

CUSTOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL: EVIDÊNCIAS NO SETOR DE SUPERMERCADOS

Costs of staff turnover: evidence in the supermarket sector

Tiago Zardin Patias

E-mail: tiagopatias@unipampa.edu.br

Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul; Doutorando no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria; Professor assistente da Universidade Federal do Pampa – Campus Santana do Livramento; Rua Barão do Triunfo, 1048, Centro, 97573-590, Santana do Livramento, Rio Grande do Sul, Brasil.

Milton Luiz Wittmann

E-mail: wittmann@profwittmann.com

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo; Professor Associado da Universidade Federal de Santa Maria, no Programa de Pós-graduação em Administração.

Bianca Bigolin Liszbinski

E-mail: biancabigolin@gmail.com

Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos; Professora substituta do Departamento de Ciências Contábeis na Universidade Federal de Santa Maria.

Aline Soares Balestreri

E-mail: alinesbalestreri@yahoo.com.br

Administradora pela Universidade Federal do Pampa.

Camila Furlan da Costa

E-mail: camilacosta@unipampa.edu.br

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Doutoranda no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Professora assistente do Campus Santana do Livramento da Universidade Federal do Pampa.

Resumo

A rotatividade de funcionários é um desafio significativo para as organizações, pois reflete nas estratégias e no desempenho organizacional. Este estudo apresenta os resultados de uma pesquisa sobre rotatividade no setor de supermercados, com foco especial nos custos resultantes desse processo. Com base na literatura sobre rotatividade e dados atualizados sobre o tema, um estudo de caso foi desenvolvido em uma empresa familiar do segmento supermercadista de Santana do Livramento, RS. Todos os dados referentes à rotatividade ao longo de um ano foram coletados, complementados com entrevistas e observação direta, possibilitando fornecer um panorama sobre o tema. A pesquisa demonstra que os principais custos da rotatividade estão atrelados aos processos de desligamento, reposição e treinamento dos novos colaboradores. A pesquisa confirma o que aponta o panorama nacional de um elevado índice de rotatividade, o qual contribuiu para a incidência de altos custos, indicando a necessidade de planejar ações empresariais, como o aperfeiçoamento do processo de recrutamento e seleção, recepção, acompanhamento e treinamento dos colaboradores. Por fim, o estudo aponta para a necessidade de mensuração dos custos intangíveis da rotatividade, além do desenvolvimento de novas pesquisas sobre o tema, com foco nas causas desse fenômeno.

Palavras-chave: Rotatividade de pessoal. Recursos humanos. Custos.

Costs of staff turnover: evidence in the supermarket sector

Abstract

The employee's turnover is a significant challenge for organizations because it reflects on the strategies and organizational performance. This study presents the results of a survey about turnover in the supermarket sector, with special focus on costs resulting from this process. Based on the literature on turnover and updated data on the subject, a case study was developed in a family business in the supermarket segment in Santana do Livramento, RS. All data regarding turnover over a year were collected, supplemented with interviews and direct observation, enabling an overview on the topic. The research demonstrates that the main costs of turnover are linked to the processes of shutdown, replacement and training of new employees. The research confirms what the national scene points, which is a high turnover rate, that contributed to the high incidence of costs, indicating the need to plan business actions, such as the improvement of the process of recruitment and selection, reception, monitoring and training of employees. Finally, the study points to the need for measuring intangible costs of turnover and the development of new research on the topic, focusing on the causes of this phenomenon.

Keywords: Human resources. Costs. Staff turnover.

1 INTRODUÇÃO

Na esteira da estabilidade econômica, o Brasil tem alcançado elevados índices de geração de empregos formais nos últimos anos (COSTA; ARAÚJO; CURADO,

2013). Contudo, paradoxalmente ao aumento no número de contratações, constata-se um número significativo de desligamentos funcionais, o que evidencia a existência de um alto índice de rotatividade de pessoal pró-cíclica, ou seja, à medida que se elevam os vínculos trabalhistas e períodos de maior atividade econômica, ocorrem simultaneamente maiores índices de rotatividade (CORSEUIL et al., 2013; DIEESE, 2011, 2014).

A legislação brasileira procura inibir práticas de rotatividade por meio da imposição de multas e taxas, mas, ao mesmo tempo, não consegue ser efetiva, na medida em que há institucionalizados na sociedade os acordos informais de demissão sem justa causa, permitindo ao trabalhador acessar os recursos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e o seguro-desemprego (GONZAGA, 2003; GONZAGA; PINTO, 2014). No entanto, dificilmente esses incentivos seriam suficientes para explicar parte substancial dos fluxos de trabalhadores e que fatores demográficos, por exemplo, seriam mais importantes para explicar a elevada taxa de rotatividade do trabalho (MALONEY, 2003).

Cabe aos empregadores compreender as consequências da rotatividade e estabelecer um modelo de gestão eficaz, a fim de controlá-la. Para tanto, é necessário o aprimoramento de pesquisas a fim de especificar consequências individuais, organizacionais e sociais da rotatividade, além do desenvolvimento de mecanismos de mensuração de recursos humanos para que os reflexos dessa situação possam ser contabilizados de forma eficaz (MOBLEY, 1992).

Mesmo considerando que os fatores inerentes aos custos da rotatividade de pessoal são complexos e muitas vezes subestimados pelas empresas (CASCIO; BOUDREAU, 2011; PARK; SHAW, 2013), destaca-se que o controle dos custos envolvidos nesse processo pode se caracterizar uma vantagem competitiva. Cabe à organização decidir pelo que lhe é mais conveniente, ou seja, suportar os custos advindos da rotatividade ou encontrar alternativas que possam combater esses altos índices (BORGES; RAMOS, 2011), além de avaliar os reflexos intangíveis dessa prática.

Em razão da relevância dos custos de pessoal no contexto organizacional, o presente estudo analisa a composição e a incidência dos custos decorrentes da rotatividade de pessoal em uma empresa familiar do segmento de supermercados de Santana do Livramento, RS. Buscou-se, a partir deste estudo, a proposição de medidas que possibilitam minimizar a problemática que envolve esse processo, bem como contribuir com o avanço no campo da ciência da área social e aplicada.

2 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

O emprego e o rendimento real do trabalho no Brasil vêm crescendo de forma quantitativa e qualitativa nos últimos 20 anos, como apontam os dados do Atlas de Desenvolvimento Humano no Brasil (ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO HUMANOMUNICIPAL, 2013). Existem vagas de emprego disponíveis no mercado de trabalho e, naturalmente, o trabalhador busca pelas melhores oportunidades, o que também contribui para o aumento das taxas de rotatividade (TRICHES, 2014). Nesse cenário, no Brasil, os índices de rotatividade são elevados, o que já se tornou uma característica marcante no mercado de trabalho (ORELLANO; MATTOS; PAZELLO, 2009).

Estudos econômicos apontam para o *labor churning*, que corresponde àquela parcela da rotatividade que diz respeito apenas ao movimento de substituição de trabalhadores por parte de cada firma, que pode ocorrer mesmo que todas as firmas mantenham inalterado o seu nível de emprego (ORELLANO; MATTOS; PAZELLO, 2009).

