

# ESTUDO SOBRE A ROTATIVIDADE E OS TIPOS DE RESCISÕES EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE RECAPAGEM E VENDA DE PNEUS

Marta Salvador\*  
Álvaro Cielo Mahl\*\*

## RESUMO

A rotatividade de pessoal, no contexto de Recursos Humanos, refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos dentro de uma organização. O objetivo com esta pesquisa foi comparar as taxas de rotatividade dos primeiros cinco meses do ano 2014 com os mesmos meses do ano 2015, numa empresa do ramo de recapagem e venda de pneus, analisando os motivos dessas rescisões. A rotatividade de pessoal é a consequência de alguns fatores, que podem ser internos ou externos à organização. Trata-se de uma pesquisa documental, no que se refere à forma de coleta de dados, e interpretativa e descritiva, no que se refere à análise dos dados. Na análise dos resultados, constatou-se que a taxa de rotatividade em 2014 foi de 45,15% e em 2015, de 20%. Verificou-se, também, que os motivos mais manifestos nessa taxa de rotatividade diziam respeito à oportunidade de outro emprego e salário melhor e à falta de compromisso e habilidade para o cargo, na visão dos superiores. Portanto, a sugestão é de que haja incentivo de plano de cargos e salários e maiores investimentos nas políticas de Recursos Humanos e posição gerencial, evitando, assim, gastos com a rotatividade, o que estimulará a transformação positiva dentro da empresa.

Palavras-chave: Rotatividade. Rescisões. Recursos humanos.

## 1 INTRODUÇÃO

A organização caracteriza-se pelo incessante fluxo de recursos que precisa para desenvolver suas operações e obter resultados. Esse incessante fluxo também se refere ao fluxo de rotatividade de pessoal. A intensificação das saídas ou perdas de recursos humanos é um dos problemas que atualmente vem preocupando os executivos da área de recursos humanos das organizações (CHIAVENATO, 2000).

Parte da rotatividade é saudável e faz parte do mercado de trabalho, contudo, quando acelerada, torna-se um fator de perturbação (BORGES; RAMOS, 2011).

Segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2014), no ano 2013, a taxa de rotatividade líquida no mercado de trabalho brasileiro foi de 43% (nesse número, excluem-se os casos de falecimento, aposentadoria, transferência e desligamento a pedido do trabalhador). Essa taxa é considerada cronicamente alta no Brasil, já que o tempo médio de permanência no emprego no País é de cinco anos, diferente de países como Alemanha, França e Itália, onde o período médio gira em torno dos 12 anos.

Destarte, a partir dessas ponderações, o objetivo com esta pesquisa foi comparar as taxas de rotatividade dos primeiros cinco meses do ano 2014 com os mesmos meses do ano 2015, numa empresa do ramo de recapagem e venda de pneumáticos, analisando os fatores geradores dessas demissões.

Esteja ela em padrões elevados, normais ou baixos, a necessidade de identificar as causas e entender o fenômeno da rotatividade acaba por se tornar um fator de competitividade em todos os mercados, pois ela envolve a perda de capital intelectual, fuga de conhecimento e memória corporativa, riscos que envolvem a carteira de clientes e recursos financeiros diretos e indiretos, entre outros fatores.

\* Pós-graduada em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade do Oeste de Santa Catarina; martasallvador@yahoo.com.br

\*\* Mestre em Psicologia do Desporto e do Exercício pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro; Professor na Universidade do Oeste de Santa Catarina de São Miguel do Oeste; alvaro.mahl@unoesc.edu.br

## 2 ROTATIVIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

Conforme Nascimento et al. (2012), a rotatividade, a dinâmica de entrada e saída de pessoal em uma organização, também é conhecida por *turnover* e está relacionada ao sistema de recursos humanos e ao afastamento de profissionais de uma organização. A definição geral de *turnover* é a suspensão da condição de membro de uma organização, ou seja, demissão (SILVA, 2001).

Para Chiavenato (2000), em toda organização saudável ocorre um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos. Esse fenômeno pode ser causado por vários fatores, que podem ser internos ou externos à organização, podem estar relacionadas a uma série de problemas administrativos ou apenas a problemas de falta de alinhamento entre a carreira profissional e a empresa.

