

ANÁLISE DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM UMA COOPERATIVA DO RS: UMA PERSPECTIVA A PARTIR DOS CUSTOS

Carlos Eduardo Casagrande Meneghetti

RESUMO

A rotatividade de pessoas se tornou um problema comum e preocupante dentro das organizações dos mais variados segmentos. Sendo assim, o trabalho tem o intuito de apresentar o cálculo do índice de rotatividade na cooperativa no período de 12 meses (01 de janeiro de 2022 à dezembro de 2022), identificando com base nas pesquisas de forma quantitativa realizada com os funcionários desligados (275), a natureza dos desligamentos, motivo dos mesmos, as unidades de negócio mais afetadas com as demissões, os cargos que exerciam na empresa, tempo de contrato, se houve oportunidades de crescimento e a satisfação salarial com base no cargo exercido. Após a pesquisa, foi observado que grande parte dos desligamentos voluntários, ocorreu por uma nova proposta de emprego, e os setores mais afetados, consiste em setores e cargos operacionais. Em seguida, realizou-se o cálculo do impacto financeiro que a mesma sofre com o alto custo dos desligamentos, sendo eles, voluntários ou involuntários, apresentando soluções para tornar a empresa mais competitiva no momento de contratar novos funcionários ou reter colaboradores experientes, e dessa forma, contribuir com um plano de ação para a redução de custos financeiros e intelectual ocasionados pela rotatividade de pessoas na organização.

Palavras-chave: Gestão de Recursos humanos. Redução de custos. Rotatividade.

ABSTRACT

People turnover became a common and worrying problem inside organizations from the most variable sectors. Thus, the study has the aim to present the turnover index calculation in the cooperative during a 12 months period (January, 1st to December, 2022), identifying the reasons for quitting. With quantitative research done with the former employees, it was sought the quitting nature, reasons, most affected unities, function they has in the company, contract time, and if they had any growth opportunity and wage satisfaction regarded to their positions. After the research, it was noticed the major part of the voluntary resignation occurred because of new job proposal. The most affected sectors were the operational ones. Then, it was done the calculation for the financial impact the company suffers with the high quitting costs, even they are volunteer or not, presenting solutions to make the company more competitive in the hiring moment or retaining experienced employees. Thus, the study contributes to an action plan to reduce the intellectual and financial costs occasioned because of the people turnover in the organization.

Keywords: Human Resources Management. Turnover. Costs Reducing.

1 INTRODUÇÃO

Grandes mudanças estão acontecendo na esfera trabalhista. Com o mercado de trabalho ficando cada vez mais competitivo, fez com que as empresas e os trabalhadores mudassem a forma de pensar e agir. Por um lado, as pessoas tendem a se capacitar mais, aprimorar seus conhecimentos e potencializar suas habilidades, por outro lado, as empresas estão buscando formas de reter e atrair novos talentos, com a estratégia de continuar seu desenvolvimento no mercado em que está inserido, e também fazendo com que seus concorrentes estejam atentos às

iminentes perdas de profissionais capacitados e com um grande potencial de crescimento dentro da empresa.

Por mais que o avanço tecnológico cresça diariamente, ainda assim o material humano é o que faz a grande diferença no desempenho das empresas. Para Chiavenato (2010) turnover ou rotatividade de pessoal refere-se à relação entre as admissões e os desligamentos de profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período. Pode-se afirmar que a rotatividade de pessoal influencia significativamente os processos e resultados das empresas, pois é um aspecto muito importante na dinâmica organizacional.

Existem muitos estudos que medem o impacto do custo da rotatividade no desempenho do trabalho.

Chiavenato (1998) diz que devemos “considerar que os custos causados por funcionário novato em virtude de sua insegurança e inexperiência com os processos e sistemas típicos da organização, há um aumento de retrabalho e refugo, acréscimo de acidentes, baixa produtividade, demanda redobrada, custos com falhas humanas no uso de equipamentos, perda de qualidade de produtos ou serviços, perda de elos importantes com clientes que tinham relacionamentos diretos com os funcionários então desligados, entre outros. Para (Robbins, 2002) Colaboradores motivados, satisfeitos e comprometidos apresentam índices de rotatividade mais baixos.

Na empresa objeto de estudo, existem inúmeros desafios para contratar e reter pessoas qualificadas. Além da baixa procura por emprego, os trabalhadores estão mais exigentes com valores de remuneração, carga horária, benefícios, entre outros aspectos que estão distanciando a empresa de funcionários capacitados, sendo assim, dificultando o desenvolvimento de projetos a longo prazo.

Diante do contexto acima citado pretende-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais os custos e impactos gerais da rotatividade na cooperativa?** Portanto, o objetivo desse estudo visa contribuir com a análise dos custos de 275 funcionários desligados e com a medição dos impactos gerais que a rotatividade traz para empresa, auxiliando a encontrar soluções para esse problema, que cada vez mais afeta a organização.

O artigo terá como sequência no segundo capítulo, a fundamentação teórica composta por conceitos pertinentes ao estudo, bem como no terceiro capítulo pelos procedimentos metodológicos, cronograma com a descrição das atividades e das etapas da coleta e análise de dados seguido de orçamento e conclusão do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica consiste na discussão a partir do posicionamento de diversos autores, buscando o embasamento científico e bibliográfico para a pesquisa. Inicialmente contextualiza-se a gestão de recursos humanos, identificando e definindo os principais processos de gestão de pessoas, sua evolução e as suas respectivas áreas, concluindo no tema principal que é os custos e impactos da rotatividade na organização.

2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Gestão de recursos humanos, ou administração de recursos humanos, conhecida pela sigla RH, é uma mescla de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com o intuito de gerenciar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. (Chiavenato, 2010).

Selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa

é o objetivo principal da Gestão de RH. É chamado recursos humanos o conjunto dos empregados ou dos colaboradores de uma organização, mas deve chamar-se assim à função que ocupa para adquirir, desenvolver, usar e reter os colaboradores da organização. (Chiavenato, 2010).

