

Custos da Rotatividade de Pessoal: Evidências em uma Empresa Familiar

Aline Soares Balestreri¹
Bianca Bigolin Liszbinski²
Camila Furlan da Costa³
Tiago Zardin Patias⁴

Resumo: O objetivo deste estudo foi analisar os custos decorrentes da rotatividade de pessoal em uma empresa familiar do segmento de supermercados de Santana do Livramento-RS. Trata-se de uma pesquisa exploratório-descritiva desenvolvida por meio de um estudo de caso. Como resultado constatou-se um elevado índice de rotatividade nesta empresa, o que contribui para a incidência de altos custos neste processo especialmente pelas atividades relacionadas ao desligamento, reposição e treinamento dos novos colaboradores. Diante das constatações, salienta-se a importância de haver um alinhamento entre as práticas de gestão de pessoas nas empresas com políticas públicas de qualidade, promovendo assim, a minimização desta problemática.

Palavras-chave: Custos. Rotatividade. Empresa Familiar. Desligamento Funcional.

1 Introdução

A economia brasileira está em profundas transformações, renovando conceitos, estratégias e alinhando-se às mudanças globais a fim de se tornar mais competitiva e especializada. Devido ao Brasil seguir em ascendente crescimento, beneficiado pela estabilidade econômica que já fora posta à prova durante a última crise financeira mundial, as perspectivas de um futuro exitoso para o país são grandes, sendo que o setor varejista possui destaque neste cenário pela expressiva representatividade que detém sobre o consumo do país (ABRAS; DELOITTE, 2010).

Na esteira da estabilidade econômica, o governo federal tem alcançado elevados índices de geração de empregos formais nos últimos anos. Contudo, paralelamente ao aumento no número de contratações, se constata um número significativo de desligamentos funcionais, o que evidencia uma rotatividade pró-cíclica, ou seja, à medida que se elevam os vínculos firmados, ocorrem maiores índices de rotatividade (DIEESE, 2011).

Como não há restrições quanto a demissão no Brasil, cabe aos empregadores gerenciar os índices de rotatividade dentro de suas empresas. Porém, há a necessidade de se progredir

¹ Administradora. Universidade Federal do Pampa. Email: alinesbalestreri@yahoo.com.br.

² Mestre em Ciências Contábeis. Professora Substituta na Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. Email: biancabigolin@gmail.com

³ Mestre em Administração. Professora Assistente na Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA. Email: camilacosta@unipampa.edu.br.

⁴ Mestre e Doutorando em Administração. Professor Assistente na Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA. Email: tiagopatias@unipampa.edu.br.

em direção à compreensão das consequências da rotatividade e por meio desta compreensão estabelecer um modelo de gestão eficaz a fim de controlar este fenômeno. 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 vários reflexos desta situação possam ser contabilizados de forma eficaz (MOBLEY, 1992).

Mesmo considerando que os fatores inerentes aos custos da rotatividade são complexos e muitas vezes subestimados pelas empresas (CASCIO; BOUDREAU, 2010; PARK; SHAW, 2013), é importante destacar que o controle dos custos envolvidos neste processo é uma ferramenta que contribui para a concretização de um dos principais objetivos empresariais: a sobrevivência no mercado atual. Contudo, cabe à organização decidir pelo que lhe é mais viável: suportar os altos custos da rotatividade ou encontrar meios de combater estes altos índices (BORGES; RAMOS, 2008).

Devido a relevância dos custos de pessoal no contexto organizacional, o presente estudo tem por objetivo analisar 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. Busca-se a partir desse estudo, a proposição de medidas para minimizar a problemática que envolve este processo, bem como contribuir com o avanço da ciência na área social aplicada.

2 Rotatividade de Pessoal

A economia brasileira encontra-se aquecida. Existem várias vagas de emprego disponíveis no mercado de trabalho e naturalmente o trabalhador busca pelas melhores oportunidades, o que contribui para o aumento das taxas de rotatividade dentro das organizações. No Brasil, os índices de rotatividade são elevados o que já se tornou uma característica marcante no mercado de trabalho (ORELLANO; MATTOS; PAZELLO, 2010).