Atualmente, com o maior investimento das organizações em áreas de recursos humanos e gestão de pessoas, é possível avaliar as principais causas que levam os funcionários a saírem de uma empresa e também quais os fatores que levam a instituição a demiti-lo. Nascimento et al. (2012) salientam que o elevado índice de *turnover*, além de ser oneroso para a instituição empresarial, aponta que algo não está indo bem e precisa ser melhorado. Segundo Eckert et al. (2011), justamente uma das principais consequências geradas pelo *turnover* são os custos. É importante conhecer os custos econômicos e financeiros envolvidos na entidade para ver o quanto a empresa perde ou deixa de ganhar com a entrada e saída de colaboradores.

Para Davel e Vergara (2001, p. 50), os “[...] responsáveis pela gestão de pessoas devem perseguir objetivos que criem vantagens competitivas para a organização por meio das pessoas e iguais vantagens para as pessoas.” Dessa maneira, com objetividade e subjetividade equilibradas é possível que a gestão de pessoas alcance sua efetividade, coerência e consistência na criação sustentável de recursos, serviços e produtos.

Segundo Vergara e Branco (2002), empresas com compromissos éticos, com foco nas pessoas, estão cada vez mais fortes no mercado competitivo, pois valorizam o ser humano e como consequência há uma redução nos índices de rotatividade. Essa valorização vem conquistando cada vez mais a admiração de clientes que se preocupam com o bem-estar pessoal dos funcionários.

“Se clientes fiéis e empregados talentosos compõem, sem dúvida, um grande diferencial competitivo, empresas humanizadas serão, cada vez mais, necessárias e possíveis.” (VERGARA; BRANCO, 2002, p. 51). Tendo o trabalhador como fator primordial para o sucesso de uma organização, é importante que os objetivos deste sejam alcançados, tanto quanto os objetivos organizacionais.

## 3 MÉTODO

Esta pesquisa foi realizada numa empresa do segmento de recapagens e vendas de pneumáticos no Extremo-Oeste do Estado de Santa Catarina.

O interesse em analisar e posteriormente comparar as taxas de rotatividade, observando os motivos das demissões fez com que se optasse por uma pesquisa documental, no que se refere à forma de coleta de dados, e interpretativa e descritiva, no que se refere à análise dos dados.

A coleta de dados ocorreu por meio de resgates no Departamento de Recursos Humanos da empresa, em coleta documental do sistema da empresa (*Questor*) para obter o número de funcionários desligados entre os primeiros cinco meses do ano 2014 e do ano 2015, e saber se a causa de tal desligamento foi término do contrato de experiência, pedido de demissão, demissão gerada pela empresa ou falecimento.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados aqui apresentados foram extraídos de uma pesquisa realizada em uma empresa do segmento de recapagens e venda de pneumáticos, a qual está no mercado há mais de 20 anos, quando iniciou suas atividades com um quadro de 12 funcionários, que produziam 800 reformas por mês. Hoje a empresa atua em mais de 457 municípios, distribuídos em quatro estados brasileiros, atendendo a mais de 50.000 clientes e produzindo mensalmente, em média, 9.000 reformas em suas unidades.

A pesquisa aconteceu em dois momentos, para que possamos, dessa maneira, comparar e analisar esses períodos e conseqüentemente suas taxas: no período de 1º de janeiro de 2014 a 30 de maio de 2014 e 1º de janeiro de 2015 a 30 de maio de 2015.

No período analisado, no ano 2014, 53 funcionários foram desligados da empresa em síntese (taxa de 45,15%); já no período de 2015, 30 funcionários foram desligados (taxa de 20%).

O Quadro 1 mostra a relação de rotatividade ano a ano, entre 2014 e 2015, no período analisado, comparando as formas de desligamento/rotatividade.

