anual

Os dados avaliados na tabela 1 referem-se ao número de funcionários demitidos e o número de funcionários que solicitaram demissão.

Tabela 1: Número de colaboradores que pediram demissão e que foram demitidos

Saída de colaboradores		
Total de colaboradores	193	100%
Demitidos	62	32,1%
Pedido de demissão	131	67,9%
Total		100%

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Pode-se observar que o número de pedidos de demissão é o dobro em relação ao número de demitidos, podendo verificar que as pessoas que trabalhavam nesta organização se mostravam insatisfeitas e solicitavam a saída. Portanto, verifica-se a importância de se investigar as causas do *turnover*, tomando conhecimento destas e agindo de forma a solucionar os fatores que causam este fenômeno na organização.

Na tabela seguinte observa-se o setor e a função que mais ocorreram estas saídas.

Tabela 2: Motivos de saída da empresa

Contar de Motivo da saída	2008	2009	2010	2011	2012	Total geral	%
Corte de colaboradores		4	3	3	9	19	10%
Insatisfação com o trabalho	11	9	12		2	34	18%
Mudança de Emprego	11	22	26	8	3	70	36%
Pessoal		1	6	2	1	10	5%
Pressão	14	22	16	6	2	60	31%
<b>Total geral</b>	<b>36</b>	<b>58</b>	<b>63</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>193</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2013).



De acordo com a tabela 2 o motivo que mais gerou a saída do colaborador, foi a mudança de emprego, demonstrando que o dinamismo do mercado de trabalho está acirrado, devendo o gestor de recursos humanos se atentar as mudanças e buscar manter o colaborador na sua empresa, antes de perder sua mão de obra qualificada para a concorrência.

Em segundo lugar verifica-se o motivo de pressão, que pressupõe um tratamento de cobranças, observando logo abaixo que este ocorre com mais intensidade na área comercial, onde os colaboradores são cobrados a vender e sempre cumprir as metas estabelecidas.

O terceiro fator e com valor significativo é a insatisfação com o trabalho, que parte tanto do empregador com seu colaborador, quanto do colaborador com seu empregador, portanto, um fator preocupante, pois se o colaborador não pede demissão, o mesmo pode começar a forjar formas de ser demitido.

Na tabela a seguir, foram agrupadas as saídas dos colaboradores por departamento e por ano.

Tabela 3: Saídas por departamento.

Contar de Departamento	2008	2009	2010	2011	2012	Total geral	%
Administrativo	3	6	6	4	7	26	13%
Comercial	29	43	52	10	5	139	72%
Coordenação	3	9	3	5	4	24	12%
Direção	1					1	1%
Limpeza			2		1	3	2%
<b>Total geral</b>	<b>36</b>	<b>58</b>	<b>63</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>193</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

O setor que mais sofreu com o alto índice de saídas foi o comercial, representando 72% do total de saídas. O ano em que mais ocorreu no mesmo setor, foi no ano de 2010, diferente do setor da coordenação que obteve maior saída em 2009 e do setor administrativo que obteve maior saída em 2012.

Analisando estes dados é possível verificar que o fator motivação está correlacionado a permanência do colaborador na empresa, pois os dados salariais de um empregado na área comercial são superiores aos da área administrativa, no entanto, a pressão que os colaboradores sofrem na área comercial, pode ser um causador significativo nas saídas dos mesmos, deixando de lado até a possibilidade de maiores ganhos.

O quadro abaixo demonstra os motivos de saída em cada departamento.

Quadro 1: Relação de motivos de saída por departamentos

<b>Motivos de saída por departamento</b>							
Rótulos de Linha	2008	2009	2010	2011	2012	Total geral	%
<b>Administrativo</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>26</b>	100%
Corte de colaboradores		1	2		4	7	27%
Insatisfação com o trabalho	1	2	1		1	5	19%
Mudança de Emprego	1	2	3	3	1	10	38%
Pessoal				1	1	2	8%
Pressão	1	1				2	8%
<b>Comercial</b>	<b>29</b>	<b>43</b>	<b>52</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>139</b>	100%
Corte de colaboradores		1	1		1	3	2%
Insatisfação com o trabalho	9	5	10		1	25	18%
Mudança de Emprego	10	17	20	4	1	52	37%
Pessoal			5			5	4%
Pressão	10	20	16	6	2	54	39%
<b>Coordenação</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>24</b>	100%
Corte de colaboradores		2		3	3	8	33%
Insatisfação com o trabalho	1	2				3	13%
Mudança de Emprego		3	3	1	1	8	33%
Pessoal		1		1		2	8%
Pressão	2	1				3	13%
<b>Direção</b>	<b>1</b>					<b>1</b>	100%
Pressão	1					1	100%
<b>Limpeza</b>			<b>2</b>		<b>1</b>	<b>3</b>	100%
Corte de colaboradores					1	1	33%
Insatisfação com o trabalho			1			1	33%
Pessoal			1			1	33%
<b>Total geral</b>	<b>36</b>	<b>58</b>	<b>63</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>193</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Neste quadro, subdividido por setores e motivos de saídas, verifica-se que o maior índice de saída está na área comercial, que desde a abertura do estabelecimento até o fechamento obteve um movimento de 139 pessoas, enquanto que na área administrativa que está em segundo lugar, com 26 pessoas.