Para Marras (2000), a rotatividade (*turnover*) é o número de funcionários desligados da empresa em determinado período comparado à quantidade de funcionários efetivos. De acordo com Cascio e Boudreau (2010) a rotatividade caracteriza-se pela reposição dos funcionários que deixaram a empresa. Outra definição é dada por Mobley (1992, p. 30), o qual 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”.

Os níveis de rotatividade são expressos por meio do Índice de Rotatividade, o qual mede o *turnover* de parte da organização ou de toda ela. O Índice de Rotatividade é representado pelo quociente entre o número de desligamentos de funcionários e a média geral de funcionários ativos em determinado período (MARRAS, 2000; CASCIO; BOUDREAU, 2011).

Apesar dos altos custos envolvidos neste processo, a rotatividade não é em todos os aspectos negativa. Conforme a Watson Wyatt (2005), ter uma rotatividade com índices em torno de 15% garante sucesso financeiro, e mesmo o processo de desligamento tendo custos elevados, a substituição de um funcionário que tenha um mau desempenho por outro de desempenho superior, tende a melhorar a produtividade e a rentabilidade da organização.

Sendo gerenciada de forma adequada, a rotatividade pode apresentar consequências positivas, tanto no âmbito individual quanto para toda organização. 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 – por parte dos funcionários (MOBLEY, 1992; TON; HUCKMAN, 2008).

Todavia, elevados índices de rotatividade nas empresas refletem diretamente no mercado formal brasileiro, 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 (DIEESE, 2011).

Este contexto revela que mesmo os custos econômicos sendo de difícil mensuração, é de grande relevância as organizações conhecerem os custos econômicos e financeiros envolvidos no processo de entrada e saída de funcionários (ECKERT et al., 2011). Para instrumentalizar este controle gerencial a empresa precisa mensurar e analisar três tipos de custos: de desligamento, de reposição e de treinamento, pois o simples conhecimento do fato da rotatividade ser dispendiosa para a empresa é inadequado para que se tenha um gerenciamento efetivo destes custos (MOBLEY, 1992).

2.1 Custo da Rotatividade de Pessoal

A excessiva rotatividade de pessoal pode causar efeitos negativos para a organização pelo aumento dos custos com treinamento de novos funcionários, horas extras e perda de produtividade, fatores estes que contribuem para a elevação dos custos finais deste processo. 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 entrevistas de desligamento, a desvinculação do funcionário da folha de pagamento, as indenizações decorrentes do desligamento, entre outros. 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 tempo gasto com cada processo. Cada função tem um custo que deve ser documentado (CASCIO; BOUDREAU, 2010).

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. Muitos empregadores incluem no custo da demissão as parcelas referentes ao 13º salário proporcional e as 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 ainda, a importância de contabilizar nos custos de desligamento, os custos referentes à queda da produtividade devido aos desligamentos. O tempo existente entre o desligamento de um funcionário e a contratação de um novo colaborador envolve dispêndios financeiros pela perda de produtividade, já que o processo que estava em desenvolvimento sofre uma certa interrupção com esta substituição (ESTEACHE; 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 nestes processos (LASHLEY, 2001). Mas já há estudos neste sentido, como o de Tracey e Kinkin (2008) no ramo de hotelaria.

Em referência aos Custos de Reposição, estes envolvem os valores atribuídos à reposição 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 substituição das mercadorias vendidas ou recomposição de baixos estoques (IUDÍCIBUS; MARION, 2009). Tal definição é semelhante à encontrada para definir os mesmos custos na área de recursos humanos, onde os custos de reposição referem-se aos processos de substituição de funcionários que atuam na organização, custos estes, gerados a partir de processos de recrutamento, seleção e de treinamento dos novos colaboradores (PACHECO, 2002).

Segundo Cascio e Boudreau (2010) estas novas contratações são chamadas de aquisições e o retorno econômico-financeiro dado por elas à organização dependerá da quantidade, qualidade e custos desta captação. Conforme estes 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 com materiais, instalações, equipamentos e instrutores (MARRAS, 2000). Como na maioria dos casos os novos funcionários precisam ser capacitados para que alcancem um padrão de competência razoável antes de assumir definitivamente seu novo posto de trabalho, os custos atribuídos a este processo são inevitáveis para as empresas (CASCIO; BOUDREAU, 2010).