Quadro 1 – Relação de rotatividade no período de 01/01/2014 a 30/05/2014 e 01/01/2015 a 30/05/2015

<b>Rescisões de Contrato de Trabalho com prazo Indeterminado</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Dispensa sem justa causa por iniciativa do empregador	21	14
Dispensa do empregado com justa causa por iniciativa com empregador	0	0
Pedido de demissão	20	11
Falecimento do empregado	0	1
<b>Rescisões de Contrato de Trabalho com prazo Determinado</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Extinção automática do contrato de experiência por prazo determinado	2	0
Rescisão antecipada do contrato de experiência por iniciativa do empregador	3	0
Pedido de demissão (rescisão antecipada do contrato de experiência por iniciativa do empregado)	7	4
Rescisão por justa causa no contrato de experiência por prazo determinado	0	0
Falecimento do empregado no contrato de experiência por prazo determinado	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>30</b>

Fonte: os autores

Percebe-se que houve mais funcionários desligados no ano 2014 do que no ano 2015. A rotatividade é um aspecto que sempre precisa ser considerado na determinação de suas estratégias. Perder um bom talento é sempre prejudicial, pois perde-se lucratividade, produtividade e histórico. Porém, caso o funcionário não esteja desenvolvendo habilidade e vocação para determinada função, a empresa ganhará com sua demissão (PONTES, 2005).

Mobley (1992) afirma que o índice de rotatividade muito baixo não é sadio para as organizações, pois indica que a organização está parada e não modifica a sua mão de obra, fato que pode impedir que novas pessoas e, conseqüentemente, novos talentos entrem na organização.

Em relação ao número de funcionários que pediram demissão, no período que corresponde a 2014, totalizam 20 funcionários, e dentre estes somente um tinha mais que cinco anos de empresa; já no período seguinte, 11 pediram demissão, sendo que somente um funcionário tinha mais que dois anos de empresa.

Esse número analisado vem ao encontro da observação do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2014), quando ressalta que no Brasil o tempo médio de permanência no emprego é de cinco anos. Ou seja, na empresa estudada também a grande maioria dos funcionários que pediram demissão não permaneceram na empresa por um período maior que a média nacional.

Os motivos que se destacam nos pedidos de demissão são oportunidade de novo emprego e melhor remuneração. Segundo alguns relatórios, há argumentações sobre a provocação intencional da demissão com a ocorrência de desrespeito aos horários e normas da empresa, falta de comprometimento e outros, no intuito de se obter vantagens ao ser demitido, como: aviso prévio indenizado, saque e multa do FGTS e seguro desemprego; não conseguindo ser demitido, acaba por pedir a demissão. Outros motivos também foram a mudança de cidade, a aposentadoria ou, então, motivos pessoais.

Gonzaga e Pinto (2014) referem um aspecto que passa, em geral, despercebido quando se analisa a taxa de rotatividade: a permanência no emprego varia com o tempo de serviço. Geralmente é no primeiro ano da relação de trabalho que há maior intensidade de separações. Esse padrão pode ser observado pela análise da duração dos contratos de trabalho, em que, no período de 01/01/2015 a 30/05/2015, 30 funcionários foram desligados da empresa, e destes 53,33% tinham menos de um ano de permanência na empresa. O mesmo foi possível observar no período 01/01/2014

a 30/05/2014; 53 funcionários foram desligados da empresa, e destes 71,69% tinham menos de um ano de permanência na empresa.

Muitos funcionários desistem do emprego formal e acumulam os “ganhos de curto prazo” que estão associados, por exemplo, ao recebimento do saldo do FGTS e da multa de 40% do FGTS, às parcelas do benefício com seguro-desemprego que se unem a outros rendimentos obtidos em “bicos”.

Pinheiro e Souza (2013) salientam que empresas não nascem da terra, no céu ou no mar, elas são construções sociais. Ou seja, não há desenvolvimento de atividades dentro de uma empresa sem a colaboração humana.

Pode-se afirmar que investir na gestão de pessoas pode ajudar a evitar diversos fenômenos negativos à empresa, como, por exemplo, o *turnover*. De acordo com Cardozo (2005), as pessoas são recursos indispensáveis para o crescimento e o desenvolvimento das organizações.

A prática de recursos humanos conduz os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho, o que pode auxiliar tanto a encontrar um funcionário bom para determinado cargo quanto a recolocá-lo em outra função, evitar demissões desnecessárias e demitir com efetividade quando for necessário (CHIAVENATO, 2011).