A teoria econômica explica o *labor churning* com base em modelos de demissões voluntárias ou de *matching*. Quando ocorrem demissões voluntárias, a firma em geral é obrigada a contratar novos funcionários, arcando com os custos de transação desse processo. As demissões voluntárias ocorrem sobretudo em momentos de aquecimento da economia e baixo desemprego, provocando uma relação inversa entre *churning* e desemprego. (ORELLANO; MATTOS; PAZELLO, 2009, p. 136).

Dados macroeconômicos sobre a rotatividade no Brasil são objeto de estudo, principalmente do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIESE) que, no ano 2014, publicou dois estudos sobre o tema. O primeiro deles, *Rotatividade e políticas públicas para o mercado de trabalho* (DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICO, 2014a), suscita um debate sobre o combate à rotatividade e o aprimoramento do Sistema Público de Emprego. O segundo estudo *Rotatividade setorial: dados e diretrizes para a ação sindical* (DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS, 2014b) estuda o fenômeno da rotatividade a partir da ótica setorial, ou seja, averigua como o problema se manifesta entre os trabalhadores e quais as características, diferenças ou semelhanças existentes entre os setores.

Ibsen e Westergaard-Nielsen (2005), com base em estudo realizado na Dinamarca, dizem que a rotatividade de trabalhadores é um fator essencial para o bom funcionamento da economia, pois, em um mercado de trabalho flexível, os recursos humanos podem ser utilizados onde mais são demandados. Mas reconhecem que, se por um lado uma alta rotatividade facilita os trabalhadores a encontrarem um novo emprego, também acarreta vários custos, como perda de capital humano e capital social.

Socialmente, elevados índices de rotatividade nas empresas refletem diretamente no mercado formal, resultando em um baixo tempo médio de emprego dos trabalhadores. Se comparado com outros países, o Brasil é o país que apresenta o tempo médio de trabalho mais baixo, ficando acima apenas dos Estados Unidos, de quem é superior em cerca de sete meses (DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS, 2011).

No nível da firma também há investigações que se preocupam com a rotatividade, caracterizada pela reposição dos funcionários que deixaram a empresa (CASCIO; BOUDREAU, 2011). Mobley (1992, p. 30) afirma que a rotatividade nada mais é do que a “[...] suspensão da condição de membro de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta.” Já para Marras (2000), a rotatividade (*turnover*) é o número de funcionários desligados da empresa em determinado período comparado à quantidade de funcionários efetivos, o que gera o Índice de Rotatividade (Equação 1):

$$Ir = nd / ((Eip + Efp) / 2) \cdot 100 \quad (1)$$

Onde:

nd = número de desligados

Eip = número de efetivos no início do período

Efp = número de efetivos no fim do período

Ir = índice de rotatividade

Apesar dos altos custos envolvidos nesse processo, a rotatividade não é em todos os aspectos negativa. Conforme a Watson Wyatt (2005), ter uma rotatividade com índices em torno de 15% proporciona equilíbrio financeiro, pois a substituição de um funcionário que tem um mau desempenho por outro de desempenho superior tende a melhorar a produtividade e a rentabilidade da organização.

Nessa esteira, a rotatividade sendo gerenciada de forma adequada pode apresentar consequências positivas para a organização pelo fato de que índices baixos ou nulos de rotatividade de pessoal podem não ser a garantia do sucesso das empresas, pois a falta de renovação do quadro de funcionários pode fadar as entidades à estagnação, sobretudo em situações em que há um comportamento de afastamento, absenteísmo, apatia, sabotagem e improdutividade por parte dos funcionários (MOBLEY, 1992; TON; HUCKMAN, 2008).

Esse contexto revela que apesar da dificuldade de mensuração, é relevante as organizações conhecerem os custos econômicos e financeiros envolvidos no processo de entrada e saída de funcionários (ECKERT et al., 2011). Para instrumentalizar esse controle gerencial, a empresa deve mensurar os custos, pois o simples conhecimento do fato de a rotatividade ser dispendiosa para a empresa é insuficiente para que se tenha um gerenciamento efetivo sobre esse fenômeno (MOBLEY, 1992).

2.1 CUSTOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

A excessiva rotatividade de pessoal pode causar, além dos efeitos intangíveis, reflexos negativos para a organização pelo aumento dos custos com treinamento de novos funcionários, horas extras e perdas de produtividade, fatores que contribuem para a elevação do custo operacional. Conforme Mobley (1992), o custo total da rotatividade de pessoal é composto por três elementos principais: custos de desligamento, custos de reposição e custos de treinamento.

Os custos de desligamento incluem as operações de desligamento, como a entrevista de desligamento, a desvinculação do funcionário da folha de pagamento, a contabilização de vínculos e as indenizações decorrentes do desligamento. Quando a empresa realiza a entrevista de desligamento, deve considerar o custo do tempo do entrevistador e o custo do tempo do trabalhador entrevistado. Deve também especificar detalhadamente as funções relacionadas ao desligamento e qual o tempo gasto com cada processo, ou seja, cada função tem um custo a ser documentado (CASCIO; BOUDREAU, 2011).

No Brasil, a legislação contempla o conceito de “demissão sem justa causa”, que garante ao empregador o direito de demitir seus empregados livremente desde que pague a eles as devidas indenizações previstas em lei. As parcelas que realmente têm natureza indenizatória são: o aviso prévio proporcional ao tempo de serviço e a multa de 50% sobre os depósitos do FGTS (40% é direito do trabalhador e 10%

é direcionado à manutenção do próprio FGTS). Muitos empregadores incluem no custo da demissão as parcelas referentes ao 13º salário proporcional e às férias proporcionais, mas estas não são indenizatórias, pois, independentemente da rescisão do contrato, elas seriam pagas ao empregado em determinado momento (ZYLBERSTAJN, 2007).

Destaca-se também a importância de contabilizar nos custos de desligamento os custos intangíveis relativos à queda da produtividade em razão dos desligamentos. O tempo existente entre o desligamento de um funcionário e a contratação de um novo colaborador envolvem dispêndios financeiros pela perda de produtividade já que o processo que estava em desenvolvimento sofre certa interrupção com essa substituição (ESTECHE; LOZECKYI, 2007). Contudo, o custo que envolve a queda de produtividade e/ou qualidade nos serviços prestados é considerado de difícil mensuração pelas empresas, pois não há como mensurar com precisão as perdas envolvidas nesses processos (LASHLEY, 2001), embora haja estudos nesse sentido, como o de Tracey e Hinkin (2008), desenvolvido no ramo de hotelaria.

Em referência aos custos de reposição, estes envolvem os valores atribuídos à substituição do colaborador desligado. No campo da contabilidade, os custos de reposição têm maior evidência na área de estoques e são definidos como o valor que a empresa desembolsa a fim de repor novas mercadorias, seja para a substituição das mercadorias vendidas, seja pela recomposição de baixos estoques (IUDÍCIBUS; MARION, 2009). Essa definição é semelhante à encontrada para definir os mesmos custos na área de recursos humanos, na qual os custos de reposição se referem aos processos de substituição de funcionários que atuam na empresa, gerados a partir de processos de recrutamento, seleção e treinamento dos novos colaboradores (PACHECO, 2002).