O treinamento é um processo de compreensão sobre determinado assunto em um curto prazo de tempo e tem como objetivo principal transmitir ou ratificar conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas à execução de tarefas dentro das organizações. Contudo, os treinamentos não significam apenas custos para a organização, pois além de capacitar os novos colaboradores, a empresa deve manter seu quadro funcional treinado de forma que suas habilidades mantenham-se atualizadas. Desta forma, os colaboradores manter-se-ão motivados, exercendo suas atividades de forma competente e prestando serviços de qualidade (ESTEACHE; LOZECKYI, 2007).

Os novos funcionários recebem instruções a respeito de seu novo trabalho do profissional da área de recursos humanos que os está contratando, 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, devem fazer parte do cálculo dos custos de treinamento, todo tipo de material informativo fornecido aos novos funcionários (CASCIO; BOUDREAU, 2010).

Contudo, as empresas que investem altos valores em treinamento para seus funcionários correm alguns riscos. 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 sua capacidade intelectual, o que gera grandes prejuízos financeiros para a organização (ESTEACHE; LOZECKYI, 2007). Dada a relevância dos valores destinados ao treinamento dos colaboradores, a mensuração e

contabilização destes custos deve ser realizada de forma confiável e exata, evitando considerá-los como nulos.

3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa caracteriza-se como exploratório-descritiva. Para o desenvolvimento do estudo, adotou-se o método de estudo de caso, o qual segundo Yin (2010, p.32) “é preferido no exame dos eventos contemporâneos”, sobretudo quando estes 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 gera em média 800 oportunidades de trabalho. Trata-se de uma empresa de gestão familiar com treze filiais, sendo um centro de distribuição de mercadorias e doze 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 filiais da empresa situadas no município de Santana do Livramento-RS, totalizando um número de oito filiais. A amostra incluiu todos os funcionários admitidos e desligados destas filiais entre os meses de Janeiro a Dezembro de 2012.

As fontes de evidências para a coleta dos dados foram a análise de documentos, a entrevista e a observação. 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 alguns processos 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. Estas informações foram coletadas por meio da observação, sendo fundamentais na medida em que alguns dados necessários para a mensuração dos custos da rotatividade de pessoal desta empresa não estavam registrados nos documentos, exigindo uma investigação adicional.

Após o processo de coleta, os dados quantitativos foram tabulados e então analisados com base na estatística descritiva. Esta análise é comumente utilizada para resumir ou simplesmente exibir dados quantitativos. Todavia este tipo de análise abrange outros pontos, pois além de descrever ela permite sintetizar e exibir os dados através de gráficos e tabelas (COLLIS; HUSSEY, 2005). Os dados quantitativos e qualitativos foram objeto de triangulação, com vistas ao aprofundamento necessário ao caso em questão e posterior construção da análise, discussão e considerações.

4 Análise dos Resultados

A análise das evidências está estruturada de forma a demonstrar além do índice de rotatividade da Rede de Supermercados pesquisada, os custos inerentes a rotatividade de pessoal. Adicionalmente, faz-se a discussão de questões como a incidência de desligamentos por pedido de demissão, por iniciativa da empresa, por términos 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. Este resultado por filial compreende informações relativas ao último dia do período estudado, ou seja, 31 de dezembro de 2012.

Com relação ao somatório de colaboradores admitidos e demitidos durante o período pesquisado, nota-se que não há grandes diferenciações entre as filiais, demonstrando que a empresa caracteriza-se pela tendência de manter o mesmo número de oportunidades de trabalho por filial. Contudo, observa-se que a Filial 8 diferencia-se das demais pela contratação de 10 funcionários a mais do número de demitidos, ou seja, admitiu mais colaboradores do que efetivamente demitiu.

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

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

Fonte: Elaborada pelos autores

Na Figura 1, pode-se observar os índices de rotatividade de pessoal correspondentes a cada uma das filiais. Este índice foi calculado com base em informações de admissões e demissões ocorridas no período 01 de Janeiro a 31 de Dezembro de 2012.

Figura 1 – Índice de rotatividade por filial

Fonte: Elaborado pelos autores

Nota-se que a filial com maior índice de rotatividade é a Filial 8. Isoladamente, esta filial apresentou um índice de rotatividade em torno de 56%. Explicações razoáveis para um número maior de admissões do que de demissões podem estar relacionadas ao gerenciamento de possíveis problemas advindos da própria rotatividade de pessoal ou pode sugerir um crescimento da filial em questão, o que demandaria uma elevação no número de colaboradores para atender à esta nova configuração.