Sabendo - se que o sucesso de uma organização passa pela motivação e pelo nível de satisfação de seus funcionários perante a empresa, O RH precisa operar constantemente no dia a dia da organização, visando e identificando a forma de motivação de cada indivíduo, pois, cada pessoa tem uma forma de ser motivada. Umas são motivadas por elogios, outras por benefícios, incentivos, etc. De acordo com as teorias de Maslow (Marras, 2000, p. 34) “a motivação dos indivíduos, objetiva satisfazer certas necessidades que vão desde as primárias (fisiológicas) até as mais complexas ou psicológicas (auto realização)”. Para Lacombe e Heilborn (2008, p. 283), “as pessoas trabalham não só por dinheiro, mas para dar um sentido às suas vidas”.

No contexto atual, o conhecimento em gestão de Recursos Humanos é indispensável para todos os profissionais. Seu propósito é avaliar o grupo de trabalho como um suporte para alcançar os objetivos organizacionais, e o indivíduo como um parceiro essencial nesse processo produtivo e social. O avanço do planejamento estratégico na área de Recursos Humanos é influenciado pela capacidade das pessoas em demonstrar iniciativa diante dos desafios, ter consciência de suas responsabilidades profissionais, desenvolver habilidades para realizar suas tarefas e buscar um pensamento otimista na construção de uma empresa voltada para o futuro (Fidelis, 2007).

Conforme mencionado por Chiavenato (2010), a administração de recursos humanos auxilia o gestor, seja ele um líder, supervisor, encarregado ou coordenador - a cumprir as quatro atividades administrativas fundamentais do processo de gestão, a saber: planejar, estruturar, liderar e controlar. A gestão de pessoas busca apoiar o gestor no desempenho dessas atividades, uma vez que ele não realiza suas responsabilidades isoladamente, mas sim por meio da colaboração dos indivíduos que compõem sua equipe. É por meio da equipe de subordinados que o gestor executa as tarefas e alcançar os objetivos e metas estabelecidos.

A administração de Recursos Humanos é constituída de subsistemas interdependentes (...) que formam um processo através do qual os recursos humanos são captados e atraídos, aplicados, mantidos, desenvolvidos e controlados pela organização. Contudo, esses subsistemas não são estabelecidos de uma única maneira. São contingentes ou situacionais: variam conforme a organização e dependem de fatores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos etc. (Chiavenato, 1989, p. 181-182).

Segundo Vergara (2000), a gestão de recursos humanos é um assunto de extrema relevância no contexto organizacional. Em primeiro lugar, isso se deve ao fato de que é nas empresas que dedicamos a maior parte de nossas vidas. Em segundo lugar, as empresas podem ser consideradas de diversas maneiras, mas não alcançarão seu verdadeiro potencial se não contarem com pessoas que determinem sua visão e propósito, que escolham estruturas e estratégias, que empreendem esforços de marketing, que administram os recursos financeiros, que estabeleçam metas de produção, que definem preços e tomem tantas outras decisões e ações cruciais.

Conforme Chiavenato (2010), o planejamento de recursos humanos é o procedimento pelo qual se faz a determinação dos recursos humanos requeridos para alcançar os objetivos da organização em um determinado período de tempo. Consiste em prever quais são as habilidades e talentos necessários da força de trabalho para concretizar as ações futuras da organização.

A gestão de pessoas é influenciada por diferentes contingências e situações, uma vez que depende de diversos fatores, tais como a cultura presente em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do ambiente em que se insere, os processos internos, o estilo de gestão utilizado e uma ampla gama de outras variáveis relevantes (Chiavenato, 2010).

Segundo Chiavenato (2010 p. 15-16) os seis processos de gestão de pessoas são:

- Processo de agregar pessoas que seria o processo de incluir novas pessoas na empresa;
- Processo de aplicar pessoas, utilizados para desenhar as atividades que elas irão realizar na empresa;
- Processos de recompensar pessoas que é usado para incentivá-las e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas.
- Processos de desenvolver pessoas, utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das mesmas;
- Processos de manter pessoas, utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades da empresa;
- Processos de monitorar pessoas, utilizados para acompanhar e controlar as suas atividades e verificar resultados. Todos os processos são ligados entre si, influenciando, favorecendo ou prejudicando um outro.

Segundo Dutra (2012), ao longo da história, as organizações têm tratado as pessoas como um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado. Mesmo com as significativas transformações na organização da produção, os conceitos relacionados à gestão de pessoas e sua implementação como práticas gerenciais ainda têm como ênfase principal o controle sobre os indivíduos. No entanto, as empresas estão enfrentando uma forte pressão do contexto externo, o que as obriga a revisar a forma como lidam com a gestão das pessoas.

2.2 PROCESSO DE AGREGAR PESSOAS

Conforme Tachizawa (2004), a fim de incorporar indivíduos à organização, são empregados os processos de recrutamento e seleção. O recrutamento consiste em um conjunto de políticas e ações voltadas para atrair e integrar talentos à organização, com o intuito de dotá-la das competências necessárias para alcançar o sucesso, podendo ser realizado interna ou externamente. Por sua vez, a seleção é um processo decisório baseado em informações confiáveis, com o propósito de agregar talentos e competências que possam contribuir a longo prazo para o êxito da organização.

Seguindo a abordagem de Chiavenato (2010), pessoas e organizações não surgem juntas. As organizações selecionam as pessoas com as quais desejam colaborar, enquanto as pessoas escolhem as organizações onde desejam trabalhar e aplicar seus esforços e habilidades. Trata-se de uma escolha mútua que depende de inúmeros fatores e circunstâncias.

Mas, para que isso aconteça, tanto os objetivos da organização quanto o das pessoas devem estar alinhados. Este é o papel do recrutamento e seleção: selecionar as pessoas certas para os cargos certos.

Através do processo de recrutamento, a organização, que integra o mercado de trabalho, comunica aos potenciais candidatos, que fazem parte do mercado de recursos humanos, a disponibilidade de oportunidades de emprego. O recrutamento age como uma conexão entre o mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos (Chiavenato, 2010).