Segundo Cascio e Boudreau (2011), essas novas contratações são chamadas de aquisições e o retorno econômico-financeiro repassado por elas à organização dependerá da quantidade, qualidade e custos dessa captação. Conforme esses autores, existem oito categorias de custos de reposição: comunicação de vaga disponível; funções administrativas envolvendo a pré-admissão; entrevistas de seleção; testes de seleção; reuniões de equipe; despesas com viagens; repasse de informações pós-admissão e exames médicos.

Os custos de treinamento envolvem os dispêndios na elaboração de um programa ou módulo de treinamento para os novos colaboradores e geralmente estão relacionados a materiais, instalações, equipamentos e instrutores (MARRAS, 2000). Como na maioria dos casos, os novos funcionários precisam ser treinados para que alcancem um padrão de competência razoável antes de assumir definitivamente seu novo posto de trabalho, cujos custos atribuídos a esse processo são inevitáveis para as empresas (CASCIO; BOUDREAU, 2011). Contudo, os treinamentos de novos funcionários não significam apenas os únicos custos de capacitação para a organização, pois, além de capacitar os novos colaboradores, a empresa deve também manter seu quadro funcional em constante treinamento, de forma que suas habilidades se mantenham atualizadas. Dessa forma, os colaboradores manter-se-ão motivados, exercendo suas atividades de forma competente e prestando serviços de qualidade (ESTECHE; LOZECKYI, 2007).

Os novos funcionários recebem do profissional da área de recursos humanos instruções a respeito de seu novo trabalho, além de treinamento durante a execução de suas novas atividades geralmente por um colega mais experiente na função. Além dos custos decorrentes das horas prestadas pelo profissional de recursos humanos e do funcionário que ensinará as novas atividades ao recém-admitido, deve fazer parte do cálculo dos custos de treinamento todo o tipo de material informativo fornecido aos novos funcionários (CASCIO; BOUDREAU, 2011).

Salienta-se que as empresas que investem altos valores em treinamento para seus funcionários correm alguns riscos de perdas nestes investimentos. Existem casos em que após anos de estudos, aperfeiçoamento e qualificação, os colaboradores acabam se desligando da empresa levando consigo além de uma vasta experiência, seus conhecimentos e toda a sua capacidade intelectual, que geram prejuízos financeiros para a organização (ESTECHE; LOZECKYI, 2007). Dada a relevância dos valores destinados ao treinamento dos colaboradores, a mensuração e a contabilização desses custos devem ser realizadas de forma confiável e exata, evitando considerá-los como nulos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A investigação caracteriza-se como descritiva e adotou-se o método de estudo de caso como estratégia de pesquisa, o qual, segundo Yin (2010, p. 32), “[...] é

preferido no exame dos eventos contemporâneos”, sobretudo quando esses eventos não podem ser manipulados pelo pesquisador.

O caso escolhido foi uma empresa familiar do segmento de supermercados com sede em Santana do Livramento, RS que atua há 70 anos no setor de varejo e possui um quadro de pessoal que gravita em torno de 800 oportunidades de trabalho. Trata-se de uma empresa de gestão familiar com 13 filiais, sendo um centro de distribuição de mercadorias e 12 lojas distribuídas entre municípios da Fronteira-Oeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Os dados necessários para a pesquisa foram coletados em todas as unidades da empresa situadas no Município de Santana do Livramento, RS, totalizando um número de oito supermercados. A pesquisa baseou-se na totalidade dos funcionários admitidos e desligados dessas filiais nos meses de janeiro a dezembro de 2012.

As fontes de evidências para a coleta dos dados ocorreram por meio da análise de documentos secundários (fichas cadastrais dos funcionários), entrevistas e observações *in loco*. A entrevista foi realizada em dois momentos: primeiramente com a coordenadora de Recursos Humanos da empresa e, posteriormente, com o colaborador responsável pelo controle de materiais que influenciam nos custos inerentes à rotatividade de pessoal da empresa.

Complementarmente, utilizaram-se as informações registradas no caderno de campo para a estruturação das análises do estudo. Essas informações foram coletadas por meio de observação, sendo fundamentais na medida em que alguns dados necessários para a mensuração dos custos da rotatividade de pessoal dessa empresa não estavam registrados nos documentos, exigindo uma investigação adicional.

As estratégias de coleta de dados foram estruturadas de forma a fundamentar as principais variáveis de análise do presente estudo, quais sejam: índices e custos de rotatividade gerados pelo desligamento, reposição e treinamento dos funcionários, conforme descrevem Cascio e Boudreau (2011).

Após o processo de coleta, os dados quantitativos foram tabulados e analisados com base na estatística descritiva utilizada para resumir ou simplesmente exibir dados quantitativos. Todavia, esse tipo de análise abrangeu outros pontos, pois além de descrever, ela permitiu sintetizar e exibir os dados por meio de gráficos e tabelas (COLLIS; HUSSEY, 2005). Já os dados qualitativos foram analisados pela técnica de análise de conteúdo em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 2011). Os dados quantitativos e qualitativos foram objeto de triangulação, com vistas ao aprofundamento necessário ao caso em estudo e posterior construção da análise, discussão e considerações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise das evidências está estruturada de forma a demonstrar, além do índice de rotatividade da Rede de Supermercados pesquisada, os custos inerentes à rotatividade de pessoal. Adicionalmente, faz-se a discussão de questões como a incidência de desligamentos por pedido de demissão, por iniciativa da empresa, por termos de contrato e a média de permanência dos colaboradores na empresa.

4.1 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE

De acordo com as informações da Tabela 1, observa-se a quantificação de admissões, demissões e de funcionários ativos nas filiais analisadas, cujo resultado por filial compreendeu informações relativas ao último dia do período estudado de 31 de dezembro de 2012.

Em relação ao somatório de colaboradores admitidos e demitidos durante o período pesquisado, constata-se que houve 29 admissões a mais que demissões, representando 5,5% do total de funcionários ativos em 31 de dezembro de 2012. Analisando-se as filiais, percebe-se que as de número 1 e 3 demitiram mais que admitiram, enquanto que as demais seguiram a tendência geral da empresa, com destaque para as filiais 4 e 8, que aumentaram seu efetivo em mais de 11% ao longo de 2012.

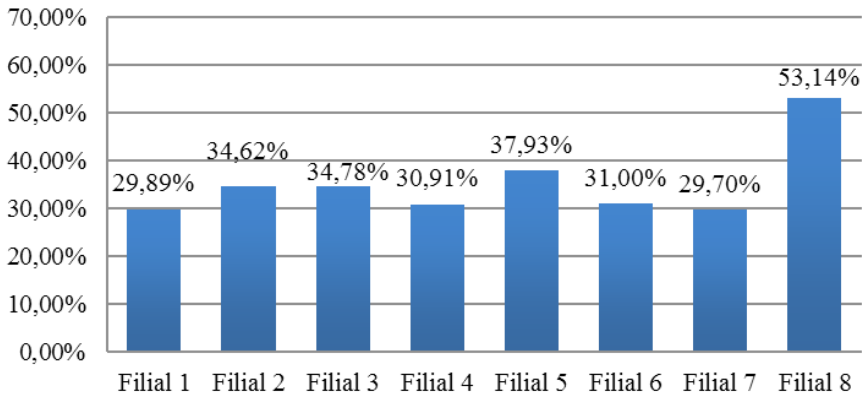
Tabela 1 – Quantidade de funcionários admitidos, demitidos e ativos em 2012

Filiais	Admitidos	Demitidos	Ativos em 31/12/2012	Percentual Demissões/Ad- missões
Filial 1	12	13	44	-2,7%
Filial 2	22	18	50	8%
Filial 3	03	04	12	-8,3%
Filial 4	23	17	52	11,5%
Filial 5	26	22	56	7,1%
Filial 6	54	51	163	1,8%
Filial 7	18	15	49	6,1%
Filial 8	66	55	98	11,2%
Totais	224	195	524	5,5%

Fonte: os autores.