As demais filiais apesar de manterem entre si uma média de rotatividade, podem ter seus índices considerados como relativamente altos se comparados com os índices de rotatividade no Brasil no ano de 2010 que era de 37,28% (DIEESE, 2010). O índice geral de rotatividade de todas as filiais de Santana do Livramento foi de 37,21% praticamente o mesmo índice de rotatividade do Brasil, no ano de 2010.

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

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 como intangíveis (CASCIO; BOUDREAU, 2011), como redução da produtividade e interrupção dos serviços prestados, pois tratam-se de custos de difícil mensuração.

4.2.1 Custos de Desligamento

Os custos de desligamento são aqueles considerados como os mais dispendiosos para as empresas, pois envolvem multas compulsórias e exames médicos. O desligamento de um colaborador, seja por sua vontade ou por iniciativa da empresa, acaba sendo de certa forma 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 colaborador.

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

Salienta-se que a legislação brasileira compreende vários tipos de desligamento. Porém, nem todos eles são praticados na empresa pesquisada, sendo 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.

Tabela 2 – Categorização dos custos de desligamento

Descrição da Categoria	Valor Total (em R\$)	Representatividade (%)
Entrevista de desligamento	2.214,30	1,10
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	7,00
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	1,80
Férias e 1/3 de férias sobre o aviso indenizado	4.886,66	2,33
Total	201.076,35	100,00

Fonte: Elaborada pelos autores

As informações relativas aos custos de desligamento foram analisadas começando-se pelas entrevistas de desligamento, as quais são realizadas na empresa e baseiam-se em conversas informais entre a Coordenadora da área de Recursos Humanos e o colaborador que deseja desligar-se ou que está sendo desligado, não havendo qualquer roteiro pré-definido para este procedimento. Para mensurar o valor atribuído a este 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 a 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 levando-se em consideração o valor da hora do profissional de recursos humanos responsável por estas 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 é aquele 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 destes materiais, sendo que posteriormente, os uniformes passam por uma triagem para verificar a possibilidade da sua reutilização. Para o cálculo do custo com uniformes considerou-se os seguintes parâmetros: a) para funcionários com menos de um ano de tempo de serviço, os uniformes podem ser reutilizados; b) para funcionários com mais de um ano de tempo de serviço, os uniformes são inutilizados; c) para os cargos que trabalham na padaria e no açougue, os uniformes são descartados sempre.

O valor do custo total com uniformes no desligamento é resultado do somatório: a) do tempo destinado pelo responsável do almoxarifado para a triagem do material; b) da lavagem das peças de roupas reutilizadas, que corresponde a R\$ 4,00 por unidade; c) 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.

Com 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, estes custos referem-se à: a) multa rescisória do FGTS – devida ao funcionário 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 indenizado); c) aviso indenizado proporcional (indenização devida ao colaborador pela empresa nos casos de rescisão sem justa causa, onde não há por parte da empresa a exigência do cumprimento deste 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: Elaborada pelos autores

Ressalta-se que não foram considerados como custos de desligamento os saldos de salários, férias vencidas e proporcionais e décimo terceiro salário proporcional, pois se entende que estes valores foram adquiridos durante o período em que o contrato de trabalho estava ativo, sendo que a empresa em algum momento teria que quitar estes direitos, sendo 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 esta ausência. Inicia-se então, o processo de reposição, o qual gera custos para a empresa devido às atividades de recrutamento, seleção e entrevistas inerentes à situação. Segundo Cascio e Boudreau (2010) 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 destes 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%
Cadastro do novo colaborador no sistema	1.042,60	4,22%
Primeiras instruções passadas ao novo colaborador	259,84	1,05%
Uniformes	15.888,43	64,36%
Materiais de escritório	1.361,92	5,52%
Total	24.688,37	100,00

Fonte: Elaborada pelos 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, valores de exames laboratoriais. Considerando-se todos os 224 admitidos em 2012, chegou-se ao custo total de R\$ 2.925,66 no que tange os exames admissionais.

A maioria dos processos envolvidos na admissão de novos colaboradores desta empresa é de responsabilidade da Coordenadora de Recursos Humanos. Todo o processo de recrutamento e seleção é validado por esta 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 agendamento das entrevistas, d) o desenvolvimento da entrevista; e) a escolha do novo colaborador.