2.3 PROCESSO DE APLICAR PESSOAS

Segundo Chiavenato (2010), o processo de alocação de pessoas consiste em integrar os indivíduos que já fazem parte do quadro de funcionários das empresas, a fim de avaliar seu desempenho e posicioná-los de forma mais efetiva em cargos que lhes permitam alcançar o melhor desempenho possível.

Em geral, trata-se de um conjunto de técnicas que visam obter e analisar informações para estimar a qualidade da contribuição do empregado à organização, como mencionado por Tachizawa (2004). Portanto, é necessário identificar as causas de eventuais deficiências e os meios para superá-las. Além disso, é importante examinar os aspectos positivos a fim de minimizá-los e incentivar o potencial de crescimento dos funcionários.

2.4 PROCESSO DE RECOMPENSAR PESSOAS

No processo de recompensar pessoas são utilizados a remuneração, os benefícios e os incentivos. Conforme Chiavenato (2010), os processos de recompensar as pessoas desempenham um papel fundamental no estímulo e motivação dos funcionários da organização, levando em consideração tanto os objetivos organizacionais a serem alcançados quanto os objetivos individuais a serem atendidos.

Apenas o salário não está mais retendo e nem atraindo novos funcionários. Além de planos de carreira bem definidos, as empresas precisam mostrar que se importam com o bem-estar e a saúde do funcionário, agregando valores em benefícios, criando um ambiente agradável para que ele possa exercer suas atividades de forma segura e conseguindo entregar o melhor resultado possível.

No atual cenário, caracterizado pela constante mudança, as organizações devem estar prontas para adaptar suas estratégias, visando alcançar flexibilidade. Nesse sentido, é essencial rever o processo de desenvolvimento e capacitação dos colaboradores, estabelecendo um programa motivacional que englobe o estímulo ao crescimento pessoal, a recompensa pelo desempenho e a valorização da iniciativa como elementos desafiadores. É nesse contexto que a remuneração estratégica surge como um catalisador para a convergência de energias na organização. À medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da empresa, constitui fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultados". (Wood JR.; Picarelli Filho, 1999, p. 45).

2.5 PROCESSO DE DESENVOLVER PESSOAS

Esse processo refere-se à necessidade de manter todos os colaboradores treinados e preparados. Esse processo se torna fundamental para conseguir alcançar os objetivos da organização de uma forma mais rápida e eficaz.

De acordo com Tachizawa *et al.* (2004), o desenvolvimento de pessoal engloba um conjunto de atividades e processos com o propósito de explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva dos indivíduos nas organizações. Isso envolve a aquisição de novas habilidades e conhecimentos, bem como a modificação de comportamentos e atitudes, com o objetivo de definir métodos e procedimentos que permitam otimizar o desempenho profissional e aumentar os níveis de motivação no trabalho.

2.6 PROCESSO DE MANTER PESSOAS

O processo de manter pessoas se torna fundamental para que se mantenha na organização a mão de obra qualificada, profissionais experientes, além disso, reduz o custo com rescisões contratuais e não sobrecarrega com tarefas extras aos demais funcionários que ficaram na empresa.

De acordo com Tachizawa *et al.* (2004), a higiene e a segurança no trabalho têm como objetivo principal garantir condições adequadas para a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, abrangendo tanto o cumprimento dos requisitos legais quanto a implementação de novos conceitos de gestão ambiental e gerenciamento ecológico.

Seguindo a perspectiva de gestão de pessoas de Chiavenato (2010), uma organização viável é aquela que não apenas consegue recrutar e utilizar efetivamente seus recursos humanos, mas também mantém sua satisfação a longo prazo na empresa. A retenção de pessoas requer um conjunto de cuidados especiais, incluindo estilos de gerenciamento, relacionamentos com os funcionários e programas de higiene e segurança no trabalho que garantam uma boa qualidade de vida na organização.

2.7 PROCESSO DE MONITORAR PESSOAS

De acordo com Chiavenato (2010), no processo de monitoramento de pessoas, são utilizados recursos como bancos de dados e sistemas de informação gerencial. O monitoramento consiste em acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas dentro de limites definidos de variação.

O monitoramento não consiste somente em monitorar as pessoas, mas também os processos que estão sendo feitos.

2.8 ROTATIVIDADE

A rotatividade de pessoas, também conhecido como *Turnover*, se dá por diversos motivos, causando enormes prejuízos para a empresa tanto na parte financeira, como na parte intelectual. De acordo com Chiavenato (2009, p. 140) ela se define como sendo “um termo usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e saem da organização.

A rotatividade na opinião de Marras (2005, p. 66) é “o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos”.

2.9 CÁLCULO DA ROTATIVIDADE

Seguindo as palavras de Chiavenato (2009, p. 141), ao desejar calcular o índice de rotatividade de colaboradores com o propósito de realizar um planejamento na área de Gestão de Pessoas, emprega-se a seguinte fórmula:

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

A = Admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas);
D = Desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas);
EM = Efetivo Médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

O índice de rotatividade se torna um indicador essencial para a organização identificar possíveis falhas em seu modelo e estratégia de retenção de colaboradores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos escolhidos que permitem compreender os métodos e técnicas para responder ao problema da pesquisa. O estudo de caso em questão foi conduzido por meio de métodos de pesquisa descritiva e exploratória, abordando o problema de forma mista, envolvendo abordagens qualitativas e quantitativas, devido às suas características. Dessa forma, foi possível identificar os desafios que a organização enfrentava para atrair ou reter seus colaboradores.

De acordo com Diehl e Tatim (2004), a pesquisa exploratória tem como objetivo promover familiaridade e gerar hipóteses, proporcionando uma maior elaboração de novos pontos de vista sobre a situação. Por outro lado, a pesquisa descritiva, também conhecida como descritiva, tem como função descrever as características de uma determinada população e fenômeno. Devido às suas diversas características, vários métodos de estudo estão relacionados à pesquisa descritiva, porém, a coleta de dados mais significativa ainda é realizada por meio de questionários e observação.