No Gráfico 1, pode-se observar os índices de rotatividade de pessoal correspondentes a cada uma das filiais. Esse índice foi calculado com base em informações de admissões e demissões ocorridas no período 01 de janeiro a 31 de dezembro de 2012, utilizando-se a Equação 1 já descrita e proposta por Marras (2000).

Gráfico 1 – Índice de rotatividade por filial



Fonte: os autores.

Nota-se que a maioria das filiais apresenta índice de rotatividade próximo a 30%. A exceção identificada foi da filial 8, que apresentou um índice de rotatividade de 53,14%, com um volume significativo de novas admissões (11,2% no ano), o que influenciou o índice, apesar das 55 demissões ocorridas ao longo do ano, frente aos 98 funcionários ativos em 31 de dezembro de 2012.

Os índices de rotatividade das demais filiais ficaram abaixo do índice de rotatividade no Brasil no ano 2012, de 43,1% (DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS, 2014a). O índice geral de rotatividade de todas as filiais de Santana do Livramento foi de 36,21%, ou seja, abaixo da média nacional.

Os índices de rotatividade identificados nesta empresa são relativamente altos se comparados aos índices tidos como ideais, os quais giram em torno de 15% (WATSON WYATT, 2005). Contudo, o índice de rotatividade ideal é aquele em que é possível substituir os colaboradores com baixo desempenho ao mesmo tempo que consegue manter os colaboradores com boa qualidade de desempenho. Portanto, não há um número que defina o índice ideal de rotatividade, mas uma situação ideal específica para cada empresa, de acordo com sua real situação (SILVA, 2001; WATSON WYATT, 2005).

4.2 CUSTOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Como retratado anteriormente, o custo total da rotatividade de pessoal é composto pelo somatório dos valores dos custos de desligamento, reposição e treinamento. A pesquisa não abrange os custos considerados intangíveis (CASCIO; BOUDREAU, 2011), como redução da produtividade, autoestima dos demais funcionários e interrupção dos serviços prestados, pois se tratam de custos de difícil mensuração.

4.2.1 Custos de desligamento

Os custos de desligamento são aqueles considerados os mais dispendiosos para as empresas, pois envolvem muitas compulsórias e exames médicos. O desligamento de um colaborador, seja por sua vontade seja por iniciativa da empresa, acaba sendo o ponto de partida para os demais custos, visto que a partir do momento em que um colaborador deixa a empresa, passa então a existir a necessidade de substituição, que envolve imediatamente os processos de reposição e de treinamento do novo contratado.

Na Tabela 2 evidenciam-se os itens relativos aos custos de desligamento identificados no processo de rotatividade de pessoal da empresa em estudo. Ressalta-se que todas as categorias de custos de desligamento foram calculadas conforme o número de desligamentos ocorridos em cada uma das filiais; os valores apresentados representam o gasto total para todas as filiais analisadas.

Tabela 2 – Categorização dos custos de desligamento

Descrição da categoria	Valor total (em R\$)	Representa- tividade (%)
Entrevista de desligamento	2.214,30	1,1
Exames demissionais	6.195,72	3,08
Programação da rescisão no sistema	2.258,33	1,12
Materiais de escritório	1.126,35	0,56
Homologação da rescisão (na empresa ou no sindicato)	1.481,26	0,74
Triagem dos uniformes	84,04	0,04
Serviço de lavanderia	1.706,00	0,85
Multa do FGTS (40% colaborador e 10% Governo Federal)	107.153,24	53,29
Multa do FGTS sobre verbas indenizatórias	14.077,67	7
Aviso indenizado proporcional	43.446,68	21,61
Banco de horas e descanso semanal remunerado	12.820,31	6,38
Décimo terceiro salário sobre o aviso indenizado	3.625,79	1,8
Férias e 1/3 de férias sobre o aviso indenizado	4.886,66	2,33
Total	201.076,35	100

Fonte: os autores.

Relativo à legislação brasileira, esta compreende vários tipos de desligamento. Porém, nem todos eles são praticados pela empresa pesquisada, visto que o pedido de demissão, rescisão sem justa causa, término de contrato e antecipação do término de contrato são os que ocorrem com maior frequência.

As informações relativas aos custos de desligamento foram analisadas começando-se pelas entrevistas de desligamento, as quais são realizadas na empresa e se baseiam em conversas informais entre a coordenadora da área de Recursos Humanos e o colaborador que deseja se desligar ou que está sendo desligado, não havendo qualquer roteiro predefinido para esse procedimento. Para mensurar o valor atribuído a esse processo, calculou-se o valor da hora de cada um dos envolvidos e, posteriormente, multiplicou-se pelo tempo gasto em cada entrevista. Somando-se o custo da entrevista de desligamento dos 195 colaboradores rescindidos, chegou-se ao total de R\$ 2.214,30.

Em referência aos custos com exames demissionais, o cálculo envolveu os valores gastos com o exame clínico mais os exames complementares exigidos para algumas funções as quais estão diretamente ligadas a agentes nocivos à saúde.

Considerando que a empresa pagou R\$ 5,77 para cada exame clínico e R\$ 5.070,57 para os exames laboratoriais complementares, o custo final em exames demissionais totalizou R\$ 6.195,72, o que representa 3,08% dos custos totais de desligamento.

Itens relativos à programação dos desligamentos no sistema operacional utilizado pela empresa – cálculos da rescisão e exclusão do colaborador da folha de pagamento – e a homologação da rescisão – que pode ser efetivada na empresa ou no sindicato da categoria, conforme a situação – tiveram seus cálculos realizados considerando-se o valor da hora do profissional de recursos humanos responsável por essas atividades e o tempo consumido para realizá-las. O valor total dos custos com programação da rescisão, desligamento do colaborador da folha de pagamento e homologação chegou a R\$ 3.739,59.

Para o cálculo dos custos com materiais de escritório, considerou-se o número de documentos obrigatórios impressos para cada uma das rescisões e o tempo de serviço de cada colaborador desligado. Observando que a empresa possui um custo de R\$ 0,15 por folha impressa, os custos com materiais chegaram a um montante de R\$ 1.126,35, representando 0,5% do custo total com desligamentos.

Outro custo presente no desligamento está relacionado aos uniformes, os quais são fornecidos gratuitamente pela empresa e seu uso é de caráter obrigatório. No momento do desligamento, o colaborador deve fazer a entrega desses materiais, visto que, posteriormente, eles passam por uma triagem para verificar a possibilidade da sua reutilização. Para o cálculo do custo com uniformes, consideraram-se os seguintes parâmetros: para funcionários com menos de um ano de tempo de serviço, os uniformes podem ser reutilizados; para funcionários com mais de um ano de tempo de serviço, os uniformes são inutilizados; para os cargos que trabalham nos setores de padaria e açougue, os uniformes são descartados.