Na empresa analisada não há custos referentes a comunicação de vagas disponíveis, visto que é disponibilizado um endereço de email para que os interessados possam enviar seus currículos a qualquer tempo ou interessados têm a opção de deixar seus currículos nas lojas, os quais são direcionados posteriormente ao setor de recursos humanos. Dessa forma, esta etapa do processo não representa custo algum para a empresa, além daquele tempo destinado pela coordenadora de pessoal para esta atividade.

Conforme observações no campo de pesquisa, quando há vagas em aberto é feita uma seleção de em média três currículos de 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 seleção e contato inicial com cada candidato.

O processo de entrevista demora em média 30 minutos por candidato, e o valor do custo desta atividade também leva em consideração o valor da hora do profissional responsável. Após passar pela etapa de entrevista de emprego, o candidato aprovado é contatado pelo setor de recursos humanos comunicando-o de sua aprovação e lhe é transmitida a relação de documentos necessários para a sua admissão. Assim que o novo contratado apresenta a documentação necessária são repassadas as primeiras instruções a respeito da loja em que será lotado, nome do gerente que irá recebê-lo e demais detalhes pertinentes ao cargo. Também é neste momento que são entregues os uniformes.

Logo em seguida iniciam-se os procedimentos relacionados ao cadastro do novo colaborador no sistema operacional da empresa. Através da observação, estipulou-se o tempo médio de uma hora para o cadastro de cada colaborador admitido. Neste cálculo bastou encontrar o valor da hora do colaborador responsável por realizar tal atividade e multiplicar pelo tempo que cada processo leva para ser realizado.

Para calcular os custos com uniformes para os recém-admitidos, foi realizada uma comparação entre os cargos desligados e os admitidos, levando-se em conta as suas respectivas datas. Quando um cargo fora demitido antes do outro ser admitido, considerou-se que os uniformes eram reaproveitados, não havendo custos de reposição e sim apenas custos com o serviço de lavanderia. Nos casos em que a data de admissão era anterior a 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.

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

Nota-se que os custos mais altos dentre os de reposição são os que envolvem os uniformes, representando em torno de 60% dos custos totais de reposição. Isso se deve ao fato de que uniformes novos têm custos 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 as expectativas tanto da empresa quanto dos clientes. Conforme os dados descritos na Tabela 5, é possível visualizar os procedimentos envolvidos nos custos de treinamento da empresa estudada e os seus respectivos custos totais.

Tabela 5 – Categorização dos custos de treinamento

Descrição da Categoria	Valor Total (em R\$)	Representatividade
Treinamento do novo colaborador pelo mais antigo	67.527,43	94,60%
Instruções dadas pela coordenadora de recursos humanos	1.426,13	2,00%
Instruções dadas pelo auxiliar de pessoal	520,80	0,73%
Instruções dadas pelo gerente	1.904,52	2,67%
Total	71.378,88	100,00

Fonte: Elaborada pelos 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. As próximas informações são repassadas por outro profissional da área de pessoal, que se encarrega: a) de receber a documentação necessária para a admissão; b) de encaminhá-lo à filial para a qual está sendo vinculado; c) de verificar data e horário do primeiro dia de trabalho; d) da entrega dos uniformes. O tempo médio utilizado para executar tais tarefas é de aproximadamente 30 minutos.

Na sua respectiva filial o novo colaborador é recebido pelo gerente, o qual tem como tarefa transmitir as primeiras instruções à respeito da filial, da equipe, do funcionamento da loja e também prestar maiores esclarecimentos sobre a função que irá desempenhar. Este procedimento leva em média 50 minutos para ser desenvolvido.