Sobre a pesquisa qualitativa, Diehl e Tatim (2004, p. 51) afirmam que, “os estudos qualitativos podem descrever complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Isso proporciona um nível mais profundo de compreensão sobre o assunto, pois amplia o campo de conhecimento sobre o comportamento e suas particularidades.

De acordo com Diehl e Tatim (2004), a pesquisa quantitativa é definida pelo emprego de quantificação tanto na coleta quanto na interpretação e apresentação dos dados.

Ao abordarem as variáveis de estudo, Diehl e Tatim (2004, p. 98) afirmam que estas são “definições gerais e operacionais das variáveis relacionadas à problemática do estudo.” Com isso podemos destacar:

- Rotatividade de 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 do 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).

O universo ou população da pesquisa é determinado pela delimitação da área ou do grupo-alvo, englobando a quantidade de pessoas envolvidas na pesquisa. Para Marconi e Lakatos (1996, p. 37) “universo ou população é um conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.”

A pesquisa foi conduzida em duas etapas distintas. Na primeira etapa, foi realizada de forma quantitativa com 275 colaboradores desligados da organização, e na sequência, na segunda etapa, ocorreu uma abordagem qualitativa direta com a responsável pelo setor de Recursos Humanos da empresa.

De acordo com a análise de Diehl e Tatim (2004), existem diversas formas e instrumentos para coletar dados, oferecendo uma ampla variedade de opções. Essas metodologias podem ser utilizadas para obter informações, sendo as principais: entrevista, questionário, formulário e observação. Portanto, a escolha do método mais adequado dependerá sempre do contexto e dos objetivos da pesquisa.

A coleta de dados da pesquisa foi realizada através de questionário e entrevista. Em uma etapa, foi realizada uma entrevista interna com a responsável do setor de Recursos Humanos, onde foram abordadas perguntas a respeito da rotatividade e dos desafios que havia dentro da organização para o problema em questão.

Já por sua vez, em outra etapa, foi fornecido pela empresa estudada, o resultado das respostas dos colaboradores desligados da empresa, a fim de analisar o motivo do desligamento, a área de atuação mais afetada pela rotatividade, a satisfação do colaborador em relação a oportunidades de crescimento e desenvolvimento, gestão de cargos, salários e benefícios.

De acordo com Diehl e Tatim (2004), afirmam que as perguntas empregadas nesse tipo de coleta devem ser formuladas em formato de múltipla escolha, de forma fechada, porém com algumas opções de resposta que abordem o assunto tratado de maneira abrangente, explorando o maior número possível de perspectivas.

Existem ferramentas específicas para análise dos dados, que podem ser classificadas em abordagens quantitativas e qualitativas, cada uma adaptada aos diferentes tipos de pesquisa (Diehl; Tatim, 2004).

Os processos de análise são apresentados de diferentes maneiras, incluindo a tabulação dos dados, codificação das respostas e também cálculos estatísticos. É importante ter conhecimento dos objetivos da pesquisa para poder associá-la ao procedimento mais adequado.

Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 83) a pesquisa qualitativa “tem o propósito de contar a frequência dos fenômenos e procurar identificar relações entre eles”. Enquanto na pesquisa quantitativa “normalmente os dados coletados são submetidos a análise estatística com ajuda de computadores, se pequeno o número de casos pesquisados utiliza-se planilha para codificação manual”.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O capítulo 4 aborda a análise dos resultados dos índices de rotatividade e explora o impacto financeiro que a rotatividade teve na organização em estudo.

A análise dos resultados foi estruturada para abranger não apenas o índice de rotatividade da empresa estudada de forma geral, mas também para examinar os tipos de desligamento (voluntários e involuntários), os motivos, as unidades de negócio mais impactadas pela rotatividade, os cargos com maiores taxas de desligamento, a satisfação salarial dos colaboradores, as oportunidades de crescimento dentro da organização. Além disso, foi realizada uma análise do tempo de permanência dos colaboradores que deixaram a empresa. Posteriormente, foram destacados os custos relacionados à rotatividade de pessoal e os principais impactos que causam na organização.

4.1 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE

Chiavenato (2009, p. 43), afirma que, “O índice de rotatividade de pessoal exprime um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados”.

Para isso, é utilizada a seguinte expressão:

$$\text{Índice de Rotatividade} = \frac{\text{Admissões} + \text{Demissões} \times 100}{2 \text{ EM}}$$

- Admissão = entrada de colaboradores em um período.
- Desligamentos = saída de colaboradores, por iniciativa própria ou da empresa em um período.
- EM = efetivo médio, ou seja, total de colaboradores em um período.

Quadro 1- Índice de rotatividade ano 2022

ÍNDICE DE ROTATIVIDADE ANO 2022	
Admitidos	324
Demitidos	275
Nº de funcionários	1869
Percentual de rotatividade	16,02%

Fonte: Dados primários (2023).

Com base nos dados apresentados na Tabela 1, é possível verificar a contagem de contratações e rescisões, o total de colaboradores em atividade e a taxa de rotatividade durante o período que abrange o ano de 2022. Com índice de rotatividade de 16,02% no ano de 2022. Isso quer dizer que a cada 100 funcionários contratados, 16 foram demitidos. Em conversa com a Gestora de Recursos humanos da cooperativa estudada, a mesma afirmou não haver um estudo aprofundado sobre a porcentagem ideal de rotatividade para as cooperativas, mas destaca que em conversas com outros gestores das demais cooperativas da região, a média aceitável seria um índice de rotatividade abaixo de 10%

A alta taxa de troca de funcionários, devido à sua multiplicidade de desafios, quando atinge níveis elevados, transforma-se em um elemento que prejudica de forma direta os processos internos na organização. É inegável que, a médio e longo prazo, essa alta transferência causa danos consideráveis à empresa, ao setor e à economia (Chiavenato, 2004, p. 160).