É de responsabilidade da gestão de pessoas avaliar a vontade do candidato de respeitar as normas, os valores e a cultura da empresa ao entrar no emprego, além de se dispor a desempenhar atividades pertinentes ao cargo que ocupará (PINHEIRO; SOUZA, 2013).

De acordo com Ferreira e Freire (2001), o fenômeno da rotatividade de pessoal pode revelar uma fonte de preocupação das empresas em um cenário de competição globalizada. Dessa maneira, a competitividade implica oferecer qualidade de serviços e produtos, reforçando a importância da política de administração de pessoal que possibilite a permanência de profissionais na empresa, desenvolvendo trabalhos com eficiência e eficácia.

Em 2014, sete funcionários pediram o fim antecipado do contrato de experiência, enquanto em 2015 apenas quatro funcionários pediram o fim antecipado do contrato de experiência. Nesse item os motivos dão conta de mudança de cidade e noutros identifica-se nos relatórios demissionais a de falta de comprometimento com a empresa na análise dos superiores responsáveis.

Algumas vezes, a rotatividade pode escapar ao controle da organização, quando os desligamentos efetuados por iniciativa dos empregados aumentam de volume (CHIAVENATO, 2004). Porém, percebe-se que nessa pesquisa, os números de funcionários que solicitam a demissão são baixos, e se tornam ainda menores em relação aos funcionários que pediram demissão antes do fim do contrato de experiência.

Ainda em 2014, 21 funcionários a empresa demitiu sem justa causa (um funcionário tinha mais que seis anos de empresa). Em 2015, 14 funcionários a empresa demitiu sem justa causa (três funcionários tinham mais que seis anos de empresa). Do total, o principal motivo de demissão diz respeito à falta de compromisso, ou seja, atraso e dificuldade de adesão às regras da empresa. Os demais estão relacionados a problemas de comportamento do funcionário, motivos pessoais, percepção de pouca habilidade do colaborador para o cargo desempenhado e remuneração.

Pode-se observar que o número de demissões e pedidos de demissão foi muito maior no ano 2014 do que no período analisado do ano 2015.

Para Pinheiro e Souza (2013), é sempre muito importante verificar e investigar as causas do *turnover*, tomando conhecimento destas e agindo de forma a solucionar os fatores que causam esse fenômeno na organização.

As razões para o desligamento podem ser diversas, como, por exemplo: os indivíduos podem solicitar sua demissão por descontentamento, falta de motivação ou busca de uma melhor colocação profissional. A empresa também se coloca no direito de buscar profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional ou, ainda, procurar pela inovação e reforma profissional de seus colaboradores (MEDEIROS; ALVES; RIBEIRO, 2012).

Chiavenato (2011) reforça que a rotatividade pode ser o efeito de algumas variáveis internas e externas. Entre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de Recursos Humanos, a conjuntura econômica e as oportunidades de empregos no mercado de trabalho. Entre as políticas internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho.

Prosseguindo a análise, no ano 2015 um motivo de desligamento ocorreu em razão de óbito, em que um funcionário veio a óbito após quase 15 anos de empresa. Conforme Eckert et al. (2011), existem desligamentos inevitáveis que levam ao *turnover*, são eles: aposentadorias, falecimentos, doenças ou problemas familiares.

Em 2014, a empresa antecipou o término de contrato de experiência de três funcionários, e dois funcionários a empresa não aprovou a experiência após o término do contrato de experiência.

No que diz respeito ao “efeito contrato de experiência”, Gonzaga e Pinto (2014) remetem a ideia de que quando o período de experiência se aproxima do fim, o empregador avalia o empregado e, se concluir que há um alto risco de desejar demiti-lo em breve, em razão da incerteza quanto ao desempenho do funcionário, ou às condições econômicas futuras, prefere fazê-lo antes que os custos de demissão tenham efeito. Como muitas demissões são antecipadas dessa forma, a taxa de separação cai imediatamente após esse momento, explicando o padrão descontínuo em torno de três meses.

## 5 CONCLUSÃO

Diversos foram os motivos identificados de desligamentos de funcionários, sendo mais referenciados o pedido de demissão por nova oportunidade de emprego e salário melhor e a rescisão de contrato em decorrência da falta de comprometimento ou habilidade do trabalhador.

