

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS CARAZINHO**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**DANUSA ZANON**

**ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS TEM CUSTO?**  
**Estudo de caso em um supermercado de Carazinho/RS**

**CARAZINHO**

**2016**

**DANUSA ZANON**

**ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS TEM CUSTO?**

**Estudo de caso em um supermercado de Carazinho/RS**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Carazinho, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Msa. Sibeli Paulon Ferronato.

CARAZINHO

2016

**DANUSA ZANON**

**ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS TEM CUSTO?**

**Estudo de caso em um supermercado de Carazinho/RS**

Estágio Supervisionado aprovado em 3 de Dezembro de 2016, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Carazinho, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof<sup>a</sup>. Msa. Sibeli Paulon Ferronato  
UPF – Orientadora

Prof<sup>a</sup>. Msa. Carmem Lobato  
UPF

CARAZINHO

2016

Dedico este trabalho a todos aqueles que de alguma maneira contribuíram para sua realização, em especial a Prof<sup>a</sup>. Msa. Sibeli Paulon Ferronato e a minha mãe Rosane Ninov Zanon.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por estar sempre ao meu lado em todos os momentos.

À minha família por acreditar no meu potencial e me incentivar na realização deste trabalho. Agradeço a minha mãe, heroína que me deu incentivo nas horas difíceis, de desânimo e cansaço. Ao meu pai, que apesar de todas as dificuldades me ajudou.

Agradeço a minha professora orientadora que teve paciência, que me ajudou bastante a concluir este trabalho. Agradeço, também, aos meus professores, que durante muito tempo me ensinaram e que me mostraram o quanto estudar é bom.

Aos amigos e colegas, pelo incentivo e pelo apoio constante, que fizeram parte da minha formação e que vão continuar presentes em minha vida com certeza.

Agradeço a empresa, por me dar espaço para realizar este trabalho e melhorar a experiência da minha formação acadêmica.

A todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado!

“Tudo o que você faz ou sonha que pode, comece.

Ousadia tem gênio, poder e magia.”

JOHANN GOETHE

## RESUMO

ZANON, Danusa Ninov. **Rotatividade de funcionários tem custo?** Estudo de caso em um supermercado de Carazinho/RS. Carazinho, 2016, 58f. Estágio Supervisionado (Curso Administração). UPF, 2016.

A rotatividade de pessoal vem ganhando maior atenção, pois a saída e entrada constante de funcionários dentro das organizações geram vários impactos financeiros. O objetivo deste estudo foi analisar os custos da rotatividade de funcionários de um supermercado de Carazinho/RS. O tipo de estudo realizado foi uma pesquisa quantitativa, exploratória e estudo de caso. Os dados foram levantados por meio das entrevistas de desligamento e relatórios fornecidos pelo setor de recursos humanos. Através da pesquisa constataram-se os índices da rotatividade, o custo que a rotatividade gera para a empresa e os principais motivos que levam os funcionários a saírem da empresa. Os principais resultados obtidos foram: o índice da rotatividade na empresa em 2016 é 6,7%; o custo total da rotatividade, no período de março/2015 a março/2016, divide-se: custo com desligamento, representando por 83,14%, sendo o valor com maior relevância no custo total, seguido pelo custo com admissão tendo o percentual de 9,57% em relação ao custo total e o custo do treinamento com operadoras de caixa, sendo o percentual de 7,28%, com base no custo total da rotatividade; assim, gerando o custo total da rotatividade na empresa. Sugere-se para a empresa que adote o controle de custos das demissões, controle de custo das admissões e controle de custos dos treinamentos realizados com todos os setores da empresa, tendo um controle do custo que a rotatividade gerar para a empresa.

**Palavras-chaves:** Gestão de pessoas. Custos da rotatividade. Supermercado.

## LISTA DE FIGURAS

Quadro 1 – Índice da Rotatividade 2013 .....	34
Quadro 2 – Índice da Rotatividade 2014 .....	35
Quadro 3 – Índice da Rotatividade 2015 .....	36
Tabela 1 – Motivos Desligamento .....	41
Tabela 2 – Custo Mensal de Desligamento .....	42
Tabela 3 – Custo Anual de Desligamento .....	43
Tabela 4 – Custo Mensal de Admissão .....	45
Tabela 5 – Custo Anual de Admissão .....	45
Tabela 6 – Custo Mensal de Treinamento de Operadoras.....	47
Tabela 7 – Custo Anual de Treinamento de Operadoras de Caixa.....	48

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Comparativo Anual índice Rotatividade .....	37
Gráfico 2 – Rotatividade por setores .....	38
Gráfico 3 – Natureza dos desligamentos .....	39
Gráfico 4 – Tempo de empresa.....	40
Gráfico 5 – Custo total da rotatividade.....	49

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 Identificação e justificativa do problema</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>13</b>
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	13
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1 Gestão de Pessoas</b> .....	<b>14</b>
2.1.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	15
2.1.2 ADMISSÃO E DEMISSÃO .....	17
2.1.3 SALÁRIOS E BENEFÍCIOS .....	18
2.1.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	19
2.1.5 SAÚDE E SEGURANÇA TRABALHO .....	21
<b>2.2 Rotatividade de Pessoal</b> .....	<b>22</b>
2.2.1 FATORES DA ROTATIVIDADE.....	23
2.2.2 ÍNDICES DA ROTATIVIDADE.....	24
2.2.3 CUSTOS DA ROTATIVIDADE .....	25
2.2.4 GESTÃO DA ROTATIVIDADE.....	27
<b>2.3 Caracterização do setor supermercadista</b> .....	<b>28</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>30</b>
<b>3.1 Delineamento da pesquisa</b> .....	<b>30</b>
<b>3.2 Variáveis de pesquisa</b> .....	<b>30</b>
<b>3.3 Universo de pesquisa</b> .....	<b>31</b>
<b>3.4 Procedimentos e técnica de coleta de dados</b> .....	<b>31</b>
<b>3.5 Análise e interpretação dos dados</b> .....	<b>31</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>32</b>
<b>4.1 Caracterização da empresa pesquisada</b> .....	<b>32</b>
<b>4.2 Análise dos resultados</b> .....	<b>32</b>
4.2.1 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE .....	33
4.2.2 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE POR SETOR.....	38

4.2.3 NATUREZA DOS DESLIGAMENTOS .....	39
4.2.4 MOTIVOS DOS DESLIGAMENTOS .....	40
4.2.5 IMPACTO FINANCEIRO DA ROTATIVIDADE .....	42
4.2.6 CUSTO DE DESLIGAMENTO .....	42
4.2.7 CUSTO DA CONTRATAÇÃO .....	44
4.2.8 CUSTO DO TREINAMENTO DE OPERADORAS DE CAIXA .....	47
4.2.9 CUSTO TOTAL DA ROTATIVIDADE .....	49
4.2.10 RELAÇÃO ENTRE A RECEITA E O CUSTO TOTAL DA ROTATIVIDADE .....	50
<b>4.3 Sugestões e recomendações .....</b>	<b>50</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXO I - ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO .....</b>	<b>57</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em busca da eficiência as organizações aperfeiçoam os seus processos e agregam tecnologias na sua rotina operacional e administrativa. Isto faz com que os seus gestores repensem a maneira de gerenciar pessoas dentro das organizações, e a área de gestão de pessoas passa a desenvolver soluções para reter as pessoas.

Um dos maiores problemas do setor supermercadista, conforme a Associação Brasileira de Supermercados (2012), é a mão de obra, seja pela falta de qualificação ou pela escassez, demandando muito da área de Gestão de Pessoas.

Cabe à organização e seus gestores avaliarem os impactos que a rotatividade gera a cada demissão de um funcionário e a admissão de um novo funcionário para seu lugar. As organizações perdem capital humano por não reconhecerem este capital. Como é algo abstrato, não números de algo mensurável, onde os gestores poderiam ver o seu lucro ou prejuízo, deixam de medir os impactos que essa perda de capital humano traz para a organização.

A rotatividade é um tema importante para o setor supermercadista, pois segundo Monteiro (2015), este vem sofrendo com elevado índice de rotatividade em seu quadro funcional, sendo que a captação e a manutenção de pessoas têm sido a grande dificuldade dos empresários deste ramo. Monteiro (2015, p.72) explica que está cada vez mais difícil captar novas pessoas e manter os que já atuam na empresa, motivo pelo qual a melhor solução é ter uma boa gestão de pessoas.

A rotatividade no setor do comércio está na terceira posição no Brasil, com taxa de 64,2%, conforme a DIEESE (2013), destacando o comércio atacadista e varejista. Com este cenário, a gestão de pessoas é uma questão essencial para o setor supermercadista. Souza (2013) mostra que as organizações precisam entender o que gera a rotatividade, pois se há alta rotatividade dentro da organização algo não está indo bem e precisa ser mudado.

Entre os setores de um supermercado, o de frente de caixa, que é um ponto estratégico do negócio por ser onde se efetiva a transação e deixa a última impressão ao cliente, é o setor com maior índice de rotatividade, ou seja, 60,6%. Seguido pelo açougue, com 39%, e padaria/confeitaria, limpeza, manutenção e hortifrutti que estão na faixa de 8% a 9% de rotatividade. Isso é um dos principais desafios do setor supermercadista, conforme a Abras (2013): diminuir a fuga da mão de obra.

O setor supermercadista começou a surgir na época da 1ª Guerra Mundial. Este segmento tem grande importância para a sociedade e para a economia comercial, pois gera

inúmeros empregos, introduz novos produtos e tem lojas em diferentes lugares para atender a demanda da população; acompanham as novas tecnologias lançadas para melhorar os seus processos internos, desde a produção até a gestão de pessoas, e o atendimento de seus consumidores. Estes são fatores característicos da evolução do setor, fazendo a aproximação do consumidor e o desenvolvimento econômico e produtivo.

Kotler e Armstrong (2007) definem supermercados como lojas de autosserviço relativamente grandes, que operam com baixo custo, margem pequena, volume elevado e autosserviço, e se destinam a atender as necessidades totais dos consumidores, relativas a alimentos, higiene pessoal e limpeza. A importância do setor supermercadista tem ganhado grande proporção na economia, pois eles incorporam as novidades que surgem pelo mundo.

Dentro deste contexto, é relevante conhecer os porquês e os impactos que a rotatividade traz a um supermercado. Como a gestão de pessoas é importante para este setor, já que o mesmo trabalha direto com o atendimento de seu cliente, isto se torna um diferencial competitivo para a empresa, podendo atrair clientes dos seus concorrentes diretos ou indiretos.

Dessa forma, o objetivo deste estudo foi pesquisar os custos que a rotatividade de funcionários exerce sobre um supermercado da cidade de Carazinho/RS.

### **1.1 Identificação e justificativa do problema**

A empresa pesquisada foi fundada em 1971, localizada na cidade de Carazinho, no Estado do Rio Grande do sul. Tinha dois sócios, no final dos anos 80, o filho de um sócio começa a trabalhar na empresa, sendo hoje o diretor atual. A empresa possui em torno de 236 funcionários entre as quatro lojas que possui atualmente.

No supermercado é realizado o cálculo do índice rotatividade, mas nunca foram estudados os impactos que isto traz para a empresa. O índice de rotatividade atual da empresa está em 6,7%, sendo que índice de rotatividade do setor é de 5%, segundo a Abras (2011).

A rotatividade saudável gira entre 2% e 3%, sendo um percentual satisfatório para evitar custos elevados com rescisão contratual, processo de seleção, recrutamento e treinamento (MEZA, 2011).

Diante deste contexto, **quais são os custos da rotatividade de funcionários em um supermercado de Carazinho/RS?**

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar os custos da rotatividade de funcionários em um supermercado de Carazinho/RS?

### 4.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os índices de rotatividade mensal e anual do supermercado, no período de 2013 a 2015.
- Calcular os custos da rotatividade, no período de março/2015 a março/2016.
- Identificar as causas e motivos da rotatividade, no período de março/2015 a março/2016.
- Analisar os custos de rotatividade em relação a receita/faturamento do supermercado.
- Sugerir ações para a gestão de pessoas para a gestão dos índices de rotatividade.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O capítulo apresenta a fundamentação teórica por meio dos seguintes subtítulos: Gestão de Pessoas, Rotatividade de pessoal e a Caracterização do setor supermercadista.

### **2.1 Gestão de Pessoas**

O mundo está mudando com uma intensidade cada vez maior. E vários fatores levam a estas alterações, como as mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas, que trabalham em conjunto gerando resultados imprevisíveis para as organizações. A história da Gestão de Pessoas é recente e vem sendo abordada nas últimas décadas, começou com a Revolução Industrial e veio a deslanchar nos dias atuais com grande força.

As pessoas passam a grande parte de suas vidas dentro das empresas trabalhando, o que ocupa um determinado tempo da vida e do esforço que as pessoas fazem, e deles depende para sua sobrevivência e para obter o sucesso pessoal e profissional que as pessoas almejam. As empresas também dependem das pessoas para existirem, produzirem seus produtos, serviços, atenderem os seus clientes e realizarem suas metas e planos estratégicos para serem competitivas no mercado. Há uma interligação entre as pessoas e as organizações, por este motivo as empresas devem praticar uma boa gestão de pessoas.

O conceito de gestão de pessoas na concepção de Kops, Silva e Romero (2013), envolve não somente as práticas e as políticas, mas também uma visão estratégica de pessoas, que está ligada com o negócio da organização. Para os mesmos autores (2013, p.17), esse novo papel implica perceber as pessoas como parceiras da organização, e não mais como recurso; por essa razão a ARH passa a usar a denominação Gestão de Pessoas. As pessoas não são administradas e sim gerenciadas, não são recursos, mas pessoas.

No entendimento de França (2014, p.3), o conceito de gestão de pessoas analisa enfoques comportamental e administrativo relacionados com os mais variados espaços organizacionais: novas tecnologias, reduções ou novas posições na empresa, contratação incluindo recrutamento e seleção de pessoas, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios, banco de talentos, segurança, saúde e qualidade de vida, comunicação com empregados, sistemas de gestão da qualidade, inovação tecnológica, desenvolvimento

sustentável ou *marketing* social e competência integrada aos aspectos socioeconômicos e pessoas.

De acordo com França (2014, p.5), o que é gestão de pessoas? É um conjunto das forças humanas voltadas para as atividades produtivas, gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional com criatividade, interação, força de trabalho, potencial, compromisso e inovação.