4.2 ANÁLISE DOS DESLIGAMENTOS

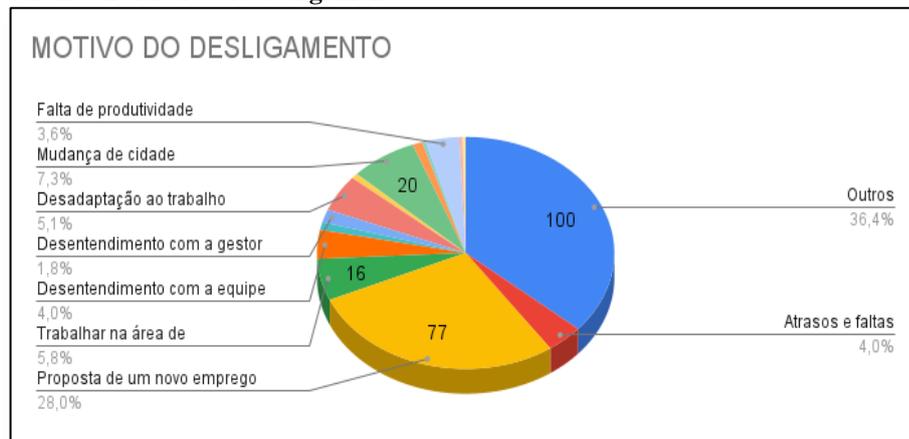
Gráfico 1- Natureza dos desligamentos



Fonte: Dados primários (2023).

O Gráfico 1 ilustra a tipologia de desligamentos na organização. Constatou-se que 54,9% dos desligamentos correspondem à modalidade "sem justa causa", destacando-se como a predominante entre as naturezas de desligamento, nesse sentido, tais desligamentos podem ser interpretados como uma decisão da empresa, ocasionando maior custo com rescisões contratuais. Esse fato ocorre por diversos fatores, como baixo desempenho, desmotivação e até mesmo a escassez de profissionais no mercado de trabalho. Isso leva a organização a optar pela seleção das pessoas que estão disponíveis no momento da contratação, fazendo com que a empresa não consiga contratar de forma assertiva.

Gráfico 2- Motivo do desligamento

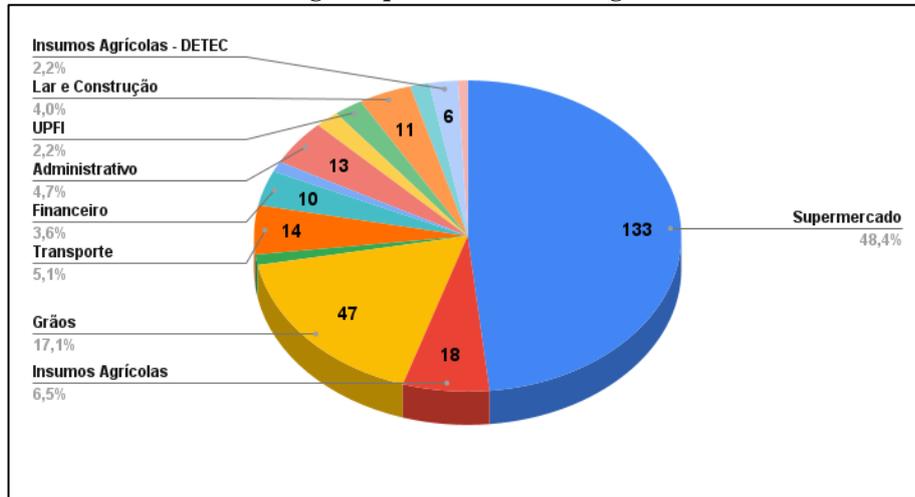


Fonte: Dados primários (2023).

O Gráfico acima apresenta a análise dos motivos dos desligamentos. Notadamente, destacam-se duas situações: 36,4% dos casos referem-se ao motivo "outros,". Em entrevista com a gestora de Recursos humanos, realizou-se uma questão com pergunta aberta, para que os

colaboradores que colocaram como motivo da saída a opção “outros”, explicassem de melhor forma os motivos dos desligamentos. Nessa pergunta encontrou-se diversas respostas diferentes umas das outras, mas, alguns funcionários relataram de forma semelhante o pedido de desligamento para cuidar dos filhos. Em sequência, 28% dos trabalhadores receberam propostas de novos empregos, caracterizando uma saída de colaboradores para outras organizações.

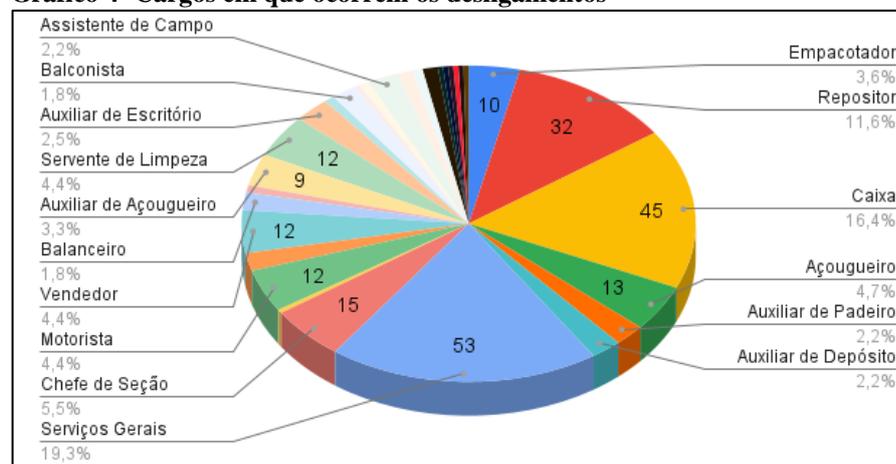
Gráfico 3- Unidades de negócio que ocorrem os desligamentos



Fonte: Dados primários (2023).

No Gráfico 3, verifica-se que o Supermercado é a unidade de negócios mais impactada pelas demissões, totalizando 48,4% dos desligamentos. Em seguida, a Unidade de Grãos registra 17,1% das demissões. Cabe mencionar que a Unidade de Grãos apresenta uma particularidade, relacionada aos trabalhadores safristas, que são contratados apenas durante o período de colheita com contratos de três meses de duração. Consequentemente, ao término da safra, ocorrem os desligamentos desses profissionais, resultando no Supermercado como o setor de maior preocupação em relação às demissões dentro da organização.