Inicialmente é necessário calcular a rotatividade, portanto, o período adotado foi de um ano, sendo que os anos utilizados são 2008, 2009, 2010, 2011 e 2012. A fórmula adotada é a proposta por Chiavenato (2010, p. 90) que divide o número de desligamentos das pessoas durante o período com o n° médio de colaboradores existentes.

### N° de colaboradores desligados

#### Efetivo médio da organização

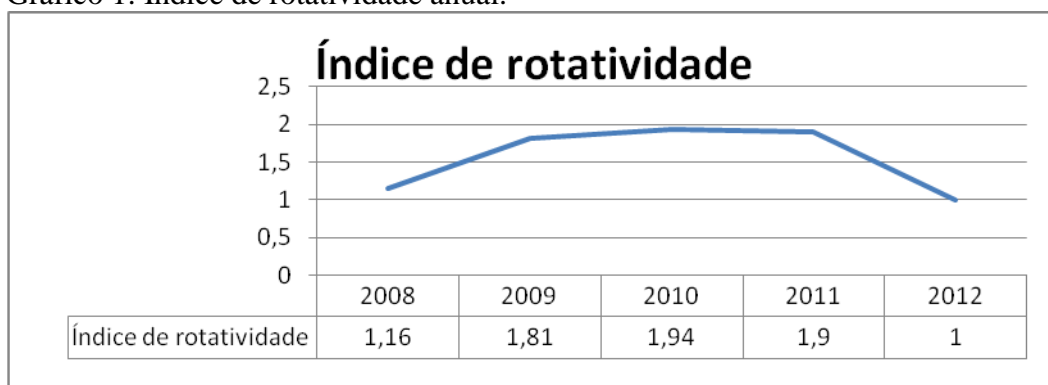
Foram apresentados os seguintes resultados expostos na tabela abaixo:

Tabela 4: Índice de rotatividade anual.

Ano	Índice de rotatividade
2008	1,16
2009	1,81
2010	1,94
2011	1,9
2012	1
<b>Total</b>	<b>7,81</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Gráfico 1: Índice de rotatividade anual.



Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Observa-se que no ano de 2008 o índice de *turnover* foi de 1,16 (116%), no ano de 2009 foi de 1,81 (181%), no ano de 2010 foi de 1,94 (194%), onde alcança o maior pico de rotatividade caindo para 1,90 (190%) em 2011 e se estabilizando em 2012, momento em que a empresa finaliza suas atividades. De acordo com Pontes (1996), um índice de *turnover* pode ser próximo ou menor que 10% ao ano, sendo assim conforme mostra o gráfico acima, considera-se que a Instituição possui índices acima do adequado e que estes merecem atenção.

Na tabela abaixo foi levantado a receita total anual e o custo total com colaboradores incluindo salários, férias, décimos terceiros, benefícios e impostos. Sendo estes de 2008 a 2012.

Tabela 5: Dados da contabilidade sobre as receitas e despesas com colaboradores.

Ano	Receita total	Custo Total Func.	Saldo final	%
2008	R\$ 217.909,72	R\$ 279.811,76	-R\$ 61.902,04	128,41
2009	R\$ 522.311,27	R\$ 330.690,03	R\$ 191.621,24	63,31
2010	R\$ 438.871,80	R\$ 288.521,31	R\$ 150.350,49	65,74
2011	R\$ 201.055,32	R\$ 195.621,71	R\$ 5.433,61	97,30
2012	R\$ 31.668,72	R\$ 101.946,28	-R\$ 70.277,56	321,91
<b>Total</b>	<b>R\$ 1.411.816,83</b>	<b>R\$ 1.196.591,09</b>	<b>R\$ 215.225,74</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Diante destes dados é possível perceber que o custo com a gestão de pessoas deve ser controlado e planejado, pois já no primeiro ano, os gastos superaram as receitas e a empresa não pagaria nem suas outras despesas se não solicitasse capital de terceiros (empréstimos,

dinheiro de bens de família, entre outros). E mesmo quando estes gastos com colaboradores são cobertos, os mesmos correspondiam a maior percentagem de custos da empresa ficando sempre acima de 60%.