A gestão de pessoas, para Souza (2013, p.11), é uma ferramenta utilizada para controlar o capital humano nas organizações, fazendo com que os objetivos organizacionais e individuais sejam alcançados. As pessoas passam maior parte do tempo nas organizações, por isto devem trabalhar em prol do mesmo objetivo, as organizações não funcionam por si mesmas, é preciso das pessoas para que elas funcionem.

A gestão de pessoas auxilia as organizações no controle das pessoas. Conforme Souza (2013), é preciso criar estratégias dentro desta área de gestão, pois as pessoas buscam satisfação e qualidade de vida no trabalho e, se não encontram isto, migram para outra organização.

A seguir descrevem-se os processos de gestão de pessoas.

### 2.1.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

As pessoas e as organizações estão sempre neste desafio de atrair uns aos outros, para agregar pessoas em seu ambiente e assim servir as suas necessidades em médio e longo prazo. Essa atração trata-se de uma escolha recíproca entre as partes que envolvem vários fatores. Para que essa relação ocorra, as organizações comunicam e divulgam as vagas de trabalho que estão disponíveis para que as pessoas possam procurá-las e dar início a este relacionamento.

Na concepção de Marras (2011, p.54), recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do departamento de recursos humanos que tem a finalidade de captar recurso humano interno e externo à organização.

Para França (2014, p.29), o recrutamento é a fase inicial para o preenchimento de uma vaga que está em aberto. Este processo de procurar pessoas com base na requisição de pessoal emitida pelos supervisores ou gerentes, onde de um lado competem aos empregadores e de outros os profissionais.

Kops, Silva e Romero (2013, p.52) explicam que recrutamento é processo de atrair pessoas até a organização, objetivando atingir candidatos, em potencial, que se identifiquem com a organização e com o trabalho.

O recrutamento pode ocorrer de duas maneiras, ele pode ocorrer dentro da organização através do recrutamento interno ou fora da organização com recrutamento externo.

Segundo França (2014, p.31), o recrutamento interno é a procura de candidatos dentro da própria organização para o preenchimento de uma vaga. Isto estimula os funcionários a se qualificar, pois tem a possibilidade de mudança e de relacionamento com outros setores e pessoas, além de criar um sentimento de valorização de um funcionário comprometido com os objetivos da organização. Tendo como ponto positivo motivação, crescimento e desenvolvimento profissional, requer um pouco de cuidado ao gerenciar essas expectativas.

França (2014) explica que algumas empresas alegam que este processo gera competição interna, descontentamento e frustração para aqueles que não foram contemplados. O recrutamento interno deve ter regras bem definidas, transparentes e conhecidas por todos para minimizar os eventuais problemas que possam surgir. O recrutamento interno parte do princípio da valorização das pessoas já existentes na organização, criando espaço de crescimento e a realização pessoal, resultando, conseqüentemente, em um melhor desempenho da mão de obra e da empresa como um todo.

Na concepção de França (2014, p.33), recrutamento externo é a busca do candidato no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento do cargo. Este recrutamento tem vantagens que devem ser observadas, levando em conta o contexto em que a empresa está inserida naquele momento. Algumas das vantagens são: possibilidade de inclusão de novos talentos, inovação da composição das equipes e atualização no estilo e nas tendências do mercado.

França (2014, p.31) afirma que nas organizações com períodos de mudanças rápidas, o recrutamento externo torna-se fundamental, pois introduz novas ideias e atitudes na organização. De forma geral, os custos diretos com recrutamento externo são maiores do que com recrutamento interno, que tem custos diretos menores, mas tem custos indiretos com a realocação de pessoas do processo seletivo em si.

As organizações contam com muitas ferramentas como tecnologias, processos e estratégias inovadoras, com estes recursos estariam capacitados a enfrentar o mundo competitivo no qual estão inseridas. Cabe a cada organização escolher qual a tecnologia que vão as deixar mais apta a enfrentar os seus principais concorrentes. Mas o que diferencia mesmo as organizações a enfrentar este mundo tão competitivo são as pessoas que estão ou irão trabalhar nelas, as pessoas que são o principal diferencial, são as pessoas que utilizam e criam estas ferramentas e formam a estrutura da organização.

Quem proporciona competência e qualidade desde a criação dos processos, a fabricação de produtos, o bom atendimento aos clientes são elas. Sem as pessoas as organizações não existem, não há dinâmica, nem resultado e muito menos sucesso das organizações.

Lotz e Burda (2015, p.123) explicam que seleção tem por objetivo colocar a pessoa certa no lugar certo, por meio da escolha de candidatos que apresentam maiores possibilidades de desempenhar adequadamente as funções de acordo com as necessidades da organização.

Para Marras (2011, p.65), seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do departamento de recursos humanos, que tem a finalidade de escolher candidatos a emprego, que foi recebido pelo setor de recrutamento para atender as necessidades internas da empresa.

Com a seleção buscam-se, entre muitos candidatos que foram recrutados ao cargo em aberto na organização, as competências necessárias para realizar a função com eficiência e eficácia. Como todas as pessoas possuem características diferentes, a seleção de pessoas é fundamental para avaliar e observar as aptidões, habilidade, inteligência, competência e o emocional de cada pessoa.

### 2.1.2 ADMISSÃO E DEMISSÃO

Para Milkovich e Boudreau (2000, p.264), as demissões são diferentes em função de quem toma a iniciativa: o empregado ou o empregador. Os empregados em geral preferem sair antes quando pressentem que irão ser demitidos. Ambos, empregados e empregador, têm suas participações neste processo e a atividade de recursos humanos também tem uma participação importante nesta decisão.

Explica Dessler (2014): nem todos os desligamentos de funcionários são voluntários. Alguns planos de carreira nem sempre acabam em promoção ou aposentadoria, mas sim em demissões, ou seja, o encerramento involuntário do trabalho do funcionário. A melhor maneira de lidar com estas demissões involuntárias, segundo o autor, é primeiramente evitá-las, sempre que possível.

Conforme Chiavenato (2010) existem dois tipos de desligamento. O desligamento por iniciativa do colaborador (voluntário), que ocorre quando um empregado decide, por razões pessoais, de trabalho ou profissionais, encerrar a sua relação de trabalho com o empregador. Desligamento por iniciativa da organização (involuntário) que ocorre quando a organização decide desligar o empregado, ou seja, substituí-lo por outro que atenda as necessidades da

organização, seja para corrigir problemas de seleção inadequada ou reduzir a força de trabalho.

### 2.1.3 SALÁRIOS E BENEFÍCIOS

As organizações trabalham com sistemas de recompensas que tem objetivo de atrair, reter e motivar os seus colaboradores. Por outro lado, esta recompensa visa incentivar as pessoas ao trabalho, as metas e a busca pelo lucro para a organização. À medida que as pessoas vão percebendo que os seus esforços estão sendo reconhecido pela organização, o engajamento das mesmas só aumenta. Contudo, essa recompensa afeta os lucros, pois ela gera custos para a organização.

No entendimento de Marras (2011), a análise de cargo é trabalho de prospectar os detalhes de cada um das funções que compõem um cargo, estudando os contornos do que, como e para que se faz, registrando todas as exigências em termos de características exigidas para a obtenção dos resultados desejados. Moreno (2014) explica que análise de cargo procura determinar quais são os requisitos físicos e mentais que o ocupante de cada cargo deve ter, além das responsabilidades que a função exige e das condições em que o trabalho deve ser realizado.

Para Marras (2011, *apud* ZIMPECK, 1990), a tarefa existe um conjunto de elementos que requer o esforço humano para determinado fim. Quando tarefas suficientes se acumulam para justificar o emprego, surge a função. A função é um agregado de deveres, tarefas e responsabilidades que requerem os serviços de um indivíduo. Marras (2011, p.81) conclui que quando há um conjunto de funções similares, forma-se o cargo.

Chiavenato (2010, p.279) disserta que ninguém trabalha de graça. Como parceiros da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal com seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma retribuição adequada. Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 381), remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho.

França (2014, p. 65) explica que o salário é basicamente a parte fixa da remuneração, paga em dinheiro e de forma regular, geralmente mensal, somada a remuneração variável, como participação de lucros e resultados, e os benefícios como assistência médica, vale transporte, seguro de vida, entre outros.

Dessler (2014) disserta que existem duas maneiras básicas de fazer o pagamento financeiro direto: com base no tempo ou na produção. O pagamento com base tempo é o salário por hora, semanal e mensal. A segunda opção de pagamento direto é por produção, onde o empregado é contratado para receber seu salário de acordo com número de peças produzidas por ele. As comissões de vendas compõem outro tipo de remuneração, baseada também na produção de vendas. Há também planos de pagamentos elaborados, combinado com pagamento base no tempo e incentivos baseados na produção.

Os benefícios sociais têm um custo para a organização. Estes custos são de grande relevância e importância de seus colaboradores em todos os níveis hierárquicos. No entendimento de Chiavenato (2009b, p.108), benefícios sociais são as facilidades, conveniências, vantagens e serviços que a organização dispõe a seus colaboradores, no sentido de poupar esforços e preocupação.

Para Milkovich e Boudreau (2000), benefícios são os aspectos indiretos da remuneração total do trabalhador, incluindo remuneração fora do trabalho, pagamento de seguros e assistência médica e renda de aposentadoria.

Dessler (2003) destaca que a administração de benefícios é uma das tarefas que está cada vez mais cara. Depois de décadas de pouco ou quase nenhum crescimento, os custos com os benefícios dos trabalhadores do setor privado deram um salto de 3,5%, retornando a época que estes custos aumentavam de modo rápido. O valor aproximado de benefício gasto chega a 41% da folha de pagamento das organizações.

#### 2.1.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Devido às constantes modificações que existem no mundo, a competição cada vez mais acirrada, tanto no ambiente externo, com um grande número de organizações concorrendo entre si, disputando os mesmos clientes e até os trabalhadores, quanto no ambiente interno, em busca de sucesso e realização na carreira profissional, o treinamento e desenvolvimento pode ser o diferencial.

As organizações estão buscando trabalhar com um quadro de funcionários cada vez mais treinado, para que os mesmos possam tomar decisões mais assertivas e evitar falhas que possam a ter grandes consequências, como a perda de clientes, prejuízo, entre outros.

Segundo França (2014, p.87), treinamento é em virtude das constantes modificações macro ambiental e a competição por nichos e segmentos de mercado, e maior competição

interna por ascensão na carreira. É um consenso nas organizações à importância do treinamento em todos os níveis empresariais.

Conforme Milkovich e Boudreau (2000), treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidade, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre a característica dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Para Marras (2011, p.133), treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização, segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 338). O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

O processo do treinamento para Chiavenato (2010) cobre uma sequência programada de eventos em um processo contínuo, onde o ciclo se renova cada vez que a etapa se repete, sendo composto de quatro etapas:

- Diagnóstico: é levantamento das necessidades de treinamento a serem atendidas (entrada), podem ser passadas, presentes ou futuras.
- Desenho: é a elaboração do projeto ou do programa de treinamento (processamento ou operação).
- Implementação: é a execução e condução do treinamento (saída).
- Avaliação: é a verificação dos resultados que se obteve com o treinamento (retroação ou *feedback*).

Estas quatro etapas do treinamento, segundo Chiavenato (2010, p.369), envolvem o diagnóstico da situação, a decisão quanto à estratégia para a solução, a implementação da ação e da avaliação e o controle dos resultados das ações de treinamento. O treinamento não pode ser considerado como um simples curso que vai trazer novas informações, ele vai muito além isto. Ele tem objetivo de atingir o nível de desempenho que a organização espera das pessoas, por isto o treinamento deve ser planejado com cuidado.

Na concepção de França (2014), quando é detectada a necessidade e treinamento em determinado setor, ela vem seguida de uma enxurrada de formulários em que os gerentes e supervisores devem analisar e identificar as necessidades de treinamento de seu quadro de pessoal. Depois de levantadas as necessidades, o responsável pelo processo de treinamento prepara um plano para ser aplicado aos seus subordinados. França (2014) afirma que muitas

vezes o plano original é arquivado, já que, neste mundo globalizado e de recursos escassos, cada vez menos aqueles que necessitariam do treinamento, ficando restrito aos vendedores e a realização de um curso de especialização.

Conforme França (2014), os fracassos nos treinamentos trazem prejuízos às empresas já que, além do custo proveniente desses cursos, a empresa perde longas semanas, quando não meses, nessa empreitada fracassada e seus funcionários perdem as chances de se desenvolverem.

### 2.1.5 SAÚDE E SEGURANÇA TRABALHO

Rossete (2014) explica que segurança do trabalho é definida por normas e leis, sendo que no Brasil, a Legislação de Segurança do Trabalho é composta por Normas Regulamentadoras, Normas Regulamentadoras Rurais e outras leis complementares, como Portarias e Decretos e também as Convenções Internacionais da Organização Internacional do Trabalho.

Está previsto na Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 outubro de 1988, no artigo 7, item XXII, a redução dos riscos inerentes ao trabalho pelas normas de saúde ocupacional, explica Testa (2014). O objetivo é a adaptação do trabalho ao homem e de cada homem ao seu próprio trabalho. Ela engloba a medicina no trabalho, que é voltada para saúde física e mental do trabalhador; a higiene ocupacional, com o objetivo reconhecer, avaliar e controlar os riscos provenientes do trabalho; e a segurança do trabalho, que reúne uma série de instruções técnicas, médicas e psicológicas, destinadas à preservação de acidentes, por meio da educação dos trabalhadores.

A Norma Regulamentadora que está relacionada com os exames admissionais e demissionais é a Norma Regulamentadora (NR) 7, que determina o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, trata de ações que visam à promoção da saúde e prevenção de doenças, além de tornar obrigatórios os exames médicos nas empresas. Seu anexo indica os exames de acordo com o agente agressor à saúde do trabalhador. Nesse programa são definidos os exames médicos ao qual o funcionário deve ser submetido, em razão dos riscos de suas atividades.

A segurança do trabalho com fatores da higiene ocupacional define a higienista ocupacional com profissionais de formação universitária nas áreas de engenharia, física, química, biologia e afins, para identificar, avaliar e controlar riscos provenientes do ambiente de trabalho, que possam causar prejuízo à saúde e desconforto aos trabalhadores ou aos

habitantes das comunidades vizinhas à empresa. Afirma Rossete (2014) que quanto maior a segurança, menor a probabilidade de ocorrência de danos, acidentes, lesões, mutilações ou mesmo mortes.