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

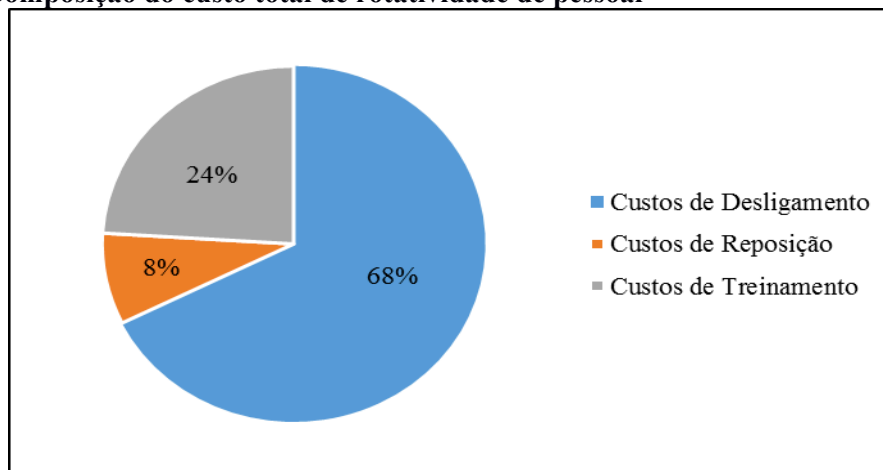
Em continuidade aos processos de treinamento, os recém-admitidos são encaminhados ao funcionário mais antigo na função em cada filial, pois segundo concepção desta empresa, são os que geralmente apresentam melhores conhecimentos sobre as atividades e dispõe de mais paciência para ensinar. Os treinamentos duram em torno de uma semana, porém, este tempo poderá variar para mais ou para menos, dependendo do nível de aprendizagem do recém-admitido. Com base nestas informações, o cálculo do custo deste processo levou em consideração o valor da hora do colaborador treinado mais o valor da hora do colaborador em treinamento, multiplicando-se pela carga horária correspondente ao treinamento.

Os demais custos relativos ao treinamento foram calculados com base no valor da hora de cada colaborador envolvido (coordenadora de recursos humanos, auxiliar de pessoal e gerentes) e multiplicou-se pelo tempo gasto com cada um dos procedimentos. Observa-se claramente que os maiores gastos em treinamento relacionam-se ao acompanhamento

recebido pelo funcionário mais experiente na função (em média 90%). Isso se deve ao fato de que funcionários antigos recebem muitas vezes remunerações superiores, devido a direitos adquiridos, o que repercute na elevação dos custos com treinamento.

Conforme a representatividade da Figura 2, constata-se que os custos de desligamento representaram 68% do custo total, que significaram para a empresa um desembolso de R\$ 201.076,35. Já os custos de treinamento, com 24%, ou seja, R\$ 71.378,88, foram o segundo mais significante. E por último, os custos de reposição, com 8%, que representaram R\$ 24.688,37. O custo total de rotatividade de pessoal desta Rede de Supermercados, no ano de 2012 foi de R\$ 297.143,60.

Figura 2 – Composição do custo total de rotatividade de pessoal



Fonte: Elaborada pelos autores

4.3 Incidência de 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 de 2012, ocorreram 195 desligamentos nesta empresa, sendo que deste total, 110 desligamento ocorreram por rescisão sem justa causa, ou seja, por iniciativa da empresa. Este índice representa 56% do total de desligamentos, contra 22% de pedidos de demissão. Esta constatação reafirma a publicação do DIEESE (2011), quando foram analisadas informações a respeito da natureza dos desligamentos no mercado de trabalho brasileiro entre os anos de 2007 e 2009, onde mais da metade dos desligamentos se deu por iniciativa dos empregadores.

Índices elevados desse tipo de desligamento 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 de 2012.

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 destes dados surge outro fator interessante a ser analisado: o tempo de permanência dos colaboradores na empresa.

Em referência ao tempo de serviço, constatou-se que há variação no período que 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 ainda 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. Dentre 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 dez anos de tempo de serviço, representaram apenas 5,64% do total de desligamentos de 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: Elaborada pelos autores

Esta constatação reafirma os dados apresentados na pesquisa do DIEESE (2010), a qual destaca que no âmbito brasileiro dois terços dos desligamentos ocorridos entre os anos de 2000 a 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 Considerações Finais

A rotatividade de pessoal é uma realidade no atual mercado de trabalho brasileiro e segundo pesquisas divulgadas pelo Ministério do Trabalho este fenômeno vem crescendo a cada ano. Devido ao mercado de trabalho encontrar-se aquecido pelo desempenho da economia, este fator propicia o surgimento de mais oportunidades de trabalho, o que provoca a frequente troca de emprego por parte dos trabalhadores. O próprio Ministério do Trabalho considera alta a rotatividade no mercado de trabalho brasileiro e busca a elaboração de dispositivos que reduzam este percentual.