Gráfico 4- Cargos em que ocorrem os desligamentos

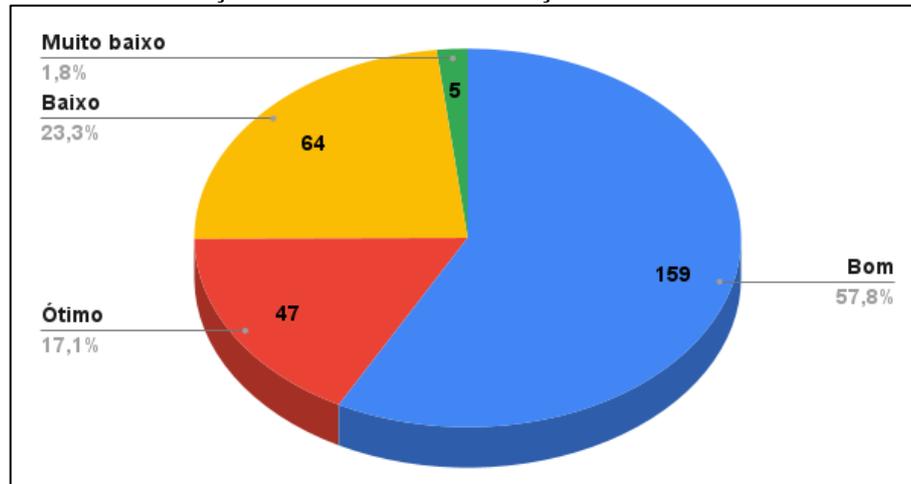


Fonte: Dados primários (2023).

No gráfico acima, verifica-se uma variedade de cargos nos quais ocorrem os desligamentos. Destaca-se, com maior incidência, a categoria de Serviços Gerais, com 19,3%,

seguida pelo cargo de Caixa, com 16,4%, e em terceiro lugar, o cargo de repositor, com 11,6%. Nesse contexto, é importante analisar o desenvolvimento dos colaboradores, a faixa salarial da categoria e as oportunidades de crescimento dentro da organização nesses setores.

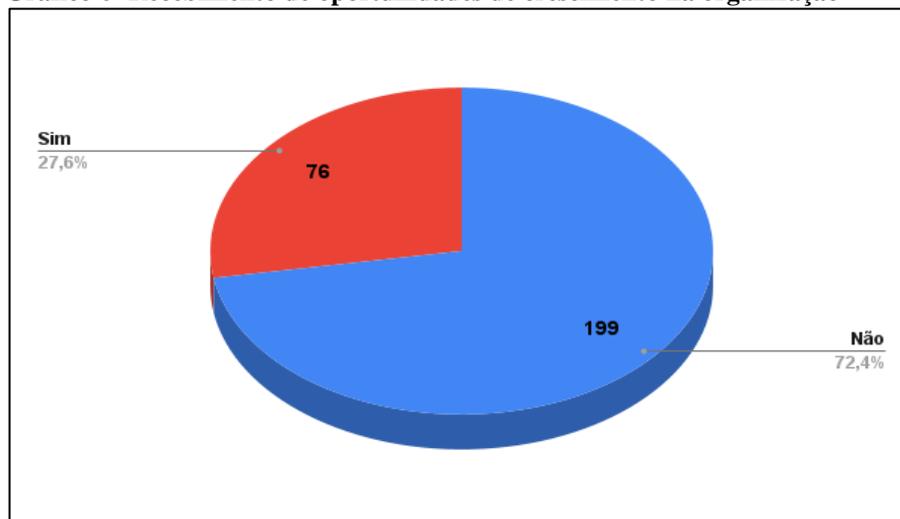
Gráfico 5- Satisfação dos funcionários em relação ao salário recebido



Fonte: Dados primários (2023).

O Gráfico 5 caracteriza o nível de satisfação dos colaboradores em relação aos salários percebidos. Dentre os entrevistados, 57,8% afirmaram que consideravam o salário adequado para o cargo que ocupavam, enquanto 23,3% classificou o salário como “baixo”. Além disso, 17,1% dos colaboradores avaliaram o salário como “ótimo”, enquanto 1,8% o consideraram “muito baixo”.

Gráfico 6- Recebimento de oportunidades de crescimento na organização

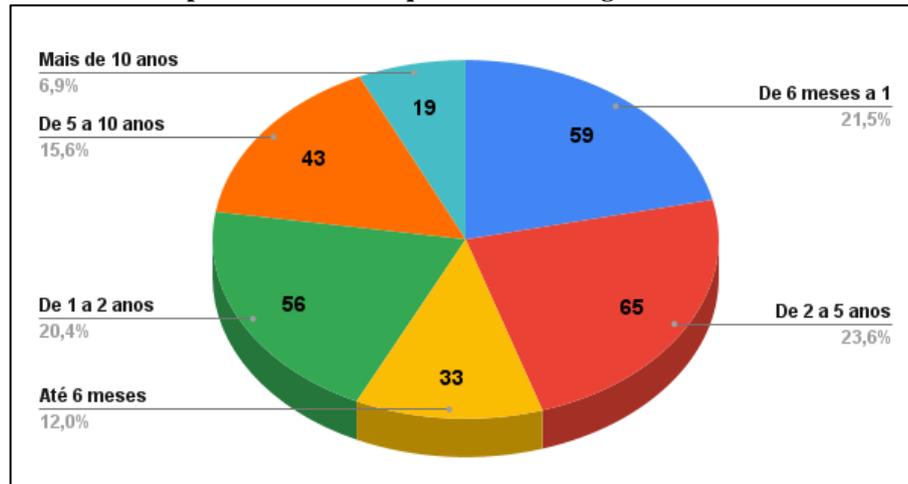


Fonte: Dados primários (2023).