Finalizando a apresentação teórica de alguns fatores que envolvem a empresa e o ambiente organizacional, e que influenciam na rotatividade dentro das organizações, o subtítulo a seguir apresenta a fundamentação teórica sobre rotatividade de pessoal nas organizações com os seguintes subtítulos: Fatores da rotatividade, Índices da Rotatividade, Custos da rotatividade e Gestão da rotatividade.

## **2.2 Rotatividade de Pessoal**

Com a competitividade cada vez mais acirrada no mundo atual, está cada vez mais difícil para as organizações atrair as pessoas e mantê-las. Segundo Stabile (2012, p.11), o grande desafio das organizações sempre foi atrair e manter profissionais qualificados e adequados aos cargos disponíveis.

A rotatividade de pessoal, ou *turnover*, conforme Chiavenato (2004), é usada para mostrar a flutuação de pessoal entre uma organização e outra, sendo o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente que é definido pelo volume de pessoas que ingressam e saem da organização. Para Milkovich e Boudreau (2010, p. 262), a rotatividade dos empregados (perda e reposição de funcionários) é um processo oneroso.

Segundo Cascio e Boudreau (2010, p.87), a rotatividade é medida pelo número de trabalhadores que deixam a empresa somada a reposição dos funcionários que partiram, assim dando a ideia de rotação, com a saída de uma pessoa a entrada de outra, distinguindo entre o desligamento de pessoas e a aquisição de outra. O desligamento e aquisição são movimentos externos, que envolvem movimentos através das fronteiras externas da organização.

Para Cascio e Boudreau (2010), a decisão do desligamento e aquisição gera a rotatividade e deve ser considerada: quantidade, qualidade e os custos tanto na demissão como na contratação.

Souza (2013) coloca que a rotatividade de pessoal tem despertado a atenção dos gestores. A perda de capital humano, fuga do conhecimento e custos financeiros que a rotatividade gera está se tornando um fator competitivo, por isto a busca de compreender as causas da rotatividade.

Destaca Souza (2013) que fluxo de pessoal na organização pode ser prejudicial no momento em que se torna muito frequente, pois se trata de reposição humana. Os custos em treinamento pelo empregador acabam por não ter o seu resultado esperado, devido a rotatividade de pessoas.

Para Hammes, Santos e Melim (2015), seja qual for o motivo, as organizações precisam criar estratégias que diminuam a rotatividade e seus impactos para a organização e para as pessoas. O capital humano é o principal capital da empresa, deve-se ter um olhar diferenciado a com ele, criar estratégias para sua retenção.

### 2.2.1 FATORES DA ROTATIVIDADE

Os principais motivos relacionados ao desligamento das pessoas de uma organização, segundo Mota (2014), são os fatores internos, e isto depende de uma boa gestão de pessoas e de uma maior valorização do capital humano. Para Dambros e Perreira (2013), a rotatividade de pessoal é composta por variáveis dependentes, pois são impulsionadas por alguns fatores, tanto internos como externos da organização. Assim, a rotatividade não é uma causa e sim um efeito.

Os fenômenos externos, segundo Dambros e Perreira (2013) influenciam na rotatividade de pessoal pela oferta e procura de recursos no mercado de trabalho, as oportunidades de emprego e pela economia. Já os fenômenos internos que afetam a rotatividade, podem ser citados como a política salarial da organização, a política de benefícios que a organização pratica, tipo de supervisão, as oportunidades de crescimento dentro da organização, o clima organizacional, a cultural, os programas de treinamento, entre muitos outros.

Explica Chiavenato (2004) que estas informações a respeito dos fenômenos internos e externos são obtidas através das entrevistas de desligamento feitas com as pessoas que fazem o diagnóstico das falhas e corrigem as causas que estão provocando o êxodo do pessoal. Para Chiavenato (2004) entre os fenômenos internos responsáveis pelos desligamentos estão a prática de todos os itens que fazem parte da política de recursos humanos. Quando essa política é inadequada, ela promove uma atitude da saída do pessoal da organização. Um dos melhores indícios de uma boa política de recursos humanos é a permanência do pessoal na organização.

Para Mota (2014) dentre os vários fatores que resultam em altos índices de rotatividade, estão a insatisfação e a desmotivação pelo trabalho, pois as pessoas precisam se

sentir valorizadas. Isto mostra que os incentivos financeiros, ou seja, um alto salário, não são suficientes para que o índice de rotatividade seja baixo. Outros fatores influenciam na permanência das pessoas nas organizações, como as condições de trabalho, benefícios, reconhecimento pessoal e profissional, reconhecimento do líder. Por isto que ter gestores atentos aos sinais de possíveis rotatividades é importante para evitar que sejam surpreendidos com altos índices de rotatividades e impactar nos resultados da organização.

## 2.2.2 ÍNDICES DA ROTATIVIDADE

Para Souza (2013), ao falar de rotatividade de pessoal é necessária a compreensão de como pode ser calculado o índice de rotatividade, as fórmulas, concepções e as maneiras de se analisar e trabalhar os dados que foram obtidos.

O cálculo do índice de rotatividade de pessoal para Chiavenato (2009a) é baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos números de funcionários disponíveis para certa área da organização em certo período de tempo. A fórmula mais utilizada, segundo Chiavenato (2010), é número de pessoas que se desliga da organização durante um período de tempo (mês ou ano) em relação ao número médio de pessoas existentes. Contudo, esta fórmula só funciona em relação às saídas, pois não considera a entrada de pessoas na organização e pode mascarar o resultado. A seguir apresenta-se a fórmula.

$$\text{Índice de Rotatividade} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de pessoas desligadas}}{\text{Efetivo médio da organização}} \times 100$$

O índice de rotatividade, explica Chiavenato (2009a) exprime um valor percentual de pessoas que circulam na organização em relação ao número médio de empregados. Para medir o índice de rotatividade de pessoal para planejamento de recursos humanos utiliza-se a seguinte equação.

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{A + D}{2} \times 100$$

$$EM$$

Sendo:

A = admissões de pessoal na área considerada dentro do período considerado (entradas);

D = desligamentos de pessoal na área considerada dentro do período considerado (saídas);

EM = efetivo médio da área considerada dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

Segundo Chiavenato (2009a) para se analisar as perdas de pessoal e verificar os motivos que levaram as pessoas a sair da organização, consideram-se apenas os desligamentos por iniciativa dos empregados, não se considera os desligamentos que a organização realizou. Neste caso, o índice de rotatividade de pessoal cobre só as retiradas por iniciativa dos empregados, assim analisando só as saídas decorrentes da atitude do pessoal.

Para Chiavenato (2009a) avaliar a rotatividade de pessoal por departamento ou setor utiliza-se esta equação a seguir.

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{A + D}{2} + R + T \times 100$$

$$EM$$

Sendo:

R = recebimentos de pessoal por transferência de outros setores

T = transferências de pessoal para outros setores

Um índice de rotatividade de pessoal tem que ser equilibrado para ser saudável para a organização. Para Chiavenato (2009a) o índice de rotatividade ideal para as organizações seria o que permitisse a organização reter seu pessoal de boa qualidade e substituir aqueles que têm distorções de desempenho difíceis de corrigir. Assim, cada organização teria o seu índice ideal no sentido de permitir a potenciação máxima da qualidade de seus recursos humanos, sem afetar a quantidade de recursos humano disponível.

### 2.2.3 CUSTOS DA ROTATIVIDADE

As organizações têm, em média, um índice de rotatividade que varia em torno de 36% de sua mão de obra, conforme o Ministério do Trabalho e Emprego, segundo Paes (2013).

Este índice demonstra como é alto o custo para as organizações, pois cada saída de um empregado gera uma nova admissão, criando um alto custo de mão de obra.

Um dos problemas que os recursos humanos das organizações enfrentam em relação a economia competitiva é saber até que ponto vale a pena perder recursos humanos para manter a política de salário conservadora e econômica, argumenta Chiavenato (2004). Às vezes, a manutenção desta política salarial restritiva e o grande fluxo de recursos humanos gera uma alta rotação de pessoal, que pode sair mais caro para organização.

Os custos relacionados ao índice de rotatividade apresentam variações, de organização para organização, de cargo para cargo, e de setor para setor, explica Paes (2013). É problema de cada organização saber até que nível de rotatividade de pessoal ela pode suportar sem ter maiores danos. Para avaliar este nível, a organização adota cálculos próprios e bases de interesses que lhe são relevantes, conforme Chiavenato (2004). Este custo de rotatividade de pessoal envolve custo primário, secundário e terciário.

Os custos primários da rotatividade de pessoal, para Chiavenato (2004), são os custos diretamente relacionados com o desligamento de cada empregado e sua substituição por outro que incluem: custo de recrutamento e seleção, custos de registro e documentação, custos de integração e custos de desligamento. Os custos secundários da rotatividade de pessoal envolvem aspectos difíceis de avaliar e outros relativamente intangíveis, de característica qualitativa.

O autor supramencionado complementa que os custos estão ligados indiretamente com o desligamento e consequência da substituição do empregado, e refere-se aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade, sendo eles: reflexos na produção, reflexos na atitude do pessoal, custos extra laboral e custos extra operacional.

Os custos terciários da rotatividade de pessoal são ligados aos efeitos colaterais mediatos da rotatividade, que se fazem sentir a médio e longo prazo, sendo eles: custo extra investimento e perdas nos negócios.

Conforme Chiavenato (2004, p.48), os custos primários são quantificáveis, os custos secundários são qualitativos, e os custos terciários são apenas estimáveis. Na concepção do autor, quando a organização visa falsas vantagens em curto prazo, é certo que a médio e longo prazo a rotatividade vai provocar enormes prejuízos à organização, principalmente, ao empregado individualmente ou socialmente em relação a sua família.

A rotatividade traz três graves efeitos negativos, na percepção de Chiavenato (2004):

- Impede que a população laborativa incorpore os benefícios do desenvolvimento econômico, que pode conduzir a uma concentração de renda cada vez mais crescente. Assim,

provocando a queda do salário real, reduzindo o poder aquisitivo do empregado, e dificultando o crescimento do mercado interno.

- As pequenas e médias organizações não têm condições de expansão rápida e de gerar novos empregos, assim reduzindo a possibilidade de crescimento da demanda. Como efeito da retroação, acaba aumentando os custos de produção, aumento de preços de produtos e um efeito de distribuição: influenciando índice e preços e acelerando a inflação.
- Os efeitos imediatos da menor demanda são escondidos, por ela estar artificialmente alimentada pelos saques do Fundo Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), comprometendo a poupança nacional.

Todos estes aspectos acarretam maior dependência social, incrementando o paternalismo estatal como meio de conter a carga assistencial exigida, explica Chiavenato (2004, p.49).

#### 2.2.4 GESTÃO DA ROTATIVIDADE

A rotatividade é constituída de fatores de incertezas e imprevisíveis, conforme Chiavenato (2009a). São fatores de desperdício e de perdas para a organização e para pessoas envolvidas. Muitas organizações procuram combater a rotatividade atuando sobre os efeitos e não sobre as causas, com isto substituindo rapidamente os empregados que se desligam. Mas, o problema continua ali gerando a rotatividade na organização.

Segundo Chiavenato (2009a, p.64), a tendência atual é atuar sobre as causas que estão provocando a rotatividade e o absenteísmo não mais sobre seus efeitos, tornando essencial diagnosticar as causas e determinantes. Para enfrentar a rotatividade, as organizações têm que modificar suas políticas de recursos humanos, avaliando os cargos para torná-los atrativos e desafiadores, redefinindo estilo de gestão para ser mais democrático e participativo, repensando a remuneração tornando-a um ganho variável em função do desempenho e das metas a serem alcançadas.

França (2007) argumenta que há diversas práticas de gestão que as organizações podem adotar. Estas práticas passam por três momentos: a concepção e estabelecimento dos objetivos; a execução; e avaliação dos resultados. As práticas para avaliação são bem importantes para que a organização avalie se o processo adotado está sendo eficaz, se está atingindo os objetivos da organização, e se foi eficiente, ou seja, se fez bom uso dos recursos envolvidos.

Para Fitz-enz (1984, *apud* FRANÇA, 2007), existe o mito que as práticas de gestão de pessoas são muito subjetivas, e por isto não podem ser avaliados os resultados. Embora não se pode afirmar que, por exemplo, o treinamento trouxe um valor monetário exato em resultados para organização, seu impacto sobre a qualidade dos produtos ou serviços, pode ser notado visivelmente, e não pode deixar de ser avaliado.

Chiavenato (2009a, p.64) disserta que para enfrentar o desafio da rotatividade algumas organizações estão aposentando os relógios pontos e deixando os horários de trabalho flexíveis mais próximos das conveniências e necessidades pessoais de seus funcionários, ou reduzindo os seus escritórios físicos e adotando escritórios virtuais para que seus empregados façam os trabalhos em casa, interligando a tecnologia da informação ao escritório. Destaca o autor que é um mundo novo que se descortina, trazendo novos horizontes jamais imaginados pelas antigas gerações.

A gestão de pessoas está relacionada com a interação da organização e o ambiente, assim estudando o comportamento do indivíduo que trabalha na organização, com isto facilitando a tomada de decisão dos gestores. Assim, podendo fazer uma boa gestão de pessoas evitando a rotatividade e conseguindo contornar os motivos pelo qual ela pode ocorrer, tendo pessoas satisfeitas na organização.

### **2.3 Caracterização do setor supermercadista**

Para Souza, Macedo e Ferreira (2010), nos últimos 15 anos o setor supermercadista brasileiro experimentou mudanças que transformaram a competição da economia. Essas mudanças no varejo brasileiro vêm crescendo e exigindo esforços nos desempenhos organizacionais. A organização precisa estar preparada para operar no ambiente de negócios que está cada vez mais complexo. O fato é expresso por empresas profissionalizadas e por empresas sobre controle familiar, não importando o tamanho da empresa. As empresas supermercadistas encontraram a sua maneira para mobilizar-se e alcançar os seus objetivos no meio de tanta rivalidade.

Em busca de eficiência e competitividade, os supermercados estão aperfeiçoando os processos de suas lojas e agregando novas tecnologias em suas rotinas operacionais e administrativas, conforme a Abras (2012).