Todavia para que medidas efetivas sejam tomadas a fim de controlar a rotatividade, é necessário haver um estudo aprofundado a respeito dos motivos que provocam tal fenômeno, para que desta forma seja possível encontrar soluções que realmente façam a diferença no controle deste fenômeno, atuando de forma efetiva sobre as causas destes altos índices.

Diante deste contexto, o presente trabalho analisou os custos inerentes a rotatividade de pessoal em uma rede de supermercados gaúcha, onde foi possível perceber que os custos ocasionados pela rotatividade são consideravelmente onerosos. Além de custos financeiramente mensuráveis, a rotatividade em excesso pode causar problemas como a queda na produtividade do capital humano e a perda de colaboradores de alto desempenho, custos estes, em sua maioria imensuráveis.

Na empresa pesquisada foram identificados índices de rotatividade relativamente altos, perfazendo uma média de 37%. Mesmo não havendo um índice ideal de rotatividade, é sabido que índices demasiadamente elevados podem prejudicar a empresa tanto internamente, nas suas relações entre colaboradores e superiores, como externamente, tornando a empresa menos competitiva diante da concorrência.

Percebe-se que a maior parte dos desligamentos ocorridos no ano de 2012 ocorreu por iniciativa da organização. Identificou-se que do total de desligamentos ocorridos no período analisado, 30% deles atingiu contratos com duração inferior a um ano. Estas constatações confirmam as pesquisas realizadas a nível nacional pelo DIEESE e Ministério do Trabalho, as quais concluíram que desde o ano de 2006 o índice de pessoas que fica menos de um ano no emprego vem aumentando ano após ano.

O presente estudo não pretendeu esgotar o tema, nem tampouco apontar soluções que resolvam integralmente os problemas que causam a rotatividade. Todavia alguns cuidados tomados pela empresa podem auxiliar no controle deste fenômeno e consequentemente reduzir os custos oriundos deste processo.

É importante destacar a necessidade de haver políticas públicas de controle da rotatividade, pois sem o auxílio do setor público torna-se difícil para as empresas manterem sob controle a rotatividade de pessoal, visto que este 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 contribuem para o aumento dos índices de rotatividade. Diante deste contexto, os trabalhadores brasileiros sentem-se seguros 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 dos 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 os custos relacionados, mas sim, com práticas efetivas de gerenciamento desse fenômeno, conseguindo definir a qualidade e a quantidade da sua ocorrência, visto que ela pode caracterizar-se como positiva quando há, por exemplo, o desligamento de colaboradores com baixo desempenho.

Referências

ABRAS; DELOITTE, **RH Supermercados 2010**: uma pesquisa sobre gestão de pessoas e remuneração no autosserviço. Disponível em: <www.deloitte.com/.../Abrar-RH%20Supermercados%202010.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2012.

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

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

DIEESE, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômico. **Rotatividade da mão de obra**. São Paulo, 2010.

_____. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho**. São Paulo, 2011.

ECKERT, Alex 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, Ana Maria Cavassin; LOZECKYI, Jeferson. Um estudo exploratório sobre a importância do capital humano para as empresas. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, n. 1, 2007.

IUDÍCIBUS, Sergio de; MARION, José Carlos. **Contabilidade comercial**: atualizado conforme o novo Código Civil. São Paulo: Atlas, 2009.

LASHLEY, Conrad. Costing staff turnover in hospitality service organizations. **Journal of Services Research**, vol. 1, n. 2, 2001.

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

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

ORELLANO, Veronica; MATTOS, Enlinson; PAZELLO, Elaine. A substituição de trabalhadores como instrumentos para redução de gastos com salários: evidências para a indústria paulista. **Revista Brasileira de Economia** [online]. São Paulo: 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/6953>>. Acesso em: 07 abr. 2012.

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

PARK, Tae-Youn; SHAW, Jason D. Turnover rates and organizational performance: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, vol. 98, n. 2, p. 268–309, 2013.

TON, Zeynep; HUCKMAN, Robert S. Managing the impact of employee turnover on performance: the role of process conformance. **Organization Science**, vol. 19, n. 1, p. 56–68, 2008.

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

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

YIN, Robert 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.