O Gráfico 6 apresenta a avaliação quanto à existência de oportunidades de crescimento para os colaboradores dentro da organização. Constatou-se que 72,4% dos entrevistados não tiveram qualquer chance de desenvolvimento profissional. Diante disso, sugere-se que a empresa elabore um planejamento de carreira e de estrutura de cargos e salários, com o intuito de estimular o interesse dos colaboradores em seguir uma trajetória profissional dentro da

organização.

Gráfico 7- Tempo de contrato em que ocorre o desligamento



Fonte: Dados primários (2023).

O Gráfico 7 evidencia a ocorrência de desligamentos em diferentes períodos de vínculo com a empresa, representando 23,6% do total e com o maior percentual, corresponde aos trabalhadores que tinham de 2 a 5 anos de atuação na organização. Isso pode ser atribuído à dificuldade desses colaboradores em identificar oportunidades de crescimento na empresa, levando-os a optar por migrar para outras organizações. Além disso, a desmotivação natural e a consequente redução de desempenho também podem contribuir para essa situação. Destaca-se, ainda, que em segundo e terceiro lugares estão os trabalhadores que foram desligados após contratos com duração de até 6 meses e de 6 meses a 1 ano, totalizando 33,5% do grupo que não completou um ano de serviço na empresa.

A perda de trabalhadores experientes, capazes de desempenhar suas funções com eficiência, impacta diretamente nos processos internos da organização. Isso resulta em uma interrupção nos fluxos de trabalho, à medida que novos colaboradores, que demandam supervisão e tempo de treinamento para executar suas funções com o mínimo de erros, são incorporados à equipe.

4.3 O CUSTO DA ROTATIVIDADE

Os custos são uma das principais ramificações decorrentes da rotatividade. É crucial para a organização entender os custos financeiros e econômicos associados para avaliar o impacto financeiro com a contratação e a demissão de funcionários. O custo global da rotatividade de pessoal envolve a soma dos valores relacionados ao custo de desligamento, substituição e treinamento (Cascio; Boudreau, 2011).

A cooperativa estudada, não forneceu os custos totais dos desligamentos, tornando necessário realizar uma estimativa com os principais custos, divididos em dois módulos. O primeiro módulo contém o cálculo dos custos trabalhistas de 151 funcionários com uma média de 12 meses trabalhados, desligados sem justa causa, com um salário base de R\$ 1.320,00 pelo fato de o mesmo ser o salário base inicial da empresa. Por sua vez, o segundo módulo contém os custos trabalhistas de 124 funcionários com uma média de 12 meses trabalhados, que se desligaram da empresa por conta própria, com o salário base de R\$ 1.320,00. Totalizando os 275 desligamentos no ano de 2022.

4.3.1 Módulo 1

O módulo 1 se definiu da seguinte forma:

Quadro 2- Verbas rescisórias

Saldo de Salário (31 dias)	R\$ 1.364,00
Férias Proporcionais (12 meses)	R\$ 1.320,00
1/3 das Férias	R\$ 440,00
13° proporcional (01/01/2022 a 31/12/2022)	R\$ 1.320,00
Aviso prévio (30 dias)	R\$ 1.320,00
TOTAL	R\$ 5.764,00

Fonte: Dados primários (2023).

Quadro 3- FGTS

Depositado (11 meses)	R\$ 1.161,60
Saldo de salário	R\$ 109,12
13° proporcional	R\$ 105,60
Multa 40%	R\$ 550,53
TOTAL	R\$ 1.926,85

Fonte: Dados primários (2023).

Quadro 4- Totais de verbas rescisórias e FGTS

Verbas Rescisórias	R\$ 5.764,00
Total FGTS	R\$ 1.926,85
TOTAL	R\$ 7.690,85

Fonte: Dados primários (2023).

Observa-se que no módulo acima obtivemos o total dos custos dos desligamentos sem justa causa, chegando ao valor total de R\$ 7.690,85 por funcionário, sendo assim, se multiplicado o valor total dos custos rescisórios pela quantidade total de funcionários desligados sem justa causa (151), encontra-se o valor de R\$ 1.161.318,35 em custos de rescisões no ano de 2022.

4.3.2 Módulo 2

No módulo 2 apresenta-se uma estimativa de custos de rescisões dos funcionários que pediram demissão, caracterizados pelos dados mencionados no texto acima

Sendo assim, caracteriza-se os cálculos rescisórios da seguinte forma:

Quadro 5- Verbas rescisórias módulo 2

Saldo de Salário (31 dias)	R\$ 1.364,00
Férias Proporcionais (12 meses)	R\$ 1.320,00
1/3 das Férias	R\$ 440,00
13° proporcional (01/01/2022 a 31/12/2022)	R\$ 1.320,00
TOTAL	R\$ 4.444,00

Fonte: Dados primários (2023).

Quadro 6- FGTS

Depositado (11 meses)	R\$ 1.161,60
Saldo de salário	R\$ 109,12
13° proporcional	R\$ 105,60
TOTAL	R\$ 1.376,32

Fonte: Dados primários (2023).

Quadro 7- Total verbas rescisórias e FGTS

Verbas Rescisórias	R\$ 4.444,00
Total FGTS	R\$ 1.376,32
TOTAL	R\$ 5.820,32

Fonte: Dados primários (2023).

O módulo 2 estimou que a Cooperativa no ano de 2022 obteve um gasto de R\$5.820,32 por funcionário em desligamentos a pedido do colaborador. Para encontrar o custo total dessa natureza de desligamento, foi multiplicado o custo por funcionário pela quantidade de funcionários que pediram demissão (124) sendo assim obteve-se a seguinte equação:

$$5.820,32 \times 124 = \text{R\$ } 721.719,68$$

Dessa forma, o custo que a cooperativa obteve em desligamentos a pedido do colaborador o ano de 2022 foi de R\$ 721.719,68. Somado as duas formas de desligamentos calculadas acima, obteve-se um custo de R\$ 1.883.038,03 em desligamentos de colaboradores.