O setor supermercadista vive um momento de estruturação, que vem influenciado pela transformação que está ocorrendo na economia brasileira, conforme Santos (2009). Uma das características do momento é a busca por operacionalização eficiente e competitividade. Com

isto, o setor tem promovido ações como realizando troca de controle acionário, fechando as lojas menos rentáveis, profissionalizando a administração, capitalizando as empresas, aumentando a utilização de automação comercial, utilização intensa da informática, racionalizando as operações, programa de redução de custos e diferenciando produto e serviço.

Santos (2009) mostra que no intuito de enfrentar novos desafios, os supermercadistas estão adotando procedimentos no sentido de definir o nicho e focar a atuação do mercado, e também o empresário cria um conjunto de elementos para o funcionário onde proporcione motivação e ânimo para permanecer na empresa e evitar a rotatividade.

Para Ferrari, Silva e Arieira (2007), profissionais motivados e bem treinados são fundamentais para os processos do supermercadista, para realizarem adequadamente os processos interno da organização até o bom atendimento do cliente, o funcionário precisa de um ambiente agradável para trabalhar e de todas as informações, desde as tabelas de preço a novos produtos. O funcionário precisa ser valorizado, incentivado e ouvido por seus superiores. Tendo funcionários satisfeitos e motivados, conseqüentemente, ele não terá o interesse de mudar de organização.

No Brasil, o setor supermercadista é representado pela Associação Brasileira de Supermercados – Abras – e no estado do Rio Grande do Sul o setor é representado pela Associação Gaúcha de Supermercados - Agas. Para compreender melhor a rotatividade de pessoas no supermercado, a Abras mostra que em 2012 o setor da loja que concentra o maior índice rotatividade é frente de caixa com 47,2%, açougue e entregas com 25,5% e 13% respectivamente, na sequência setores de frios/laticínios e padaria/confeitaria com 10,6%, hortifrúti com 9,3% e limpeza/ manutenção com 8,7% e os demais setores da loja somam 9,3% de rotatividade.

O desligamento de pessoal que ocorre nos supermercados é migração de pessoal para outros setores como indústria, construção civil e para setor de serviços como mostra Souza (2013). Os fatores que influenciam a saída do comércio para indústria estão relacionados com os horários praticados pelos supermercados, salários baixos, desvalorização da mão de obra e poucos incentivos.

Souza (2013) explica que é necessário um olhar mais atento do varejo que está crescendo aceleradamente, a mão de obra está ficando escassa e, se não fizerem esforços para reduzir a rotatividade de pessoal, terão dificuldade, em breve, de encontrar profissionais para atuar principalmente nos setores operacionais.

Portanto, ao finalizar o capítulo 2, entende-se que os processos de gestão de pessoas são de fundamental importância para a organização. Eles estruturaram o departamento de gestão de pessoas, pois é através deles que são criadas estratégias de desenvolvimento, satisfação e qualidade de vida no trabalho das pessoas. É com esta gestão que se pode manter talentos dentro das organizações, evitando que elas migrem para outras organizações e, assim consequentemente, evitando a rotatividade e seus custos elevados, como observa-se no setor supermercadista.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para desenvolver a pesquisa. Segundo Roesch (2013), a metodologia explica como será realizado o projeto, demonstrando as etapas do processo que serão necessárias para a realização da pesquisa. É a definição das regras para a realização da pesquisa e análise dos componentes.

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

Conforme Roesch (2013) não há método mais apropriado para um projeto, mas espera-se que seja coerente com a maneira que o problema foi formulado, como os objetivos do projeto e outras limitações práticas de tempo, custo e disponibilidade dos dados.

A presente pesquisa foi exploratória/quantitativa. Diehl e Tatim (2004) trazem a concepção que a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas de torná-lo explícito. Isto envolve um levantamento bibliográfico e a realização de entrevistas com pessoas que possuem experiência com o problema a ser pesquisado para estimular a compreensão.

Já o estudo quantitativo caracteriza-se pelo uso de quantificação tanto na coleta como no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas, com o objetivo de garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, assim tendo uma margem de segurança maior.

E como procedimento técnico, adotou-se o estudo de caso que para Diehl e Tatim (2004) é o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, permitindo assim o seu conhecimento amplo e detalhado. Apresenta vantagens como: o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos. Em relação às suas limitações, a mais grave diz respeito à dificuldade de generalização dos resultados obtidos.

#### **3.2 Variáveis de pesquisa**

As variáveis a serem estudadas neste projeto, sobre a rotatividade de pessoal no segmento supermercadista, são as seguintes:

- Rotatividade pessoal: é o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente, que é definido pelo volume de pessoas que ingressam e saem da organização (CHIAVENATO, 2004).

- Índice de rotatividade: é baseado no volume de entradas e saídas de pessoal, em relação às pessoas disponíveis na organização, em certo período de tempo (CHIAVENATO, 2004).
- Custos da rotatividade: estão relacionados ao índice de rotatividade e apresentam variações, de organização para organização, de cargo para cargo e de setor para setor (PAES JUNIOR, 2013).

### **3.3 Universo de pesquisa**

Diehl e Tatim (2004) destacam que população é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar. A população estudada foi uma empresa do segmento supermercadista e possui quatro lojas em Carazinho/RS.

### **3.4 Procedimentos e técnica de coleta de dados**

Diehl e Tatim (2004) explicam que as informações podem ser obtidas por meio de pessoas, que são dados primários, já que são colhidos e registrados pelo próprio pesquisador em primeira mão. Segundo Diehl e Tatim (2004), os dados secundários são aqueles existentes na forma de arquivos, bancos de dados, índices ou relatórios e fontes bibliográficas, ou seja, não são criados pelo pesquisador.

As fontes primárias da presente pesquisa foram os setores de recursos humanos do supermercado e a empresa de contabilidade que presta serviços ao supermercado. Por meio deles, teve-se acesso às informações sobre as práticas de gestão de pessoas no momento da demissão e admissão, e aos relatórios sobre a rotatividade, custos de exames, entre outros.

O índice de rotatividade mensal e anual do supermercado foi pesquisado no período de 2013 a 2015, pois o setor de recursos humanos da empresa disponha destas informações. O cálculo do custo e a identificação das causas e motivos da rotatividade foram analisados no período de março/2015 a março/2016, pois o setor de recursos humanos não tinha os dados das entrevistas de desligamento e registro das informações contábeis organizadas de 2013 até os dois primeiros meses do ano de 2015.

As fontes secundárias obtiveram-se por meio de pesquisas em sites e revistas da área.

### **3.5 Análise e interpretação dos dados**

Os dados coletados foram submetidos às análises estatísticas, gerando gráficos e tabelas, a fim de evidenciar os índices, os custos, as causas e os impactos que a rotatividade traz para o supermercado, ou seja, uma análise quantitativa.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O capítulo 4 apresenta a análise dos resultados dos índices da rotatividade e qual foi o impacto financeiro que a rotatividade trouxe ao supermercado em estudo.

### **4.1 Caracterização da empresa pesquisada**

A empresa pesquisada foi um supermercado, que foi fundado em 1971, localizada na cidade de Carazinho, no Estado do Rio Grande do sul. Tinha dois sócios, no final dos anos 80, o filho de um sócio começa a trabalhar na empresa, sendo hoje o diretor atual.

Neste mesmo período, surge a ideia de abrir um supermercado em um novo prédio. Em 4 de dezembro de 1992, foi inaugurado o supermercado. Em dezembro de 1996 é adquirido um pavilhão ao lado da sede. No dia 4 de outubro de 2002, é inaugurada a nova loja com área de 1.200m<sup>2</sup>. Neste momento nascia uma nova identidade visual.

A partir disso, o negócio só foi crescendo, conquistando espaço e fazendo a diferença em Carazinho. Em 5 de março de 2009, inaugurado a filial dois. Em 1º de outubro de 2009, foi inaugurado da filial 3. Em outubro de 2011 inaugurou a sua filial quatro. Cada loja com o seu público de clientes, mas sempre atendendo as 4 lojas com os mesmos produtos e qualidade.

O setor de recursos humanos da empresa sempre contou com o trabalho de uma supervisora, uma auxiliar e uma psicóloga. Devido a necessidade do setor e do mercado, no mês de outubro de 2016 a empresa passou a trabalhar com mais uma pessoa no setor, com o intuito de começar a desenvolver treinamentos entre outras atividades mais focadas aos funcionários, ou seja, fazer a gestão de pessoas no supermercado.

### **4.2 Análise dos resultados**

A análise dos resultados está estruturada de forma a demonstrar, além do índice de rotatividade do supermercado da cidade de Carazinho/RS, o índice de rotatividade por setores, natureza dos desligamentos, caracterizando por voluntários e involuntários, a análise do tempo de permanência dos funcionários na empresa, os impactos financeiros da rotatividade, como o custo de desligamento, custo de contratação, custo do treinamento das operadoras de caixa e custo total da rotatividade.

#### 4.2.1 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE

A Abras apresenta que a média geral de rotatividade do setor supermercadista é 5%, e que a rotatividade saudável gira entre 2% e 3%, sendo este um percentual satisfatório para evitar custos elevados com rescisões contratuais e processos de seleção, recrutamento e treinamento (MEZA, 2011).

Com o objetivo de calcular o índice de rotatividade da empresa, os quadros 1, 2 e 3 evidenciam o número de pessoas admitidas e demitidas, o número de funcionários mensal e o percentual de rotatividade nos anos de 2013, 2014 e 2015 no estabelecimento.

A fórmula utilizada para realizar o cálculo do índice da rotatividade foi: número de pessoas admitidas no período mais o número de pessoas desligadas do período, dividido por dois, dividido pela média do número de funcionários do período, e multiplicado por cem, segundo Chiavenato (2009).

O índice de rotatividade, explica Chiavenato (2009), exprime um valor percentual de pessoas que circulam na organização em relação ao número médio de empregados. Para medir o índice de rotatividade de pessoal para planejamento de recursos humanos utiliza-se a seguinte equação.

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{A + D}{2 \times EM} \times 100$$

Sendo:

A = admissões de pessoal na área considerada dentro do período considerado (entradas);

D = desligamentos de pessoal na área considerada dentro do período considerado (saídas);

EM = efetivo médio da área considerada dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

No quadro 1 a seguir segue os índices da rotatividade do ano de 2013.

**Quadro 1 – Índice da Rotatividade 2013**

<b>Ano 2013</b>			
<b>Janeiro</b>		<b>Julho</b>	
Admitidos	4	Admitidos	18
Demitidos	32	Demitidos	19
Nº Funcionários	279	Nº Funcionários	264
Percentual Rotatividade	6,5%	Percentual Rotatividade	7,0%
<b>Fevereiro</b>		<b>Agosto</b>	
Admitidos	4	Admitidos	10
Demitidos	15	Demitidos	11
Nº Funcionários	278	Nº Funcionários	273
Percentual Rotatividade	3,4%	Percentual Rotatividade	3,8%
<b>Março</b>		<b>Setembro</b>	
Admitidos	7	Admitidos	6
Demitidos	41	Demitidos	8
Nº Funcionários	290	Nº Funcionários	278
Percentual Rotatividade	8,3%	Percentual Rotatividade	2,5%
<b>Abril</b>		<b>Outubro</b>	
Admitidos	3	Admitidos	16
Demitidos	17	Demitidos	15
Nº Funcionários	294	Nº Funcionários	289
Percentual Rotatividade	3,4%	Percentual Rotatividade	5,4%
<b>Maió</b>		<b>Novembro</b>	
Admitidos	0	Admitidos	15
Demitidos	26	Demitidos	19
Nº Funcionários	274	Nº Funcionários	303
Percentual Rotatividade	4,7%	Percentual Rotatividade	5,6%
<b>Junho</b>		<b>Dezembro</b>	
Admitidos	2	Admitidos	5
Demitidos	19	Demitidos	18
Nº Funcionários	261	Nº Funcionários	295
Percentual Rotatividade	4,0%	Percentual Rotatividade	3,9%

**Fonte:** Dados primários (2016).

No Quadro 1, observa-se a rotatividade do ano de 2013 do supermercado, sendo que esteve cinco meses com índices de rotatividade bem acima do que é considerada a média admissível de rotatividade do setor; o restante dos meses teve um índice abaixo da média do setor.

O número de contratações deste ano foi um total de 90 funcionários e 240 demissões, sendo que a média de funcionários anual da empresa foi de 282 funcionários, ou seja, neste ano de 2013 quase todo o seu quadro de funcionários foi substituído, somente 42 funcionários permaneceram na empresa durante este ano de 2013. No entanto, a taxa de rotatividade anual foi de 58,6%, sendo a média mensal de 4,9%.

No quadro 2 a seguir segue os índices da rotatividade do ano de 2014.

**Quadro 2 – Índice da Rotatividade 2014**

<b>Ano 2014</b>			
<b>Janeiro</b>		<b>Julho</b>	
Admitidos	7	Admitidos	7
Demitidos	15	Demitidos	18
Nº Funcionários	276	Nº Funcionários	285
Percentual Rotatividade	4,0%	Percentual Rotatividade	4,4%
<b>Fevereiro</b>		<b>Agosto</b>	
Admitidos	7	Admitidos	16
Demitidos	24	Demitidos	16
Nº Funcionários	272	Nº Funcionários	283
Percentual Rotatividade	4,0%	Percentual Rotatividade	5,7%
<b>Março</b>		<b>Setembro</b>	
Admitidos	17	Admitidos	13
Demitidos	11	Demitidos	18
Nº Funcionários	279	Nº Funcionários	286
Percentual Rotatividade	5,0%	Percentual Rotatividade	5,4%
<b>Abril</b>		<b>Outubro</b>	
Admitidos	35	Admitidos	11
Demitidos	23	Demitidos	23
Nº Funcionários	292	Nº Funcionários	287
Percentual Rotatividade	9,9%	Percentual Rotatividade	5,9%
<b>Maiο</b>		<b>Novembro</b>	
Admitidos	21	Admitidos	24
Demitidos	22	Demitidos	11
Nº Funcionários	293	Nº Funcionários	297
Percentual Rotatividade	7,3%	Percentual Rotatividade	5,9%
<b>Junho</b>		<b>Dezembro</b>	
Admitidos	11	Admitidos	3
Demitidos	27	Demitidos	15
Nº Funcionários	310	Nº Funcionários	281
Percentual Rotatividade	6,1%	Percentual Rotatividade	3,2%

**Fonte:** Dados primários (2016).

O Quadro 2 mostra a rotatividade do ano de 2014, sendo seis meses com índices de rotatividade bem acima do que é considerada a média admissível de rotatividade do setor. O mês de abril ficou com 9,9%, com um percentual bem alto comparado com a média do setor, que é de 5%, e o restante dos meses obtiveram índices abaixo da média.