O valor do custo total com uniformes no desligamento é resultado do somatório: do tempo destinado pelo responsável do almoxarifado para a triagem do material; da lavagem das peças de roupas reutilizadas, que corresponde a R\$ 4,00 por unidade; da lavagem de botinas, que corresponde a R\$ 10,00 por par. Os custos com os processos relacionados aos uniformes resultaram no montante de R\$ 1.790,04, considerando todas as filiais analisadas.

Em relação aos valores devidos pela empresa aos colaboradores no momento da rescisão, tais informações foram coletadas diretamente dos termos de rescisão de contrato de trabalho e das guias de recolhimento de FGTS. Conforme dados da Tabela 3, esses custos referem-se à:

- a) multa rescisória do FGTS – devida quando o desligamento é sem justa causa por iniciativa do empregador (independentemente do tipo de aviso prévio);
- b) multa rescisória do FGTS sobre as verbas indenizatórias (valor pago ao colaborador desligado sobre o aviso prévio indenizado proporcional e décimo terceiro salário indenizado);
- c) aviso de indenizado proporcional (indenização devida ao colaborador pela empresa nos casos de rescisão sem justa causa, na qual não há, por parte da empresa, a exigência do cumprimento desse aviso);
- d) banco de horas e descanso semanal remunerado;
- e) décimo terceiro salário e férias indenizadas.

Tabela 3 – Custos legais obrigatórios no desligamento (em R\$)

Filial	Multa sobre saldo do FGTS	Multa do FGTS sobre verbas indenizatórias	Aviso indenizado proporcional	Banco de horas e descanso	Férias e décimo terceiro sobre aviso
Filial 1	15.924,18	1.940,10	6.606,84	248,49	1.415,30
Filial 2	13.240,81	9.719,73	8.869,78	1.259,52	1.729,98
Filial 3	3.847,03	58,58	732,36	9,07	81,37
Filial 4	3.593,83	134,31	1.555,40	1.000,77	288,19
Filial 5	11.257,20	464,70	5.283,57	2.403,90	1.131,24
Filial 6	23.522,82	745,76	8.621,36	4.454,44	1.729,34
Filial 7	11.084,57	240,99	2.806,90	1.355,24	548,20
Filial 8	24.682,80	773,30	8.970,47	2.088,88	1.588,83
Total	107.153,24	14.077,47	43.446,68	12.820,31	8.512,45

Fonte: os autores.

Ressalta-se que não foram considerados custos de desligamento os saldos de salários, férias vencidas e proporcionais e décimo terceiro salário proporcional, pois se entende que esses valores foram adquiridos durante o período em que o contrato de trabalho estava ativo; em algum momento teria que quitar esses direitos, visto que os referidos valores apenas são antecipados por motivo da rescisão.

4.2.2 Custos de reposição

No momento em que um colaborador é desligado da empresa surge a necessidade de suprir essa ausência, iniciando-se o processo de reposição, o qual gera custos para a empresa em razão das atividades de recrutamento, seleção e entrevistas

inerentes à situação. Segundo Cascio e Boudreau (2011), as atividades envolvidas no processo de reposição estão divididas em: comunicação da vaga disponível, funções administrativas de pré-admissão, entrevista de seleção, testes de seleção, reuniões de equipe, despesas com viagens, repasse de informações pós-admissão e exames médicos.

Cada um desses processos foi analisado individualmente e foram identificados seus respectivos custos na empresa em estudo. Na Tabela 4 descrevem-se os processos envolvidos na reposição de colaboradores e o custo total em cada um deles, considerando todas as filiais analisadas.

Tabela 4 – Categorização dos custos de reposição

Descrição da categoria	Valor total (em R\$)	Representatividade
Exames admissionais	2.925,66	11,85%
Recrutamento e seleção	1.070,72	4,34%
Entrevistas de emprego	2.139,20	8,66%
Primeiras instruções passadas ao novo colaborador	259,84	1,05%
Cadastro do novo colaborador no sistema	1.041,60	4,22%
Uniformes	15.888,43	64,36%
Materiais de escritório	1.361,92	5,52%
Total	24.687,37	100%

Fonte: os autores.

O cálculo do custo com exames admissionais segue o mesmo critério dos exames demissionais descritos nos custos de desligamento. A empresa gasta um valor fixo para cada exame clínico, acrescentando-se, quando necessário, os valores de exames laboratoriais, que, considerando-se todos os 224 admitidos em 2012, chegou-se ao custo total de R\$ 2.925,66.

A maioria dos processos envolvidos na admissão de novos colaboradores dessa empresa é de responsabilidade da coordenadora de Recursos Humanos. Todo o processo de recrutamento e seleção é validado por essa profissional, que tem entre suas responsabilidades:

- a) o recebimento dos currículos dos candidatos;
- b) a seleção dos currículos, conforme as necessidades da empresa;
- c) o contato com os candidatos para o agendamento das entrevistas;
- d) o desenvolvimento da entrevista;
- e) a escolha do novo colaborador.

Na empresa analisada não se detectaram custos referentes à comunicação de vagas disponíveis, visto que é disponibilizado um endereço eletrônico para que os interessados possam postar seus currículos a qualquer tempo, ou os interessados têm a opção de deixar seus currículos nas filiais, os quais são direcionados posteriormente ao setor de Recursos Humanos. Dessa forma, essa etapa do processo não representa custos para a empresa além daquele tempo destinado pela coordenadora de pessoal para essa atividade.

Conforme observações no campo de pesquisa, quando há vagas em aberto é realizada uma seleção por meio da análise de currículos, sendo chamados, em média, três candidatos que apresentem os requisitos necessários para a função. Entre a seleção dos currículos e o contato telefônico com cada um dos candidatos, destina-se um tempo médio de 45 minutos. Considerando-se o valor da hora da Coordenadora de Recursos Humanos, identificou-se o valor de R\$ 4,78 como custo para a seleção e o contato inicial com cada candidato.

Para o processo de entrevista, chegou-se a uma média de 30 minutos por candidato, e o valor do custo dessa atividade considerou o custo da hora do profissional responsável, ou seja, para cada vaga são destinados 90 minutos do profissional responsável, ao custo de R\$ 9,55 ($224 \text{ vagas} \times \text{R\$ } 9,55 = \text{R\$ } 2.139,20$). Após passar pela etapa de entrevista de emprego, o candidato aprovado é contatado pelo setor de Recursos Humanos, comunicando-o de sua aprovação e da relação de documentos necessários para a sua admissão. No momento em que o novo contratado apresenta a documentação necessária, são repassadas as instruções a respeito da filial em que será lotado, nome do gerente que irá recebê-lo e detalhes pertinentes ao cargo, quando também são entregues os uniformes. Essa atividade demanda em torno de 15 minutos do profissional de RH, ao custo de R\$ 1,16 ($224 \times \text{R\$ } 1,16 = \text{R\$ } 259,84$).