No último ano as receitas reduziram de tal forma que o custo com colaboradores chegou a alcançar 322% da receita. Hoje, a empresa está em fase de fechamento, portanto, não há mais colaboradores na empresa e a rotatividade de pessoal contribui com os custos que poderiam ser evitados e controlados com uma boa gestão de pessoas.

Na tabela abaixo consta a receita total anual e o custo total com rescisões referente ao período de 2008 a 2012.

Tabela 6: Relação dos custos com rescisão

Ano	Receita total	Custo Rescisões	%
2008	R\$ 217.909,72	R\$ 31.405,64	14%
2009	R\$ 522.311,27	R\$ 48.543,31	9%
2010	R\$ 438.871,80	R\$ 52.036,73	12%
2011	R\$ 201.055,32	R\$ 24.835,75	12%
2012	R\$ 31.668,72	R\$ 10.975,77	35%
<b>Total</b>	<b>R\$ 1.411.816,83</b>	<b>R\$ 167.797,20</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Na tabela acima referente aos custos com rescisão, verifica-se que as rescisões causavam impactos desde 9% do faturamento em 2009 até 35% quando a percentagem foi a maior em 2012.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste artigo foi identificar a causa e o efeito da rotatividade de pessoal. Verificou-se que o maior motivo de saída dos colaboradores foi a mudança de emprego com 37% do total de saídas, justificando o dinamismo do mercado e a busca por melhor oferta de trabalho. O segundo maior fator detectado como motivo de saída de colaboradores da empresa foi a pressão no trabalho com 31%, e ambos no setor comercial que possibilita a sugestão de uma gerencia dinâmica e envolvida com o crescimento geral da organização, mas também com a sugestão de líderes preocupados com o crescimento pessoal de cada colaborador, para que este se sinta motivado e se entregue as conquistas das metas.

Com os dados fornecidos pelo gestor da empresa e pelo contador, foi possível verificar que no primeiro e no último ano a empresa não conseguiu sanar suas dívidas, pois os gastos com colaboradores superam a receita do ano, isto ocorreu em 2008 e em 2012. Com isto é possível afirmar que a má gestão de pessoas e a falta de planejamento foram um dos causadores do fechamento desta empresa.

As organizações precisam levar em consideração que a melhor forma de reter seus talentos é mantendo-os motivados e desafiados e deve em primeiro lugar, acreditar na capacidade das pessoas em contribuir para o crescimento da empresa. Agindo diferente das organizações tradicionais, as empresas visionárias não controlam pessoas, e sim, os resultados. Em primeiro lugar, bons líderes visionam as possibilidades que cada um tem de realizar seus objetivos e acreditar na união dos esforços das pessoas para contribuir positivamente para a empresa.

O *Turnover* não pode ser analisado de forma mais clara, pois as informações obtidas foram anuais, mas os índices ainda sim, foram altos em torno de 1,16 (116%) a 1,94 (194%).



Portanto, diante de tais evidências, mesmo não existindo um índice ideal de mensuração da rotatividade de pessoal, pode-se afirmar que planejar e administrar bem os recursos humanos pode evitar os fenômenos que trazem fatores negativos a empresa.

## 6. REFERÊNCIAS

CARDOZO, Carla Andréia; **Gestão do turnover**, Novo Hamburgo, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ECKERT, Alex; MECCA, M. S. ; DENICOL, M. S. G. M. ; GIACOMET, M. O. As motivações e os reflexos do *turnover* em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcho de Caxias do Sul. **In: XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2011.**

FERREIRA, Maria Luiza Conceição Bisi, SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Antecedentes de intenção de rotatividade**: estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em contexto*, ano 1, n. 2, dezembro de 2005.

FERREIRA, Mário César e FREIRE, Odaléa Novais; **Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista**. *RAC*, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento Organizacional**: Conceito e práticas. 1º ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14º Ed. Editora Saraiva, 2011.

MEDEIROS, Rochele Kaline Reis de; ALVES, Rafaela da Cunha; RIBEIRO, Sidney Roberto S. **Turnover**: Uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da alfa comércio ltda. *Revista Connexio* 2012.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. Disponível em: ([http://www3.mte.gov.br/pdet/o\\_pdet/reg\\_admin/caged/apres\\_caged.asp](http://www3.mte.gov.br/pdet/o_pdet/reg_admin/caged/apres_caged.asp)). Acesso em: 03 de Maio 2013.

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

SILVEIRA, Cibele Cardoso da; **Análise de turnover na Química Brasil Ltda**. Porto Alegre 2011.

SOUZA. Dércia Antunes de; PAIXÃO, Claudiane Reis; SOUZA, Edna Alves B. **Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas**: uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas. *Gestão & Regionalidade - Vol. 27 - Nº 80 - mai-ago/2011.*

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**. 11º Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática**: Os desafios e as soluções. São Paulo, editora Gente, 2006.