O número de contratações deste ano foi um total de 172 funcionários e 223 demitidos, sendo que a média de funcionários anual da empresa é de 287 funcionários, ou seja, no ano de 2014 quase todo o quadro de funcionários foi substituído, somente 64 funcionários permaneceram na empresa. No entanto, a taxa de rotatividade anual foi de 68,9%, sendo a média mensal admissível de 5,7% o índice de rotatividade.

No quadro 3, a seguir, segue os índices da rotatividade do ano de 2015.

**Quadro 3 – Índice da Rotatividade 2015**

<b>Ano 2015</b>			
<b>Janeiro</b>		<b>Julho</b>	
Admitidos	17	Admitidos	10
Demitidos	16	Demitidos	22
Nº Funcionários	285	Nº Funcionários	247
Percentual Rotatividade	5,8%	Percentual Rotatividade	6,5%
<b>Fevereiro</b>		<b>Agosto</b>	
Admitidos	10	Admitidos	16
Demitidos	21	Demitidos	7
Nº Funcionários	269	Nº Funcionários	256
Percentual Rotatividade	5,8%	Percentual Rotatividade	4,5%
<b>Março</b>		<b>Setembro</b>	
Admitidos	23	Admitidos	8
Demitidos	12	Demitidos	8
Nº Funcionários	262	Nº Funcionários	254
Percentual Rotatividade	6,7%	Percentual Rotatividade	3,1%
<b>Abril</b>		<b>Outubro</b>	
Admitidos	15	Admitidos	8
Demitidos	20	Demitidos	7
Nº Funcionários	256	Nº Funcionários	256
Percentual Rotatividade	6,8%	Percentual Rotatividade	2,9%
<b>Maiο</b>		<b>Novembro</b>	
Admitidos	23	Admitidos	20
Demitidos	14	Demitidos	11
Nº Funcionários	267	Nº Funcionários	264
Percentual Rotatividade	6,9%	Percentual Rotatividade	5,9%
<b>Junho</b>		<b>Dezembro</b>	
Admitidos	5	Admitidos	3
Demitidos	12	Demitidos	5
Nº Funcionários	258	Nº Funcionários	261
Percentual Rotatividade	3,3%	Percentual Rotatividade	1,5%

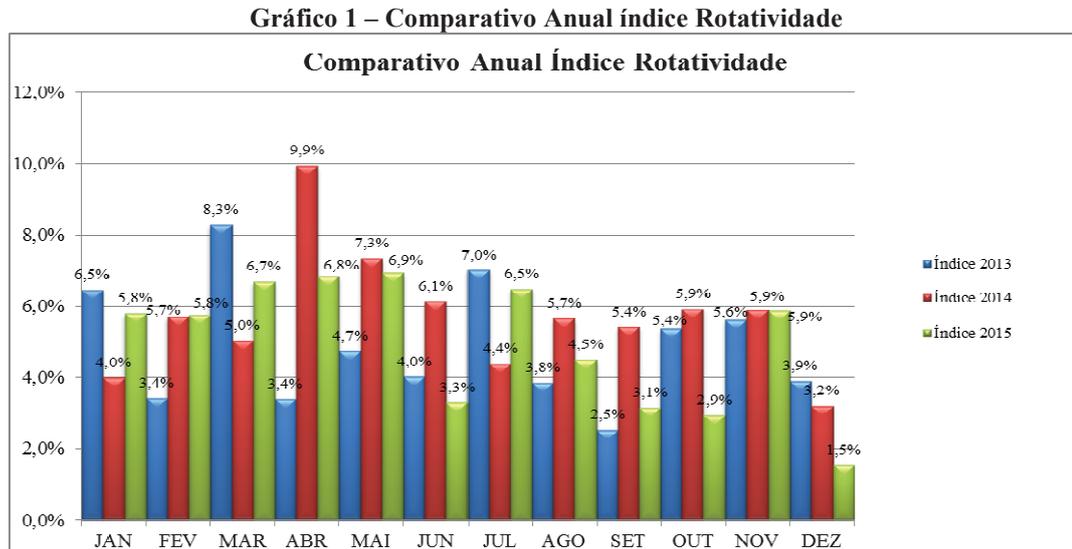
**Fonte:** Dados primários (2016).

O Quadro 3 apresenta a rotatividade do ano de 2015 do supermercado, sendo cinco meses com índices de rotatividade bem acima do que é considerada a média admissível de rotatividade do setor, ou seja, os meses de janeiro com 5,8%, fevereiro com 5,8%, março com 6,7%, abril com 6,8%, maio com 6,9% que foi o índice mais alto do ano comparado com média do setor. O mês julho com 6,5% e novembro com 5,9%, o restante dos meses esteve com índice abaixo da média do setor.

O número de contratações de 2015 foi um total de 158 funcionários e 155 demitidos, sendo que a média de funcionários anual da empresa é de 261 funcionários, ou seja, neste ano de 2015 quase todo o quadro de funcionários foi substituído, somente 106 funcionários

permaneceram na empresa durante este ano. Entretanto a taxa de rotatividade anual foi de 59,9%, sendo a média mensal de 5% o índice de rotatividade.

Pode-se comparar os percentuais de rotatividade entre os anos de 2013, 2014 e 2015 no Gráfico 1 a seguir.



Fonte: Dados primários (2016).

Conforme evidencia o Gráfico 1, comparando-se os três anos, observa-se que no ano de 2013, nos meses de fevereiro, abril, maio, julho e dezembro possuem um índice de rotatividade abaixo da média do setor; no ano de 2014 somente o mês de dezembro teve o índice abaixo da média, o restante dos meses do ano esteve com índice acima, sendo que no mês de abril praticamente dobrou a média da rotatividade do setor. No ano de 2015 os meses de junho, setembro, outubro e dezembro possuem um índice abaixo da média do setor; o restante dos meses possui índice acima da média. Na rotatividade dos meses *versus* os anos, o único mês que teve com um índice com uma baixa variação entre estes três anos foi o mês de novembro, o restante todos eles têm uma variação significativa.

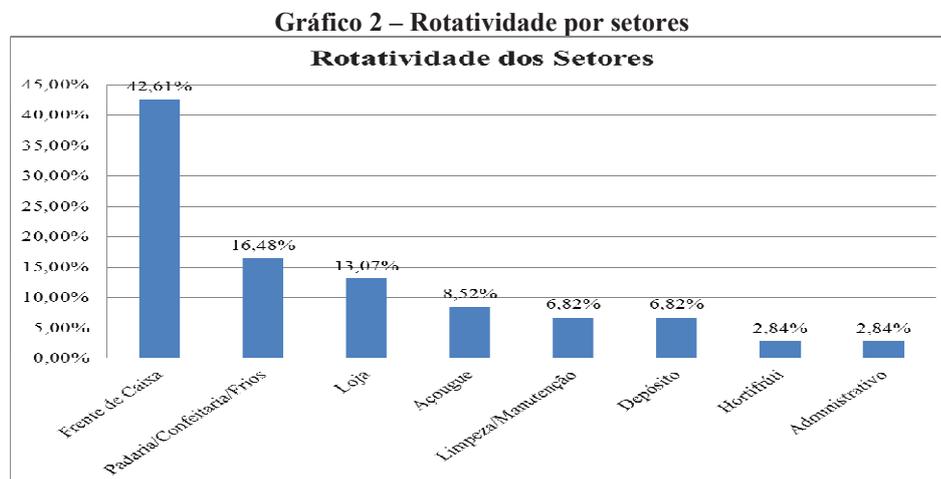
Explica Chiavenato (2009) que o índice de rotatividade ideal para as organizações seria o que permitisse a organização reter seu pessoal de boa qualidade e substituir aqueles que têm distorções de desempenho difíceis de corrigir. Assim, cada organização teria o seu índice ideal no sentido de permitir a potenciação máxima da qualidade de seus recursos humanos, sem afetar a quantidade de recursos humanos disponíveis.

Os índices da rotatividade do supermercado pesquisado, de modo geral, estão acima da média do setor, que é de 5%. Observando-se isto, a empresa deve ter um olhar mais crítico diante dos índices altos e tentar solucionar o que está levando a essa rotatividade alta.

#### 4.2.2 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE POR SETOR

O Departamento de Economia e Pesquisa da Abras (2013) realizou uma pesquisa no ano de 2013, onde evidenciou o percentual de rotatividade por setores dos supermercados. Conforme os números da pesquisa, 88% do supermercado é área operacional dos funcionários e somente 6% administrativa, ficando evidente a importância das pessoas na operação deste negócio.

No Gráfico 2, pode-se verificar o percentual da rotatividade por setor na empresa pesquisada, durante o período de março de 2015 a março de 2016.



**Fonte:** Dados primários (2016).

Segundo o Gráfico 2, o setor que tem o índice de rotatividade mais alto é a frente de caixa com 42,61%, seguido pelo setor padaria/confeitaria/frios com 16,48%, após aparece a loja com os repositores e chefe de loja com 13,07%, açougue com 8,52%, limpeza/manutenção e depósito com 6,82%, hortifruti e administrativo com 2,84%.

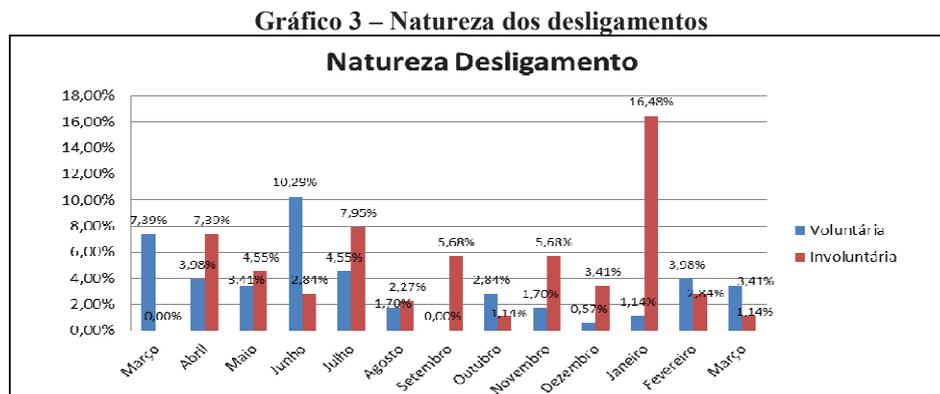
Segundo a Abras (2012), o setor de uma loja que concentra o maior índice de rotatividade é o frente de caixa, com 47,2%, açougue e entregas com 25,5% e 13%, respectivamente e, na sequência, os setores de frios/laticínios e padaria/confeitaria com 10,6%, hortifruti com 9,3% e limpeza/manutenção com 8,7% e os demais setores somam 9,3% de rotatividade. Grande parte dos profissionais que se desligam dos supermercados migram para a indústria, construção civil e para setores de serviços.

Assim, percebeu-se que os índices de rotatividade do supermercado pesquisado apresentam similaridade com os índices apresentados pela Abras (2012).

### 4.2.3 NATUREZA DOS DESLIGAMENTOS

No período de março de 2015 a março de 2016 a empresa estudada obteve um total de 176 desligamentos. Destes, 39% desligamentos foram voluntários e 61% involuntários. Dos desligamentos voluntários um deles foi por justa causa, amparado pela Consolidação das Leis do Trabalho, e nos desligamentos voluntários foram considerados os acordos feitos com os funcionários.

No Gráfico 3, evidencia-se o percentual mensal dos desligamentos voluntários e involuntários do período analisado.

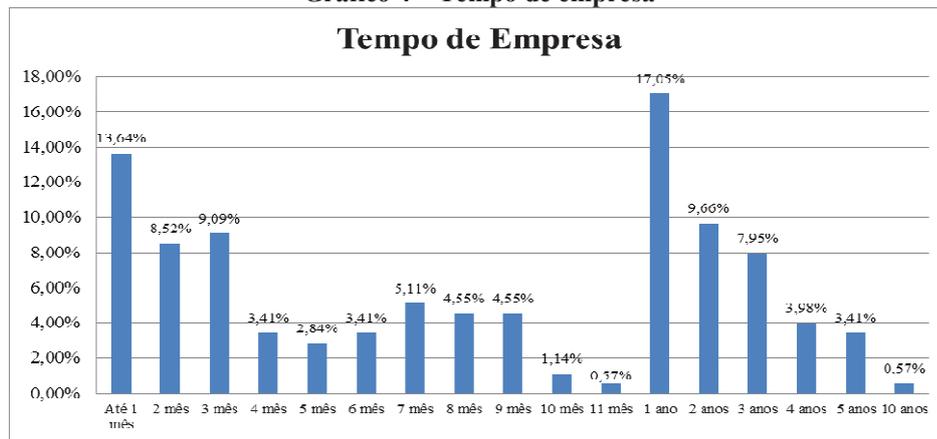


Fonte: Dados primários (2016).

Observando o Gráfico 3, pode-se verificar que no mês de março/2015 a empresa só teve desligamento voluntário, com índice de 7,39%, e nenhum desligamento involuntário. No mês de junho, 10,29% dos desligamentos foram voluntários, sendo maiores que involuntários, com 4,55%. Os meses que a empresa obteve um percentual maior de desligamentos involuntários foram: abril, com 7,39%; julho, com 7,95%; setembro e outubro com 5,68% e o mês de janeiro/2016 obteve o maior percentual, 16,48%, sendo o motivo deste percentual alto a situação econômica do país.

Em relação ao tempo que os funcionários permanecem na empresa, observou-se a existência de variação. O Gráfico 4 demonstra o tempo de trabalho que os funcionários tinham quando foram desligados da empresa. A análise foi feita no período de março de 2015 a março de 2016.

Gráfico 4 – Tempo de empresa



Fonte: Dados primários (2016).

O desligamento de funcionário ocorre com diferentes tempos de atuação na empresa: funcionários com um ano de empresa têm 17,05% de demissão, seguido pelo tempo de até um mês de empresa, com 13,64%, dois meses de empresa com 8,52%, três meses de empresa com 9,09%. Somando os percentuais dos que ficam na empresa somente no período do contrato de experiência, tem-se 31,25% de funcionário que não permanecem na empresa somente o período do contrato de experiência. Funcionários que permanecem na empresa por 2 anos são 9,66%; com 3 anos de empresa são 7,95% e conforme vai aumentando os anos de permanência de empresa, após três anos o percentual de saída vai caindo, pois são poucos os funcionários com um tempo maior de 3 anos.