Deve se ressaltar que esse valor pode passar os R\$ 2.000.000,00 quando calculado além dos custos rescisórios, também custos com exames médicos, horas trabalhadas dos profissionais de recursos humanos, para realizar entrevistas, novas seleções, contratação de reposição e treinamentos, além da incalculável perda de experiência e de produtividade, juntando -se também com o tempo que vai demandar para novos funcionários cumprirem com excelência suas atividades dentro da organização.

4.4 PLANO DE AÇÃO

No quadro abaixo foi desenvolvido um plano de ação, como sugestões para tentar amenizar a rotatividade e conseqüentemente os custos da Cooperativa estudada.

Quadro 8- Plano de ação

5W					2H	
O que será feito?	Por que será feito?	Onde será feito?	Quando será feito?	Por quem será feito?	Como será feito?	Quanto vai custar?
Construir Plano de carreira.	Reter e desenvolver talentos.	Matriz	01 de junho de 2024	Gestora de RH e gerente administrativo.	Desenvolvendo planejamento de crescimento e desenvolvimento profissional conforme tempo de empresa.	De R\$ 100,00 a R\$300,00 por talento retido de acordo com o cargo e setor desenvolvido.
Aumento de valor do vale alimentação	Tornar o benefício mais atrativo, sendo um critério para a permanência dos funcionários.	Matriz	02 de janeiro de 2025	Gestora de RH e gerente administrativo e Direção	Aumentando o valor do vale alimentação dos colaboradores para R\$600,00 /mês.	De R\$ 100,00 a R\$150,00 por funcionário ativo.

Fonte: Dados primários (2023).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as organizações devem desenvolver e potencializar os processos de gestão de pessoas, para evitar a rotatividade das mesmas. Pode-se dizer, que além do custo financeiro considerável que a rotatividade traz para a empresa, existe um custo imensurável nos processos de trabalho, pois, com a saída de funcionários, a empresa perde a expertise do colaborador, o entendimento de realizar as tarefas do cotidiano. Funcionários novos necessitam de tempo de trabalho para desenvolver de forma eficiente e conseguir entender as obrigações e suas responsabilidades dentro de cada setor.

O estudo foi realizado em uma grande cooperativa do Rio Grande do Sul, para identificar o custo que a empresa alcançou com a rotatividade de 275 colaboradores no ano de 2022, e, também, para tentar entender os motivos dessa rotatividade. Com base nos gráficos apresentados, observou-se que os funcionários que mais se desligam da empresa, são os que têm de 2 a 5 anos de trabalho na cooperativa estudada. Isso pode ir ao encontro de que a maioria dos colaboradores respondeu que nunca tiveram oportunidades de crescimento, sendo assim, saem da empresa para tentar evoluir em outra organização. Sugere-se a empresa, desenvolver um plano de carreira, fazendo com que o colaborador conheça, entenda e saiba o que ele precisa fazer, tanto dentro da empresa, como visando um desenvolvimento pessoal, para obter uma oportunidade de crescimento.

Após análises dos gráficos, com as respostas dos colaboradores que saíram da organização, se deu início a uma estimativa de qual foi o custo com rescisões que a empresa obteve em 2022, chegando ao número de R\$ 1.883.038,03 em gastos com custos rescisórios. Deve-se ressaltar que nesse cálculo não foi somado as horas dos Gestores de RH e departamento Pessoal, custos de treinamento e desenvolvimento de novos funcionários, e o custo do tempo que um funcionário iniciante demora para começar a produzir da mesma forma que o

funcionário que foi desligado, podendo obter um gasto total maior que R\$ 2.000.000,00 no ano de 2022.

Sendo assim, sugere-se a empresa viabilizar o aumento do valor pago em benefícios, como o vale alimentação dos colaboradores que é hoje de R\$375,00 passando a R\$600,00 / mês. Essa é uma das alternativas mais interessantes pelo fato de que o vale alimentação da cooperativa estudada é aceito somente nos supermercados da própria rede e é cobrado o valor de venda dos produtos. Tendo em vista essa informação, a empresa arcará com somente o custo do CMV do produto, que é em torno de 60% em relação ao valor do produto na área de venda.

Analisando de forma hipotética, se a empresa definir que aumentará em R\$225,00 o vale alimentação de cada colaborador, calculado somente o custo do CMV, a empresa estará arcando com o total de R\$135,00 por funcionário. Nesse contexto, haveria um aumento significativo do benefício entregue ao colaborador. Além do Salário, clima organizacional, existem outros critérios que os trabalhadores estão buscando cada vez mais, que são empresas com benefícios atrativos, para conseguir obter uma melhor qualidade de vida.

A cooperativa base de estudo, disponibilizaria aos funcionários além de salários compatíveis com as funções exercidas, participação nos lucros da empresa, e um vale alimentação de R\$ 600,00 reajustado anualmente com base no índice de inflação. Dessa forma, a empresa ficaria mais competitiva na retenção de talentos e também desenvolveria uma atratividade maior aos trabalhadores com capacidade e potencial de se desenvolver dentro da organização.

Conclui-se que, é muito importante que as empresas estejam atentas aos custos e impactos que a rotatividade de pessoas traz de forma financeira e intelectual para as organizações. Vale ressaltar que, o índice de rotatividade elevado, pode comprometer o resultado financeiro de forma direta. Sugere-se que se crie formas de estancar esse gargalo, pois, o objetivo das pessoas nas organizações é fazerem com que a empresa gere lucro, e não um custo excessivo para a mesma.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASCIO, Wayne; BOUDREAU, John. **Investimento em pessoas:** como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos. Bookman, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal:** como agregar talentos à empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção.** 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho:** como reter talentos na organização. 6. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas:** métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de Recursos Humanos: tradicional e estratégica.** 2 ed. São Paulo: Erica, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2008. 277 p.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras.** São Paulo: Futura, 2005.

ROBBINS, Stephen, Paul. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2000

TACHIZAWA, T. **Metodologia da pesquisa aplicada à administração.** Rio de Janeiro: Pontal, 2004.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica:** a nova vantagem competitiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.