Para que se consiga um novo cenário na gestão de Recursos Humanos, é inevitável a adoção de novas políticas, nas quais os profissionais de RH atuem em prol do desenvolvimento do comprometimento, promovendo o entusiasmo para o novo colaborador se sentir parte dessa nova inserção no mercado de trabalho, em que os membros antigos vivam diariamente o orgulho de ser parte da empresa. Isso somente acontecerá se os profissionais envolvidos também acreditarem que a empresa em que estão inseridos é a melhor opção em termos de qualidade de vida no trabalho, na valorização do capital humano, nas políticas de sustentabilidade e com benefícios e programas voltados à realidade do trabalhador, encontrando ali a paixão pelo que fazem e a inspiração todos os dias, nunca esquecendo que o impulsor dessas políticas é o profissional de Recursos Humanos.

### *Study about employee turnover and kinds of contract termination in a company in the tires retreading and sales sector*

#### *Abstract*

*The staff turnover, in the context of human resources, refers to the relationship between admissions and dismissals or the replacement rate of older workers by new ones inside an organization. The objective with this research was to compare the turnover rates from the first five months in 2014 to the same months in 2015, in a retread sector company and sale of tires, analyzing the reasons for such dismissals. The staff turnover is the consequence of some factors, which may be internal or external regarding to the company. It is a documental research, referring to the data collection, but an interpretative and descriptive one when referring to data analysis. In analysis of the results, it was observed that the turnover rate in 2014 was 45.15% and in 2015 was from 20%. It was also found that the reasons more obvious in this turnover rate were concerned to the opportunity for another job and better salary, and the lack of commitment and skill to the position in view of the higher. Therefore, it was concluded the incentive plan suggestion of positions and salaries, and increased investments in human resources policies and management position, thus avoiding spending on turnover, which will stimulate positive change in the company.*

*Keywords: Turnover. Dismissals. Human Resources.*

## REFERÊNCIAS

BORGES, M. S.; RAMOS, N. M. Turnover: uma consequência de estratégia ineficiente de gestão empresarial? In: CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO, 8., 2011. **Anais eletrônicos...** 2011. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_2784.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2784.pdf)>. Acesso em: 29 jun. 2015.

CARDOZO, C. A. **Gestão do turnover**. Novo Hamburgo, 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração**. 6. ed. São Paulo: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho**. São Paulo: DIEESE, 2014.

ECKERT, A. et. al. As motivações e os reflexos do *turnover* em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcho de Caxias do Sul. In: CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 13., Caxias do Sul, 2011. **Anais eletrônicos...** Caxias do Sul, 2011. Disponível em: <[http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/tc13\\_3279951870050.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/tc13_3279951870050.pdf)>. Acesso em: 29 jun. 2015.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, maio/ago. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n2/v5n2a09>>. Acesso em: 29 jun. 2015.

GONZAGA, G.; PINTO, R. C. **Rotatividade do trabalho e incentivos da legislação trabalhista**. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

MEDEIROS, R. K. R. de; ALVES, R. da C.; RIBEIRO, S. R. S. *Turnover*: uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da Alfa Comércio Ltda. **Revista Connexio**, Natal, v. 2, n. 1, 2012. Disponível em: <<file:///C:/Users/CINTIA/Downloads/222-1021-2-PB.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2015.

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

NASCIMENTO, K. P. et al. Rotatividade nas organizações: as causas dos desligamentos voluntários em uma empresa de serviços de Juiz de Fora. **Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior**, Juiz de Fora, v. 3, n. 1, jan./jun. 2012. Disponível em: <[http://www.viannajunior.edu.br/files/uploads/20130919\\_143926.pdf](http://www.viannajunior.edu.br/files/uploads/20130919_143926.pdf)>. Acesso em: 29 jun. 2015.

PINHEIRO, A. P.; SOUZA, D. A. Causas e efeitos da rotatividade de pessoa/turnover: estudo de caso de uma micro-empresa do setor de educação. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2013. **Anais eletrônicos...** 2013. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58618723.pdf>>. Acesso em: 07 jul. 2015.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 11. ed. São Paulo: LTê, 2005.

SILVA, G. L. da R. e. **Controle de turnover**: como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./jun. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v41n2/v41n2a03>>. Acesso em: 10 jul. 2015.