As demissões são diferentes em função de quem toma a iniciativa, o empregado ou o empregador, segundo Milkovich e Boudreau (2000, p.264). Os empregados, em geral, preferem sair antes quando pressentem que irão ser demitidos. Ambos, empregados e empregador têm suas participações neste processo e a atividade de recursos humanos também tem uma participação importante nesta decisão.

Os desligamentos involuntários são a maioria dos casos com 61% e os voluntários com 39%, no período pesquisado, ou seja, da decisão na demissão parte mais da empresa. Os desligamentos involuntários, que acontecem pela insatisfação do funcionário com a empresa em algum ponto ou uma nova oportunidade de trabalho, o funcionário pode pressentir que vai ser demitido e solicita a demissão junto ao setor de recursos humanos, antes da empresa tomar a decisão de demiti-lo.

#### 4.2.4 MOTIVOS DOS DESLIGAMENTOS

Com o objetivo de identificar os motivos que levam os funcionários a se desligarem da empresa, a Tabela 1 demonstra o percentual dos motivos de desligamento da empresa. A análise foi feita no período de março de 2015 a março de 2016. Os dados foram analisados através das entrevistas de desligamentos aplicadas pela empresa neste período, totalizando 176 entrevistas.

**Tabela 1 – Motivos Desligamento**

<b>Motivos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Salário / Outro Emprego	26	15%
Adaptação na função/ Exercer função com exatidão	27	15%
Faltas/Atestados/atrasos	24	14%
Término Contrato	23	13%
Problemas Pessoais	19	11%
Problemas com Gerência/Líder	17	10%
Mudança de Cidade	10	6%
Redução Quadro	11	6%
Relacionamento Interpessoal	9	5%
Roubo/Rolo com Produtos	7	4%
Atendimento ao cliente	3	2%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados primários (2016).

Na Tabela 1, evidencia-se que o motivo mais relevante para o desligamento voluntários dos funcionários foi o salário/outra emprego, com 15%, seguido por adaptação na função/exercer função com exatidão, com 15%, faltas/atestados/atrasos com 14%, e término de contrato com 13%.

De acordo com a Abras (2012), os motivos os desligamentos é uma consequência de vários fatores, como falta de plano de carreira, carga horária exaustiva, escalas de fins de semana e feriados, e pouca ou nenhuma valorização profissional. Os baixos salários e a inexistência de ganhos extras ou premiação sobre metas também são quesitos que causam desmotivação, levando ao aumento da rotatividade.

O motivo que mais leva o funcionário se desligar da empresa é o salário. Isto mostra a importância da empresa ter um plano de cargos e salários bem estruturado, participações nos lucros por menor que seja o percentual e desenvolver premiações extras, conforme o trabalho de cada setor. Isto poderá motivar o funcionário a permanecer na empresa.

A própria empresa ganha com uma política de salários bem definida, pois o funcionário produzirá muito mais e vai atender os clientes com satisfação. Mas, a empresa tem que analisar estes incentivos com outros olhos, não olhar somente o valor que ela gastará a mais no final de cada mês, mas ver o que ela ganhou a mais do funcionário com essa ação.

Mas, estudos sobre motivação no trabalho ressaltam que não é somente salário e benefícios financeiros que estimulam os funcionários permanecerem na empresa. É necessário incluir ações de gestão de pessoas como: treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, administração de carreira, saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho.

#### 4.2.5 IMPACTO FINANCEIRO DA ROTATIVIDADE

Os custos relacionados ao índice de rotatividade apresentam variações, de organização para organização, de cargo para cargo, e de setor para setor, explica PAES JUNIOR (2013). Segundo Cascio e Boudreau (2010), existe a possibilidade de redução deste custo da rotatividade através da redução de seu índice; mas, para isto acontecer é de fundamental importância que a organização conheça os custos que estão envolvidos com a saída e entrada de funcionários e o que ela perde e ganha com esta rotatividade de pessoas, fazendo a gestão da rotatividade.

#### 4.2.6 CUSTO DE DESLIGAMENTO

O custo do desligamento de funcionários é um dos mais altos que envolvem a rotatividade de pessoal, para PAES JUNIOR (2013). No custo envolvem-se as indenizações, férias, décimo terceiro salário e outros encargos que variam conforme o tipo desligamento.

Na Tabela 2 evidencia-se o custo mensal do desligamento do ano 2015, que foram obtidos através de relatórios do programa da folha de pagamento que a empresa utiliza.

**Tabela 2 – Custo Mensal de Desligamento**

Meses	Entrevista desligamento	Exame Demissionais	Rescisão sistema	Rescisão sindicato	Multa FGTS	Recisão	Valor Total	(%)
Janeiro	R\$ 16,93	R\$ 1.120,00	R\$ 304,00	R\$ 152,00	R\$ 3.297,93	R\$ 5.282,16	R\$ 10.173,02	6,33%
Fevereiro	R\$ 22,22	R\$ 1.470,00	R\$ 399,00	R\$ 199,50	R\$ 18.048,72	R\$ 6.946,14	R\$ 27.085,58	16,87%
Março	R\$ 12,70	R\$ 840,00	R\$ 228,00	R\$ 114,00	R\$ 1.791,03	R\$ 3.476,66	R\$ 6.462,39	4,02%
Abril	R\$ 21,16	R\$ 1.400,00	R\$ 380,00	R\$ 190,00	R\$ 8.875,36	R\$ 3.394,58	R\$ 14.261,10	8,88%
Mai	R\$ 14,81	R\$ 980,00	R\$ 266,00	R\$ 133,00	R\$ 20.352,46	R\$ 3.699,37	R\$ 25.445,64	15,84%
Junho	R\$ 12,70	R\$ 840,00	R\$ 228,00	R\$ 114,00	R\$ 5.654,75	R\$ 3.330,73	R\$ 10.180,18	6,34%
Julho	R\$ 23,28	R\$ 1.540,00	R\$ 418,00	R\$ 209,00	R\$ 4.545,71	R\$ 4.074,45	R\$ 10.810,44	6,73%
Agosto	R\$ 7,41	R\$ 490,00	R\$ 133,00	R\$ 66,50	R\$ 4.275,49	R\$ 2.600,69	R\$ 7.573,09	4,72%
Setembro	R\$ 8,46	R\$ 560,00	R\$ 152,00	R\$ 76,00	R\$ 9.422,57	R\$ 3.385,40	R\$ 13.604,43	8,47%
Outubro	R\$ 7,41	R\$ 490,00	R\$ 133,00	R\$ 66,50	R\$ 5.357,39	R\$ 3.080,85	R\$ 9.135,15	5,69%
Novembro	R\$ 11,64	R\$ 770,00	R\$ 209,00	R\$ 104,50	R\$ 9.736,10	R\$ 3.573,48	R\$ 14.404,72	8,97%
Dezembro	R\$ 5,29	R\$ 350,00	R\$ 95,00	R\$ 47,50	R\$ 9.418,96	R\$ 1.544,27	R\$ 11.461,02	7,14%
<b>Total</b>	<b>R\$ 163,99</b>	<b>R\$ 10.850,00</b>	<b>R\$ 2.945,00</b>	<b>R\$ 1.472,50</b>	<b>R\$ 100.776,47</b>	<b>R\$ 44.388,78</b>	<b>R\$ 160.596,74</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados primários (2016).

Observar-se na Tabela 2 que, no mês de fevereiro, a empresa teve o valor mais alto envolvendo demissões: R\$ 27.085,58. Seguido pelo mês de maio, com o valor de R\$ 25.445,64 e depois o mês de abril com valor de R\$ 14.261,10. O mês que teve o menor custo com desligamentos de funcionários foi o mês de março, com valor de R\$ 6.464,39. O custo mensal do desligamento varia conforme a quantidade de funcionários demitidos no período, podendo variar para mais ou para menos.

No mês de fevereiro do ano de 2015 o valor total com demissões é maior, devido ao fim de contrato de experiência das contratações do mês de dezembro, quando se tem o maior volume de venda do ano. Já nos meses de janeiro e fevereiro, o volume de venda é menor devido ao período de férias, onde as pessoas saem da cidade para viajar. E em março retorna o volume de vendas, pois termina o período de férias e retorna o período de aulas nos colégios. Assim, o supermercado toma como base o volume de vendas para tomar a decisão de demitir e admitir funcionários.

Na Tabela 3, a seguir, evidencia-se o custo anual do desligamento do ano 2015 conforme a quantidade de demissões mensais.

**Tabela 3 – Custo Anual de Desligamento**

<b>Descrição da Categoria</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Representatividade (%)</b>
Entrevista de desligamento	R\$ 163,99	0,10%
Exames demissionais	R\$ 10.850,00	6,76%
Rescisão sistema	R\$ 2.945,00	1,83%
Rescisão sindicato	R\$ 1.472,50	0,92%
Multa do FGTS ( 40% funcionário / 10% Governo Federal)	R\$ 100.776,47	62,75%
Rescisão (aviso indenizado/décimo terceiro/férias/1/3 férias proporcional)	R\$ 44.388,78	27,64%
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 160.596,74</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados primários (2016).

Os custos de desligamento foram analisados conforme o processo realizado na empresa, começando pela entrevista de desligamento, que é realizada através de um questionário aplicado ao funcionário no momento em que é desligado da empresa. Para atribuir o valor a essa etapa do processo, foi calculado o valor da hora do funcionário que aplica o questionário e multiplicado pelo tempo gasto para o preenchimento deste questionário. O tempo gasto em média é 10 minutos, por se tratar de um questionário simples. O total de funcionários desligados no ano de 2015 foi de 155, chegando o valor total de R\$ 163,99.

A próxima etapa foram os exames demissionais, onde o supermercado possui um contrato com uma empresa de Segurança do Trabalho e a média das despesas com este exame é de R\$70,00, envolvendo o exame médico e outros exames de acordo com a função. Para verificar este custo foi utilizado o número total de funcionários desligados no ano de 2015 e multiplicado pelo valor do exame demissional, gerando um custo total de R\$ 10.850,00.

A NR7 que determina o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional trata de ações que visam à promoção da saúde e prevenção de doenças, além de tornar obrigatórios os exames médicos nas empresas, explica ROSSETE (2014).

A empresa realiza os exames demissional e admissional conforme a NR7 solicita, disponibiliza todos os equipamentos de proteção para os funcionários, conforme o setor onde ele trabalha. Segundo a NR, solicita e também faz a fiscalização periódica do uso destes equipamentos pelo funcionário.

Para realizar a rescisão no sistema informatizado da folha de pagamento (cálculo da rescisão e a baixa do funcionário da folha pagamento), considerando o valor da hora do funcionário responsável mais o tempo de uma hora para finalizar todo este processo. O total do custo da rescisão no sistema informatizado é de R\$ 2.945,00. Para fazer o acerto no sindicato o funcionário responsável leva cerca de 30 minutos, considerando o valor da hora deste funcionário, tem-se no final um custo total de R\$ 1.472,50.

Referente à multa do FTGS (40% para o funcionário e 10% para o governo) foi verificado mensalmente os relatórios da folha de pagamento do ano 2015 gerando um total de R\$ 100.776,47. Com relação à rescisão (aviso indenizado, décimo terceiro, férias, um terço de férias proporcional) foi identificado mensalmente os relatórios da folha de pagamento do ano de 2015 gerando um somatório total de R\$ 44.388,78. Totalizando um custo com demissões de R\$ 160.596,74.

Os custos relacionados ao índice de rotatividade apresentam variações, de organização para organização, de cargo para cargo, e de setor para setor, explica PAES JUNIOR (2013). O custo com o desligamento de funcionários é considerado o mais elevado para empresa; assim, esta deve ter um controle rígido nas funções administrativas que se relacionam com o desligamento e o tempo que é gasto com isto, explica BRAUN (2015).

#### 4.2.7 CUSTO DA CONTRATAÇÃO

Os custos da admissão envolvem o recrutamento e seleção, entrevista com o candidato, exame admissional, cadastro do funcionário no sistema informatizado, separação de uniformes e a integração do novo funcionário na empresa.

Na Tabela 4, têm-se os custos mensais com a contratação de funcionários no ano de 2015.

**Tabela 4 – Custo Mensal de Admissão**

Meses	Recrutamento e Seleção	Entrevista	Exame admissionais	Cadastro funcionário sistema	Separação uniformes	Integração funcionários	Valor Total	(%)
Janeiro	R\$ 417,18	R\$ 104,30	R\$ 1.190,00	R\$ 161,50	R\$ 26,98	R\$ 89,93	R\$ 1.989,88	10,76%
Fevereiro	R\$ 245,40	R\$ 61,35	R\$ 700,00	R\$ 95,00	R\$ 15,87	R\$ 52,90	R\$ 1.170,52	6,33%
Março	R\$ 564,42	R\$ 141,11	R\$ 1.610,00	R\$ 218,50	R\$ 36,50	R\$ 121,67	R\$ 2.692,20	14,56%
Abril	R\$ 368,10	R\$ 92,03	R\$ 1.050,00	R\$ 142,50	R\$ 23,81	R\$ 79,35	R\$ 1.755,78	9,49%
Maiο	R\$ 564,42	R\$ 141,11	R\$ 1.610,00	R\$ 218,50	R\$ 36,50	R\$ 121,67	R\$ 2.692,20	14,56%
Junho	R\$ 122,70	R\$ 30,68	R\$ 350,00	R\$ 47,50	R\$ 7,94	R\$ 26,45	R\$ 585,26	3,16%
Julho	R\$ 245,40	R\$ 61,35	R\$ 700,00	R\$ 95,00	R\$ 15,87	R\$ 52,90	R\$ 1.170,52	6,33%
Agosto	R\$ 392,64	R\$ 98,16	R\$ 1.120,00	R\$ 152,00	R\$ 25,39	R\$ 84,64	R\$ 1.872,83	10,13%
Setembro	R\$ 196,32	R\$ 49,08	R\$ 560,00	R\$ 76,00	R\$ 12,70	R\$ 42,32	R\$ 936,42	5,06%
Outubro	R\$ 196,32	R\$ 49,08	R\$ 560,00	R\$ 76,00	R\$ 12,70	R\$ 42,32	R\$ 936,42	5,06%
Novembro	R\$ 490,80	R\$ 122,70	R\$ 1.400,00	R\$ 190,00	R\$ 31,74	R\$ 105,80	R\$ 2.341,04	12,66%
Dezembro	R\$ 73,62	R\$ 18,41	R\$ 210,00	R\$ 28,50	R\$ 4,76	R\$ 15,87	R\$ 351,16	1,90%
<b>Total</b>	<b>R\$ 3.877,32</b>	<b>R\$ 969,33</b>	<b>R\$ 11.060,00</b>	<b>R\$ 1.501,00</b>	<b>R\$ 250,75</b>	<b>R\$ 835,82</b>	<b>R\$ 18.494,22</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados primários (2016)

Na Tabela 4 observa-se que, nos meses de março e maio, a empresa teve o maior custo com admissão, com o valor de R\$ 2.692,20, seguido pelo mês de novembro com valor de R\$ 2.341,04, sendo que é o mês antecede que dezembro, que é o mês de maior volume de venda do ano todo. O mês com o menor custo de contratação é mês de dezembro, com o valor de R\$ 351,16, pois neste mês não se contrata mais, somente em casos de emergência. As contratações para este mês devem ser feitas com antecedência, para os funcionários estarem treinados e executando suas funções com eficiência para os dias de maior venda, que é o Natal e final de ano.