Em seguida, iniciam-se os procedimentos relacionados ao cadastro do novo colaborador no sistema operacional da empresa. Por observação, estipulou-se o tempo médio de uma hora para o cadastro de cada colaborador admitido. Nesse cálculo, foi considerado o valor da hora do colaborador responsável (R\$ 4,65) por realizar a atividade, e multiplicado pelo tempo médio que cada processo leva para ser realizado ($\text{R\$ } 4,65 \times 224 \text{ admissões} = \text{R\$ } 1.041,60$).

Para calcular os custos com uniformes para os recém-admitidos, foi realizada uma comparação entre os cargos desligados e os admitidos, observando-se as suas respectivas datas. Quando um cargo era demitido antes do outro ser admitido, considerou-se que os uniformes eram reaproveitados, não havendo

custos de reposição, mas apenas custos com o serviço de lavanderia. Nos casos em que a data de admissão era anterior à data de desligamento de um mesmo cargo, considerou-se que para este era oferecido um uniforme novo. Para os cargos que utilizam uniformes brancos (como padeiros e açougueiros), foram considerados sempre uniformes novos. Esses custos totalizaram R\$ 15.888,43.

Por fim, foram calculados os custos com materiais diversos para a admissão, a exemplo da impressão de documentos e confecção de crachás. Para cada novo colaborador admitido por reposição, esses custos somaram R\$ 6,08.

Nota-se que os custos mais altos entre os de reposição são os que envolvem os uniformes, representando 64,36% dos custos totais, notando-se que novos uniformes têm custos proporcionalmente elevados para a empresa, principalmente aqueles destinados a funções que atuam nos setores de padaria e açougue e que são sempre novos. É possível, ainda, observar que os custos com exames admissionais são inferiores aos demissionais, visto que a incidência de exames complementares é superior nos casos de desligamentos funcionais.

4.2.3 Custos de treinamento

Em todos os casos, os novos colaboradores precisam ser treinados para que possam atingir um nível de competência adequado para atender às expectativas tanto da empresa quanto dos clientes. Conforme os dados descritos na Tabela 5, é possível visualizar os procedimentos envolvidos nos treinamentos da empresa estudada e seus respectivos custos totais.

Tabela 5 – Categorização dos custos de treinamento

Descrição da categoria	Valor total (em R\$)	Representatividade
Instruções dadas pela coordenadora de Recursos Humanos	1.426,88	2%
Instruções dadas pelo auxiliar de pessoal	521,92	0,73%
Instruções dadas pelo gerente	1.904,00	2,67%
Treinamento do novo colaborador pelo mais antigo	67.527,43	94,6%
Total	71.380,23	100%

Fonte: os autores.

Constatou-se que na empresa pesquisada não há um programa específico de treinamento. Ao serem admitidos, os novos colaboradores recebem instruções prévias da coordenadora de Recursos Humanos, procedimento que demora em média 20 minutos ($R\$ 6,37 \times 224 = 1.426,88$). As próximas informações são repassadas por outro profissional da área de pessoal que se encarrega de: receber a documentação necessária para a admissão; encaminhá-lo à filial para a qual está sendo vinculado; verificar data e horário do primeiro dia de trabalho; e, entregar os uniformes. O tempo médio utilizado para executar tais tarefas é de aproximadamente 30 minutos ($R\$ 2,33 \times 224 = R\$ 521,92$).

Na sua respectiva filial, o novo colaborador é recebido pelo gerente, o qual tem como tarefa transmitir as primeiras instruções sobre a filial, do relacionamento com a equipe de trabalho, do funcionamento da loja, bem como prestar esclarecimentos sobre a função que irá desempenhar. Esse procedimento leva, em média, 50 minutos para ser desenvolvido ($R\$ 8,50 \times 224 = R\$ 1.904,00$).

Tais procedimentos foram tratados como custos de treinamento, visto que, de acordo com Marras (2000), o treinamento envolve processos de ensinamento que têm como principal objetivo a transmissão de conhecimentos e de tarefas atinentes à organização, e desde esse primeiro contato o novo colaborador já está recebendo conhecimentos a respeito do ambiente de trabalho.

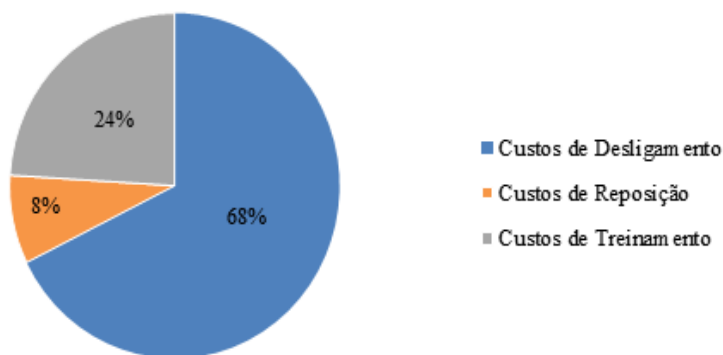
Em continuidade aos processos de treinamento, os recém-admitidos são encaminhados ao funcionário mais antigo na função em cada filial, pois segundo a concepção dessa empresa, é o que geralmente apresenta melhores conhecimentos sobre as atividades e dispõe de mais conhecimento para ensinar. Os treinamentos e a inserção do novo funcionário duram em torno de uma semana, porém, esse tempo poderá variar para mais ou para menos, dependendo do nível de aprendizagem do recém-admitido e da respectiva função a desempenhar. Com base nessas informações, o cálculo do custo desse processo considerou o valor da hora do colaborador treinado mais o valor da hora do colaborador em treinamento, multiplicando-se pela carga horária correspondente ao treinamento. Esses custos totalizaram R\$ 67.527,43.

Os demais custos de treinamento foram calculados com base no valor da hora de cada colaborador envolvido (coordenadora de Recursos Humanos, auxiliar de pessoal e gerentes) e se multiplicou pelo tempo gasto com cada um dos procedimentos. Observa-se claramente que os maiores gastos em treinamento se relacionam ao acompanhamento recebido pelo funcionário mais experiente na função (em média 90%). Esses gastos se devem ao fato de que funcionários antigos

recebem muitas vezes remunerações superiores, decorrentes de direitos adquiridos, o que repercute na elevação dos custos com treinamento.

Conforme a representatividade do Gráfico 2, constata-se que os custos de desligamento representaram 68% do custo total com a rotatividade de pessoal e significaram para a empresa um desembolso de R\$ 201.076,35. Já os custos de treinamento abrangem 24% do total, ou seja, R\$ 71.380,23, e foram o segundo mais significante. Por último, os custos de reposição, com 8% da totalidade, representaram R\$ 24.687,37. O custo total de rotatividade de pessoal dessa Rede de Supermercados em Santana do Livramento, RS, no ano 2012, foi de R\$ 297.143,60.

Gráfico 2 – Composição do custo total de rotatividade de pessoal



Fonte: os autores.

4.3 NATUREZA DOS DESLIGAMENTOS

Além dos custos envolvidos no processo de rotatividade de pessoal, analisaram-se os dados relativos à natureza dos desligamentos ocorridos no período do estudo. Identificou-se que no ano 2012 ocorreram 195 desligamentos nessa empresa, visto que desse total, 110 desligamentos ocorreram por rescisão sem justa causa, ou seja, por iniciativa da empresa. Esse índice representa 56% do total de desligamentos, contra 22% de pedidos de demissão. Essa constatação reafirma a publicação do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2011), quando foram analisadas informações a respeito da natureza dos desligamentos no mercado de trabalho brasileiro entre os anos 2007 e 2009, quando mais da metade dos desligamentos ocorreu por iniciativa dos empregadores.