Na Tabela 5, verifica-se o custo anual das contratações do ano de 2015.

**Tabela 5 – Custo Anual de Admissão**

<b>Descrição da Categoria</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Representatividade (%)</b>
Recrutamento e Seleção	R\$ 3.877,32	20,97%
Entrevista	R\$ 969,33	5,24%
Exame admissionais	R\$ 11.060,00	59,80%
Cadastro funcionário sistema	R\$ 1.501,00	8,12%
Separação uniformes	R\$ 250,75	1,36%
Integração funcionários	R\$ 835,82	4,52%
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 18.494,22</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados primários (2016).

O processo de recrutamento e seleção é de responsabilidade da psicóloga da empresa. Os currículos que chegam aos supermercados (matriz e filiais) são repassados à psicóloga, onde ela faz uma pré-análise do currículo e, se o currículo preenche os requisitos dos cargos da empresa, vai para o Banco de Currículos. Quando a empresa tem vagas em aberto a psicóloga analisa mais a fundo os currículos para ver se atendem aos requisitos do setor em que a vaga está aberta. Para essa análise dos currículos e para entrar em contato com os candidatos, a psicóloga leva cerca de 2 horas.

Para cálculo do custo do recrutamento e seleção e levando em consideração o valor da hora da psicóloga multiplicado pelo tempo gasto para processo e o número de funcionários admitidos no ano de 2015, que foi o total de 158 funcionários, o processo gerou um custo de R\$ 3.877,32 com recrutamento e seleção. Para a entrevista com o candidato, a psicóloga leva, em média, 30 minutos, multiplicado pelo valor da hora da profissional, levando consideração total de admitido do ano, tem-se um custo total de R\$ 969,33.

Depois que o candidato for aprovado, inicia-se o processo para sua admissão na empresa, começando com o exame admissional para ver se ele está com a saúde apta para exercer a função. Para calcular este custo foi levantada a média de custo do exame admissional dos setores, sendo o valor de R\$ 70,00, multiplicando-se pela quantidade de funcionários admitidos no ano de 2015, gerando o total de R\$ 11.060,00. Com o exame admissional realizado, o departamento de recursos humanos inicia o processo de cadastro do funcionário no sistema informatizado, que leva cerca de 30 minutos e, considerando o valor da hora do funcionário multiplicado pelo tempo e o número de funcionários admitidos, tem-se o custo total de R\$ 1.501,00.

Para finalizar a contratação do novo funcionário, é realizada a distribuição do uniforme e a integração do funcionário. Para fazer a separação dos uniformes a pessoa responsável leva cerca de 15 minutos, levando em consideração o valor da hora e o número de

funcionários admitidos no período, tem-se o custo de R\$ 250,75. Para fazer a integração com novos funcionários (apresentação da empresa e das regras), utilizam-se cerca de 30 minutos. Multiplicando o valor da hora da pessoa responsável e o número de funcionários do período, tem-se o custo total de R\$ 835,82.

No final, totaliza-se um custo com admissões de R\$ 18.494,22. Pode-se observar que o custo da contratação de funcionários é menor que a demissão de funcionários.

O recrutamento é a fase inicial para o preenchimento de uma vaga que está em aberto (LIMONGI FRANÇA, 2014). A seleção de pessoal tem a finalidade de escolher candidatos a emprego que atendam às necessidades internas da empresa, explica Marras (2011). Os funcionários que substituem aqueles que foram demitidos são chamados de aquisições. Conforme Cascio e Boudreau (2010), o valor do retorno dessa aquisição depende de três parâmetros: quantidade, qualidade e custo.

O processo de admissão de funcionários tem menos custos para a empresa, em muitos casos ele é vantajoso, pois a empresa está adquirindo um funcionário talentoso, de qualidade, que vai agregar produtividade para a empresa. Mas este processo de que ser muito criterioso para a escolha ser correta, senão acaba gerando mais custos para a empresa, tendo que rescindir o contrato e fazer novo processo seletivo.

#### 4.2.8 CUSTO DO TREINAMENTO DE OPERADORAS DE CAIXA

Conforme pesquisa realizada pela Abras (2012), o setor da loja que concentra o maior índice de rotatividade é frente de caixa com 47,2% e o índice da rotatividade deste setor é de 42,61%, sendo o setor que mais tem rotatividade durante o ano.

Na Tabela 6, evidenciam-se os custos mensais do treinamento das operadoras de caixa.

**Tabela 6 – Custo Mensal de Treinamento de Operadoras**

Meses	Integração	Instruções dadas pela Chefe de Caixa	Treinamento do novo funcionário pelo mais antigo	Treinamento dado pelo Funcionário Antigo	Treinamento dado pela Tesoureira	Valor Total	(%)
Março	RS 15,87	RS 16,97	RS 727,02	RS 727,02	RS 76,41	RS 1.563,29	10,71%
Abril	RS 5,29	RS 5,66	RS 242,34	RS 242,34	RS 25,47	RS 521,10	3,57%
Maio	RS 26,45	RS 28,28	RS 1.211,70	RS 1.211,70	RS 127,35	RS 2.605,48	17,86%
Junho	RS 5,29	RS 5,66	RS 242,34	RS 242,34	RS 25,47	RS 521,10	3,57%
Julho	RS 15,87	RS 16,97	RS 727,02	RS 727,02	RS 76,41	RS 1.563,29	10,71%
Agosto	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	0,00%
Setembro	RS 5,29	RS 5,66	RS 242,34	RS 242,34	RS 25,47	RS 521,10	3,57%
Outubro	RS 15,87	RS 16,97	RS 727,02	RS 727,02	RS 76,41	RS 1.563,29	10,71%
Novembro	RS 21,16	RS 22,62	RS 969,36	RS 969,36	RS 101,88	RS 2.084,38	14,29%
Dezembro	RS 5,29	RS 5,66	RS 242,34	RS 242,34	RS 25,47	RS 521,10	3,57%
Janeiro	RS 5,29	RS 5,66	RS 242,34	RS 242,34	RS 25,47	RS 521,10	3,57%
Fevereiro	RS 26,45	RS 28,28	RS 1.211,70	RS 1.211,70	RS 127,35	RS 2.605,48	17,86%
Março	RS 5,29	RS 5,66	RS 242,34	RS 242,34	RS 25,47	RS 521,10	3,57%
<b>Total</b>	<b>RS 148,12</b>	<b>RS 158,34</b>	<b>RS 7.027,86</b>	<b>RS 7.027,86</b>	<b>RS 713,16</b>	<b>RS 14.590,66</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Dados primários (2016).

Os meses que apresentaram o custo mais alto com o treinamento das operadoras foram maio/2015 e fevereiro/2016 com o valor de R\$ 2.605,48, depois o mês de novembro/2015 com o valor de R\$ 2.084,38, sendo o mês que antecede dezembro, onde se concentra o maior movimento por causa do Natal e final de ano. O mês com menor valor foi mês de agosto/2015 onde não teve nenhuma contratação de operadora de caixa.

Com a demissão de um funcionário e a contratação de um novo para o lugar é sempre necessário que o novo colaborador receba um treinamento para exercer a função. Com um percentual alto de rotatividade no setor, o custo de treinamento com as operadoras de caixa no período de março de 2015 a março de 2016 representa muito na organização pesquisada. A Tabela 7 evidencia esses números.

**Tabela 7 – Custo Anual de Treinamento de Operadoras de Caixa**

Descrição da Categoria	Valor Total	Representatividade (%)
Integração	R\$ 142,83	1,02%
Instruções dadas pela Chefe de Caixa	R\$ 152,69	1,09%
Treinamento do novo funcionário pelo mais antigo	R\$ 6.543,18	46,51%
Funcionario antigo dando treinamento	R\$ 6.543,18	46,51%
Treinamento dado pela Tesoureira	R\$ 687,69	4,89%
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 14.069,57</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados primários (2016).

Os procedimentos para o treinamento de uma operadora de caixa começam com a integração de funcionários, que é a apresentação da empresa e das regras. Este processo leva em torno de 30 minutos e é feito pela pessoa responsável pelo recursos humanos. Levando em

consideração o valor da hora desta pessoa multiplicado pelo número de operadoras contratadas no período, que foram 27, tem-se o total de custo de R\$ 142,83.

O novo colaborador é recebido na loja pelo chefe de caixa, o qual vai lhe repassar as instruções e regras sobre o setor de caixa. Este processo leva cerca de 30 minutos. Levando em consideração o valor da hora do chefe de caixa, multiplicado pelo tempo e o número de operadoras contratadas no período, tem-se um custo total de R\$ 152,69.

Depois que o chefe de caixa passa instruções ao novo operador de caixa, ele é encaminhado para uma operadora mais experiente que fará um treinamento que dura o tempo de 42 horas distribuídas em torno de 6 dias. Somente depois deste período que o novo operador de caixa começa a operar sozinho o caixa. Para calcular este custo, considerou-se o tempo multiplicado pelo valor da hora da operadora de caixa (treinadora) e o número de operadoras contratadas no período, tendo um total de R\$ 6.543,18. Tem-se também o custo da operadora antiga que passa o treinamento. Para calcular este custo considerou-se o tempo que ela leva para passar treinamento para a operadora nova, multiplicada pelo valor da hora da operadora de caixa e o número de operadoras contratadas no período, tendo um total de R\$ 6.543,18.

Uma vez por mês se reúnem todas as novas operadoras do mês para a tesoureira passar treinamento sobre como operar o caixa, as regras, como atender o cliente e como funciona o fechamento do caixa no setor financeiro e tirar dúvidas que possam existir. Este processo leva cerca de 3 horas. Então, o valor da hora da tesoureira multiplicando pelo tempo e número de operadoras contratadas, tem-se o custo total de R\$ 687,69.

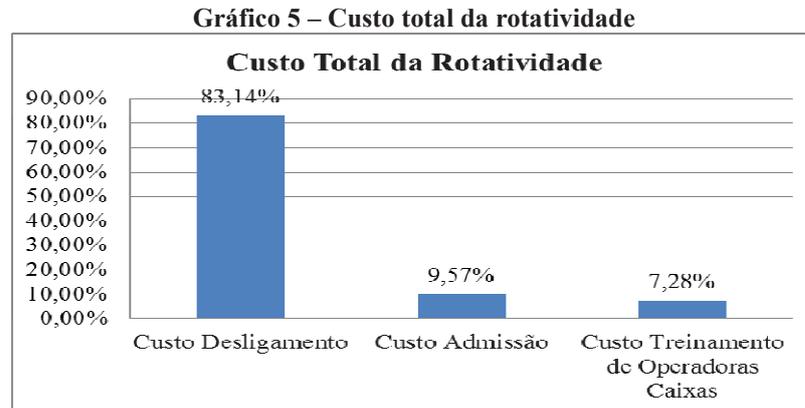
Totalizando, tem-se um custo total com treinamento de operadoras de caixa de R\$ 14.069,57.

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidade, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre a característica dos empregados e as exigências dos papéis funcionais, explica Milkovich e Boudreau (2000).

Este treinamento oferecido para operadoras de caixa é de fundamental importância neste setor, pois é onde o cliente tem o último contato na empresa é onde vai “mexer no bolso” dele. Por isto, o atendimento da operadora deve ser impecável, pois se ele não teve um atendimento agradável, em outros setores da loja e a operadora atendê-lo com gentileza pode amenizar o atendimento que não foi tão satisfatório e sair da loja com uma boa impressão.

#### 4.2.9 CUSTO TOTAL DA ROTATIVIDADE

Com o objetivo de identificar os custos totais com a rotatividade de funcionários no supermercado pesquisado, o Gráfico 5 evidencia os resultados.



Fonte: Dados primários (2016).

Constatou-se que o maior custo é representado pelo processo demissionário, com um valor total de R\$ 160.596,74, representando os custos totais de rotatividade com 83,14%, seguido pelo custo da admissão com um total de R\$ 18.494,22, tendo um percentual de 9,57%, o custo do treinamento com operadoras de caixa tem um total de R\$ 14.069,57 sendo o percentual de 7,28%. Os custos totais da rotatividade geram uma despesa de R\$ 193.160,53 no período estudado.

Explica Cascio e Boudreau (2010) que o custo total da rotatividade de pessoal é composto pelo somatório de valores dos custos de desligamento, reposição e treinamento.

O custo total que mais pesa para a empresa é o custo com desligamento. A empresa pode desenvolver métodos para evitar a saída do funcionário, não tendo uma despesa tão alta com o desligamento, como por exemplo, investir mais em treinamentos onde o valor investido retorna para própria empresa com o melhor desempenho do funcionário em seu trabalho.

#### 4.2.10 RELAÇÃO ENTRE A RECEITA E O CUSTO TOTAL DA ROTATIVIDADE

O custo total da rotatividade em relação à receita de vendas no período de março/2015 a março/2016 gera um impacto de 0,33% na receita de vendas do supermercado, analisado com os custos da rotatividade de pessoal. Para realizar este comparativo foi levantado o custo total da rotatividade do período de março/2015 a março/2016 dividido pela receita de venda do período de março/2015 a março/2016.

O custo total da rotatividade em relação à receita líquida do supermercado, no período de março/2015 a março/2016, gera um impacto de 2,44% no lucro do supermercado. Para realizar este comparativo foi levantado o custo total da rotatividade do período de março/2015 a março/2016 dividido pela receita líquida do período de março/2015 a março/2016

É problema de cada organização saber até que nível de rotatividade de pessoal ela pode suportar sem ter maiores danos. Para avaliar este nível, a organização adota cálculos próprios e bases de interesses que lhe são relevantes, conforme Chiavenato (2004).

A principal consequência da rotatividade são os custos que ela gera. Pôde-se observar que o impacto do custo da rotatividade na receita de venda não é um valor muito significativo, mas o impacto na receita líquida do supermercado gera um valor considerável. É importante a empresa analisar este custo financeiro da rotatividade para verificar o que ela ganha e perde com esta saída e entrada de funcionários.

#### **4.3 Sugestões e recomendações**

De acordo com as análises feitas acima e tendo como base a fundamentação teórica, podem-se apresentar algumas sugestões e recomendações para a organização.

Sugere-se para empresa que adote o controle de custos com as demissões, contratações e treinamentos, sendo que no treinamento pode-se levantar os custos de todos os setores da empresa. Para isto, o setor de recursos humanos deve se organizar com o levantamento dos dados necessários minuciosamente para fazer estes controles mensais.

É importante que seja feito um controle e acompanhamento do índice da rotatividade, podendo ser separado por setores da empresa e com o índice geral de cada loja e um com todas as lojas juntas. Quando o índice ultrapassar a média do setor ou índice geral deve-se buscar os motivos porque ela está fora do padrão considerado normal para o segmento supermercadista.

A empresa deve estar atenta às entrevistas de desligamento. Sugere-se que, em vez da aplicação do questionário da entrevista de desligamento seja feita a entrevista mais profunda com o funcionário tentando buscar a causa do desligamento, seja ele voluntário ou involuntário. Com isto, pode-se corrigir problemas internos relatados pelos funcionários e evitar que outras pessoas se desliguem da empresa pelo mesmo motivo.

Seria importante a empresa adotar processos de treinamentos periódicos com todos os funcionários, não só com os funcionários novos, mas com os antigos também, para cada vez

mais aperfeiçoá-los em suas funções e, assim, a empresa estará agregando valor e construindo o seu capital intelectual, mas tem que trabalhar para mantê-los dentro da empresa.

Sugere-se para a empresa montar um plano de cargos e salários, que tenha por objetivos alcançar a equidade, isonomia, a reorganização das funções e oferecer salários compatíveis à função e ao tempo de empresa, evitando desigualdade de salários e insatisfação dos funcionários. O plano de cargos e salários proporciona o crescimento dos funcionários na empresa, ajudando a motivá-los a permanecer nela e transmitindo mais confiança para estes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A organização deve sempre procurar desenvolver processos de gestão de pessoas que agregam valor à organização para reter os seus funcionários e, conseqüentemente, evitar a rotatividade. A rotatividade de pessoas vem gerando custos para as organizações, e o setor de gestão de pessoas pode ajudar a monitorar a entrada e a saída de funcionários e o que está ocasionando essa rotatividade.

O estudo foi realizado em um supermercado, localizado na cidade de Carazinho/RS, empresa do segmento supermercadista, onde um dos maiores problemas do setor é a mão de obra qualificada para o trabalho, com isto este setor acaba tendo um grande desafio que é controlar a rotatividade dentro da empresa.

O tipo de estudo realizado foi uma pesquisa quantitativa, exploratória e estudo de caso. Os dados coletados foram as entrevistas de desligamentos e relatórios fornecidos pelo setor de recursos humanos.

O objetivo do estudo foi identificar o índice de rotatividade mensal e anual do supermercado no período de 2013 a 2015. O setor supermercadista tem um índice natural de rotatividade devido a realidade do setor, mas a situação do supermercado pesquisado é preocupante, pois os índices de rotatividades estão altos, causando vários impactos financeiros para empresa, entre outras conseqüências.

Como o supermercado tem um índice alto de rotatividade, calcular os custos da rotatividade gerados com as demissões, admissões e treinamento das operadoras de caixa, o setor onde se tem a maior rotatividade, foi relevante para a empresa. O custo que tem maior impacto na empresa é custo com desligamento de funcionários, seguido pelo custo de admissão e o custo de treinamento de operadoras de caixa. Tendo conhecimento destes valores a empresa pode realizar um controle maior sobre a rotatividade dos funcionários e, assim, realizar planejamentos estratégicos com a área de gestão de pessoas para minimizar os impactos financeiros.

A relação do custo da rotatividade com a receita de venda não impactam tanto, pois tem-se a venda bruta se descontar as despesas. Já com relação com a receita líquida já em um impacto maior, que seria importante um olhar mais crítico e buscar soluções para diminuir o custo da rotatividade, sendo que este valor poderia ser investido, por exemplo, em treinamento para reter os seus melhores talentos.

Dessa forma, o estudo visou pesquisar os custos que a rotatividade de funcionários exerce sobre um supermercado. Os custos começam com o desligamento de um funcionário

da empresa, depois o custo da contratação de um funcionário para o lugar do demitido e, na sequência, o custo em treinar este novo funcionário. Seguindo este roteiro, a cada demissão geram-se os custos da rotatividade na empresa. Este custo de rotatividade vai além do roteiro acima ou dos valores que isto gera para a empresa, a rotatividade alta de funcionários está dando o alerta que alguma coisa precisa ser mudada.

Observou-se que funcionários que mais se desligam da empresa são os que tem o tempo de 3 meses a um ano de empresa, ou seja, muitos deles permanecem somente o tempo do contrato de experiência. São poucos funcionários que tem o tempo de dois anos de empresa. Isto mostra que o capital intelectual é baixo e não tem uma gestão de pessoas para desenvolver as pessoas para que elas permaneçam na empresa por um longo prazo.

O setor que mais tem rotatividade é frente de caixa, sendo um setor importante, pois é nele que o cliente tem a última impressão e contato com empresa, finalizando a sua experiência de compra. A empresa tem um maior número de desligamentos involuntários que voluntários. Os maiores motivos dos desligamentos de funcionários são por salário melhores, outra oportunidade de emprego e a não adaptação na função. Os índices de rotatividade em alguns meses ficam acima da média do setor, alguns mantem a média do setor e em poucos meses ele está abaixo da média.

Sugere-se à empresa realizar um maior controle sobre a rotatividade, os motivos pelo qual ocorre e os custos que isto gera, dando importância em observar o ambiente interno para coletar informações que possam auxiliar no desenvolvimento e sucesso da empresa.

Além disso, sugere-se a realização de outros estudos, como do clima organizacional, a satisfação funcionários por setor, desenvolvimento de treinamento com os líderes de setores e gerentes sobre como fazer a gestão de suas equipes. Isso permitiria melhorias na gestão da rotatividade dentro da empresa.

## REFERÊNCIAS

MONTEIRO, Eliézer, A Gestão de rh em épocas sazonais. Porto Alegre: *Revista Agas*, 2015. Bimestral. Disponível em: <<http://agas.com.br/revistadigital/pages/Edicao317/Edicao317.pdf>>. Acesso em: 13 de set. de 2016.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa; MARTINS, Eliseu. Capital intelectual: seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, v. 4, p.5-21, 21 abr. 2007. Trimestral. Disponível em: <<http://revistas.unisinos.br/index.php/base/article/view/5588>>. Acesso em: 13 de set. de 2016.

BRAUN, Michele Finger. **O impacto da rotatividade sobre os custos do capital humano de uma indústria de máquinas e implementos agrícolas da região norte do estado do RS**. Carazinho, 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração). Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis/UPF, Passo Fundo/RS.

ABRAS, Capital Humano: menos custos, mais ganhos. São Paulo: **Revista SuperHiper**, 25 nov. 2013. Mensal. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/superhiper/superhiper/ultima-edicao/materia-de-capa/?materia=9384>>. Acesso em: 13 de set. de 2016.

MEZA, Margareth, Capital Humano - dê atenção a esse recurso. São Paulo: **Revista SuperHiper**, 24 nov. 2011. Mensal. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/superhiper/superhiper/ultima-edicao/materia-de-capa/?materia=3767>>. Acesso em: 13 de set. de 2016.

CASCIO, Wayne; BOUDREAU, John. **Investimentos em Pessoas: Como medir o impacto financeiro das iniciativas em Recursos Humanos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009a.

\_\_\_\_\_. **Remuneração, Benefícios e Relação de Trabalho: como reter talentos na organização**. 6. ed. Barueri: Manole, 2009b.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAMBROS, Gisele de Chaves; PERREIRA, Roberta. **Análise de Rotatividade do supermercado Gama**. Toledo, p.11, 08 nov. 2013. Disponível em: <<https://www.fasul.edu.br/publicacoes-online/index.php/trabalhos/exibe?id=126>>.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FERRARI JUNIOR, Celso; SILVA, Emili Marini; ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **Identificação das Características dos Consumidores no Ramo de Supermercados de Umuarama**. *Revista de Ciências Empresariais da Unipar*, Umuarama, v. 8, n. 12, p.181-196, 2007. Anual. Disponível em: <<http://revistas.unipar.br/empresarial/article/view/2681>>. Acesso em: 31 de set. de 2016.

LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

HAMMES, Carla Cristina Ferreira; SANTOS, Antonio José dos; MELIM, José Maria. **Os impactos do turnover para as organizações**. 2015. 21 f. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a16v37n03/16370324.html>>. Acesso em: 31 de set. de 2016.

JOIA, Luiz Antônio. MEDINDO O CAPITAL INTELECTUAL. *Rae - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, p.54-63, 2001. Trimestral. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902001000200006.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902001000200006.pdf)>. Acesso em: 31 de set. de 2016.

KOPS, Lucia Maria; SILVA, Selma França da Costa e; ROMERO, Sonia Mara Thater. **Gestão de Pessoas: Conceitos e estratégias**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LOTZ, Erika Gisele; BURDA, Jocely Aparecida. **Recrutamento e seleção de talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORENO, Amanda Izabelle. **Administração de Cargos e Salários**. Curitiba: Inter, 2014. 259 p. Disponível em: <<http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582129937/pages/1>>. Acesso em: 02 de nov. de 2016.

MOTA, Regieder Sebastiao da. Rotatividade nas organizações: razão de grandes perdas. *Revista Perquirere*, Patos de Minas, v. 2, n. 11, p.36-50, dez. 2014. Disponível em: <<http://perquirere.unipam.edu.br/documents/23456/612187/Rotatividade+nas++organizações-+razão+de+grandes+perdas.pdf>>. Acesso em: 31 de set. de 2016.

NERY, Pedro Fernando. **O que é rotatividade (e por que é um problema)?** Disponível em: <<http://www.brasil-economia-governo.org.br/2015/04/15/o-que-e-rotatividade-e-por-que-e-um-problema/>>. Acesso em: 31 de ago. de 2016.

PAES JUNIOR, Reinaldo. **Redução de Custos por meio do Controle da rotatividade de Pessoal**. p.24. Disponível em: <[http://www.fadergs.edu.br/fadergs/user/file/Reinaldo%20P\\_%20Junior\(1\).pdf](http://www.fadergs.edu.br/fadergs/user/file/Reinaldo%20P_%20Junior(1).pdf)>. Acesso em: 30 de jun. de 2015.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 3 ed. Atula. São Paulo, LTR, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de Pesquisa em administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ROSSETE, Celso Augusto. **Segurança e higiene do trabalho**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

SANTOS, Everton Vieira dos. Estrutura de Mercado do Setor Supermercadista do Rio Grande do Sul e Identificação do seu Grau de Concentração. **Negócios e Talentos**, Porto Alegre, n. 6, p.157-175, 2009. Disponível em: <<http://seer.uniritter.edu.br/index.php/negocios/article/view/406/252>>.

SOUZA, Marco Antônio Ferreira de; MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva; FERREIRA, Marcelo Sales. **Desempenho Organizacional no Setor Supermercadista Brasileiro: Uma análise apoiada em DEA**. Rege, São Paulo, v. 17, n. 2, p.151-167, 28 set. 2009. Trimestral. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/554.pdf>>. Acesso em: 30 de jun. de 2015.

SOUZA, Paula Rodrigues de. **Os impactos da rotatividade de pessoal em uma rede de supermercado na cidade de Campina Grande - PB: um estudo de caso**. 2013. 45 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Departamento de Administração e Economia, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2013. Disponível em: <<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/handle/123456789/3546>>. Acesso em: 31 de set. de 2016.

TESTA, Marcelo. **Gerenciamento de perigos e riscos à saúde**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

## ANEXO I - ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

Nome: \_\_\_\_\_  
 Setor: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_ Loja: \_\_\_\_\_  
 Data de Entrada: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_. Data de Saída: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

- Demissão solicitada pela empresa
- Demissão solicitada pelo colaborador
- Término de contrato de experiência solicitado pela empresa
- Término de contrato de experiência solicitado pelo colaborador

**1-** Quais os motivos que o levaram a sair da nossa empresa?

- Outro Emprego
- Salário
- Desmotivação /Desinteresse
- Outros – especifique: \_\_\_\_\_
- Dificuldades com Líder/Gerente
- Não se Adaptou à Função
- Faltas, Atrasos e Atestados

**2-** Coloque “P” para positivo e “N” para negativo, em relação aos aspectos que você encontrou na empresa:

- Relacionamento com líderes e gerentes
- Condições físicas e ambientais
- Política de crescimento pessoal e profissional
- Treinamentos iniciais (integração, atendimento, segurança no trabalho)
- Seu cargo na empresa
- Uniformes oferecidos
- Refeitórios

**3-** Dos benefícios oferecidos pela empresa, que nota você daria?

- 1 – MUITO BOM    2 – BOM    3 – REGULAR    4 - INSUFICIENTE**
- Prêmio Assiduidade
  - Colaborador Destaque
  - Unimed
  - Cesta para as Mamães
  - Coleta Consciente de Material de Sucata
  - Premiação na Escolha do Slogan
  - Premiação por Tempo de Empresa (relógios)
  - Festividades em Datas Comemorativas

**4-** Quais outros benefícios você gostaria de ter tido na empresa?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**5-** Comentários Gerais:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_