Índices elevados de desligamento pelo empregador refletem em altos custos, visto que quando há uma rescisão sem justa causa por iniciativa da empresa, existe a obrigação do pagamento de multas e encargos que contribuem para o aumento dos custos de desligamento. Conforme os dados da Tabela 6, é possível identificar em quanto a empresa foi onerada em relação a cada um dos tipos de desligamento durante o ano 2012.

Tabela 6 – Tipos de desligamento e respectivos custos no período

Tipo	Quantidade	Custo total (em R\$)
Pedido de demissão	42	5.283,45
Rescisão sem justa causa	110	190.914,32
Antecipação do término pelo empregador	4	362,70
Antecipação do término pelo empregado	15	1.379,01
Término de contrato	24	3.136,87
Total	195	201.076,35

Fonte: os autores.

Observa-se que as rescisões sem justa causa, além de ocorrerem em maior quantidade, foram as que mais oneraram a empresa, somando um montante de R\$ 190.914,32 e representando 94,94% dos custos totais com desligamento, o que é um valor significativo. De posse desses dados, outro fator interessante a ser analisado foi o tempo de permanência dos colaboradores na empresa.

Em referência ao tempo de serviço, constatou-se a existência de variações relativas ao tempo no qual os colaboradores permanecem na empresa. Os desligamentos ocorridos em contratos que têm até um ano de duração foram os mais frequentes, totalizando 59 ocorrências e representando 30,35% do total de rescisões. Pode ser observado que desses 59 contratos, 20% foram contratos extintos ao final do período de experiência de três meses, ou seja, não houve a renovação do contrato de trabalho. Entre os desligamentos com menos de três meses, destaca-se que 31,25% foram extintos logo nos primeiros dias, não chegando a completar o primeiro mês do contrato de experiência. Os contratos desligados que possuíam mais de 10 anos de tempo de serviço representaram apenas 5,64% do total de desligamentos de 2012.

Essa constatação reafirma a tendência dos dados apresentados na pesquisa do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2010), a qual destaca que no âmbito brasileiro, dois terços dos desligamentos ocorridos entre os anos 2000 e 2009 sequer atingiram um ano. Os contratos com menos de

seis meses superaram 40% do total de vínculos desligados em cada ano da pesquisa e destes 40%, metade deles não chegou a três meses de duração.

5 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Apresentam-se a seguir as conclusões e implicações dos resultados da pesquisa com o intuito de avançar em termos gerenciais, fornecendo estratégias para a gestão da rotatividade nas empresas, bem como propondo contribuições teóricas para o avanço da ciência nessa área do conhecimento.

5.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A rotatividade de pessoal é uma realidade no atual mercado de trabalho brasileiro e, segundo pesquisas (DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICO, 2011, 2014a), esse fenômeno vem crescendo a cada ano. Em razão de o mercado de trabalho se encontrar aquecido pelo desempenho da economia (ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO MUNICIPAL, 2013), esse fator propicia o surgimento de mais oportunidades de trabalho, que provocam a frequente troca de emprego por parte dos trabalhadores, além de fornecer respostas empresariais e governamentais à medida que representam elevados custos organizacionais.

Diante desse contexto, o presente trabalho analisou os custos inerentes à rotatividade de pessoal em uma rede de supermercados com sede em Santana do Livramento, RS, sendo possível inferir que os custos ocasionados pela rotatividade são significativos nesse caso. Além dos custos financeiramente mensuráveis identificados, a rotatividade em excesso pode causar problemas, como a queda na produtividade e a perda de capital humano e de colaboradores de alto desempenho, custos esses, em sua maioria, imensuráveis.

Na empresa pesquisada foram identificados índices de rotatividade relativamente altos, perfazendo uma média de 36,21%. Mesmo não havendo um índice ideal de rotatividade, é consensual que índices demasiadamente elevados podem prejudicar a empresa tanto internamente nas suas relações entre colaboradores e superiores quanto externamente, tornando-a menos competitiva diante da concorrência, como também denegrindo a imagem dela. Conforme constatações da Watson Wyatt (2005), um percentual em torno de 15% propiciaria

equilíbrio financeiro, cabendo à empresa alcançar esse índice. Uma das medidas seria atuar sob aquelas filiais com maior percentual, no caso, uma primeira ação poderia ocorrer na Filial 8, que apresentou um índice de 53,14% de rotatividade, com um volume significativo de demissões.

Percebe-se que dos 195 desligamentos realizados em 2012, 110 ocorreram por iniciativa da empresa. Identificou-se que do total de desligamentos ocorridos no período analisado, 30% deles atingiu contratos com duração inferior a um ano. Essas constatações confirmam as pesquisas realizadas em nível nacional pelo Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (2011, 2014a), as quais concluíram que desde o ano 2006 o índice de pessoas que ficam menos de um ano no emprego vem aumentando ano após ano.

Há consenso entre pesquisadores e profissionais da área de Recursos Humanos que um processo de recrutamento e seleção eficiente minimiza a rotatividade, aliado a um programa consistente de recepção, acompanhamento e treinamento dos novos colaboradores. No referido estudo de caso, propõe-se que a área de Recursos Humanos da empresa faça uma reflexão sobre suas práticas, principalmente ao processo de seleção (exclusivamente entrevista), na medida em que tem se mostrado pouco eficaz, haja vista os índices de rotatividade, os quais têm representado altos custos para a empresa, podendo, com isso, construir alternativas para corrigir os rumos. No referido caso, parece não haver o fenômeno *labor churning*, visto que se identificam alguns problemas de ordem gerencial.

Além das considerações técnicas destacadas para o caso estudado, é importante frisar a necessidade de haver políticas públicas de controle da rotatividade. Sem auxílio do setor público torna-se difícil para as empresas manterem sob controle a rotatividade de pessoal, visto que esse fenômeno é influenciado diretamente por índices como o de emprego/desemprego, pressão salarial e demais indicadores econômicos que se relacionam à demanda e oferta no mercado de trabalho.

A escassez de mão de obra qualificada em alguns setores, como, por exemplo, o varejista, somada ao aumento das taxas de emprego no Brasil, contribui para o aumento dos índices de rotatividade. Diante desse contexto, os trabalhadores brasileiros sentem-se estimulados para migrar de um emprego para outro, já que o receio do desemprego é menor. Em épocas de baixa oferta de emprego e queda dos salários, a rotatividade consequentemente é reduzida.

O fato de os custos com a rotatividade serem altos não significa necessariamente que a substituição de pessoal seja uma má decisão econômico-financeira para as organizações. As empresas devem preocupar-se não somente

com seus índices de rotatividade e custos relacionados, mas com práticas efetivas de gerenciamento desse fenômeno, conseguindo definir a qualidade e a quantidade da sua ocorrência, visto que ela pode se caracterizar como positiva quando há, por exemplo, o desligamento de colaboradores com baixo desempenho.

5.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

O presente estudo suscita algumas implicações teóricas, pois representa uma das poucas experiências em mensurar os custos relacionados à rotatividade de pessoal no segmento de supermercados, mesmo sendo este um dos setores que possui um dos maiores índices de rotatividade no Brasil (DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS, 2014a). As evidências obtidas neste estudo de caso reforçam a necessidade na mensuração dos custos da rotatividade de pessoal, pois além de representarem valores financeiros significativos, são gastos que poderiam ser investidos em outras áreas mais rentáveis.

Além dos valores reais, o estudo aponta para a necessidade de um maior debate sobre os custos intangíveis, como apontam Lashley (2001), Esteche e Lozecky (2007) e Tracey e Hinkin (2008). A presente pesquisa identifica que há carência de mecanismos e instrumentos capazes de auxiliar as empresas na mensuração desses custos, constituindo-se como uma área a ser explorada, considerando que em um contexto econômico altamente competitivo, no qual as margens de lucro são cada vez menores, todo o tipo de custo necessita ser considerado, pois afeta o resultado final.

Ressalta-se que a obra de Cascio e Boudreau (2011) traz importantes contribuições sobre os custos de rotatividade de pessoal. No entanto, no contexto brasileiro algumas particularidades abordadas não são observadas, considerando-se que a obra é fruto de pesquisas norte-americanas, cujas particularidades se referem à legislação e às políticas governamentais em relação à rotatividade e à própria cultura do país.

5.3 LIMITAÇÕES E FRAGILIDADES DO ESTUDO

Embora as evidências constatadas se aproximem daquelas apontadas por Cascio e Boudreau (2011), este estudo tem algumas limitações, incluindo a

aplicabilidade dos resultados para outras empresas ou supermercados. Futuras pesquisas, utilizando esse modelo para investigar outros supermercados e outras organizações, poderiam permitir a generalização desses resultados.

Além de mensurar os indicadores financeiros resultantes, importante seria entender as causas da rotatividade. Para tanto, o desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa com os trabalhadores, empresários e outros atores envolvidos por esse fenômeno permitiria a proposição de medidas alternativas para minimizar as consequências da rotatividade.

O presente estudo não visou esgotar o tema, tampouco apontar soluções que resolvessem integralmente os problemas causadores da rotatividade. Todavia, alguns cuidados tomados pela empresa podem auxiliar no controle desse fenômeno e, conseqüentemente, reduzir os custos oriundos desse processo.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 6. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BORGES, M. S.; RAMOS, N. M. Turnover: uma consequência de estratégias ineficientes de gestão empresarial? In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 8., 2011, Online. **Anais...** Online, CONVIBRA, 2011. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2784.pdf>. Acesso em: 14 out. 2014.

CASCIO, W.; BOUDREAU, J. **Investing in people: financial impact of human resource initiatives**. 2. ed. New Jersey: Pearson Education, 2011.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORSEUIL, C. H. et al. Youth labor market in Brazil through the lens of the flow approach. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 41., 2013, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPEC, 2013.

COSTA, K.; ARAÚJO, E.; CURADO, M. Heterogeneidade estrutural, precarização das condições de trabalho e pleno emprego no ciclo de desenvolvimento da economia brasileira entre 2002 e 2011. In: CONGRESSO INTERNACIONAL INTERDISCIPLINAR EM SOCIAIS E HUMANIDADES, 2., 2013, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: CONINTER, 2013.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Rotatividade da mão de obra**. São Paulo: Dieese, 2010.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho**. São Paulo: Dieese, 2011.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Rotatividade e políticas públicas para o mercado de trabalho**. São Paulo: Dieese, 2014a.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Rotatividade setorial: dados e diretrizes para a ação sindical**. São Paulo: Dieese, 2014b.

ECKERT, A. et al. **As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos do município gaúcho de Caxias do Sul**. Santa Cruz do Sul, 2011. Disponível em: <www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/tc13_3279951870050.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2011.

ESTECHE, A. M. C.; LOZECKYI, J. Um estudo exploratório sobre a importância do capital humano para as empresas. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, n. 1, 2007.

GONZAGA, G. Labor turnover and labor legislation in Brazil. **Economía: Journal of the Latin American and Caribbean Economic Association**, v. 4, n. 1, p. 165-200, 2003.

GONZAGA, G.; PINTO, R. C. Rotatividade do trabalho e incentivos da legislação trabalhista. **Texto para discussão 625**, Departamento de Economia, PUC-Rio, 2014.

IBSEN, R.; WESTERGAARD-NIELSEN, N. Job creation and destruction over the business cycles and the impact on individual job flows in Denmark 1980-2001. **Allgemeines Statistisches Archiv**, v. 89, n. 2, p. 183-207, 2005.

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO MUNICIPAL. 2013. Disponível em: <<http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/home/>>. Acesso em: 12 maio 2014.

IUDÍCIBUS, S. de; MARION, J. C. **Contabilidade comercial**: atualizado conforme o novo Código Civil. São Paulo: Atlas, 2009.

LASHLEY, C. Costing staff turnover in hospitality service organizations. **Journal of Services Research**, v. 1, n. 2, p. 3-22, 2001.

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

MALONEY, W. F. Comments on labor turnover and labor legislation in Brazil, **Economía**: Journal of the Latin American and Caribbean Economic Association, v. 4, n. 1, p. 208-215, 2003.

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

ORELLANO, V.; MATTOS, E.; PAZELLO, E. A substituição de trabalhadores como instrumentos para redução de gastos com salários: evidências para a indústria paulista. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v. 63, n. 2, p. 135-152, 2009.

PACHECO, V. **A Contabilidade de recursos humanos e o capital intelectual das organizações**. 20. ed. Curitiba: Biblioteca do CRCPR, 2002.

PARK, T. Y.; SHAW, J. D. Turnover rates and organizational performance: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 98, n. 2, p. 268-309, 2013.

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

TON, Z.; HUCKMAN, R. S. Managing the impact of employee turnover on performance: the role of process conformance. **Organization Science**, v. 19, n. 1, p. 56-68, 2008.

TRACEY, B.; HINKIN, T. R. Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 49, n. 1, p. 12-27, 2008.

TRICHES, D. Taxa de rotatividade e a nova regra para o aviso prévio: impactos no mercado de trabalho formal de Caxias do Sul-RS. **Economia & Região**, v. 2, n. 1, p. 146-164, 2014.

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

WATSON WYATT INC. **Get the Most Out of Your Company's Turnover** – Lessons from Watson Wyatt's Human Capital, 2005. Disponível em: <<http://www.watsonwyatt.com/us/pubs/insider/showarticle.asp?ArticleID=15304>>. Acesso em: 10 ago. 2012.

ZYLBERSTAJN, H. **Custo da demissão e qualidade do emprego**. São Paulo: Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, 2007.

Como citar este artigo

ABNT PATIAS, Tiago Zardin et al. Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados. **RACE**, Revista de Administração, Contabilidade e Economia, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 14, n. 1, p. 143-170, jan./abr. 2015. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>>. Acesso em: dia/mês/ano.

APA Patias, T. Z., Wittmann, M. L., Liszbinski, B. B., Balestreri, A. S., & Costa, C. F. da (2015). Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados. *RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 14(1), 143-170. Recuperado em dia/mês/ano, de <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>