

A ROTATIVIDADE DE COLABORADORES NA ÓTICA DOS GESTORES QUE ATUAM NO COMÉRCIO VAREJISTA NO MUNICÍPIO DE TANGARÁ DA SERRA

Lucimar Silva de Brito¹
Prof. Dr. Cláudio Márcio da Silva²

Resumo:

As organizações e/ou instituições, para sua sobrevivência, têm se transformado rapidamente. Acompanhando as transformações sociais, a área de gestão de pessoas tem sofrido grandes modificações. As pessoas têm deixado de ser apenas mais um recurso organizacional para se tornarem capital intelectual. Desta forma, esta pesquisa investigou os desafios encontrados pela gestão em relação à rotatividade de pessoal no comércio varejista da cidade de Tangará da Serra-MT, tendo como suporte a abordagem teórico-bibliográfica que trata da rotatividade de pessoal nas organizações. Especificamente, a pesquisa analisou a percepção dos gestores diante da rotatividade de pessoal, além de verificar como a gestão pode contribuir para minimizar os efeitos gerados com a rotatividade quando ocorre por iniciativa do colaborador. Para tanto, como procedimento metodológico, a pesquisa contou com uma análise qualitativa, por meio de um questionário semiestruturado, aplicado a 18 (dezoito) gestores de empresas do shopping do município. As informações coletadas possibilitaram a verificação do posicionamento dos gestores, assim como uma análise se os mesmos utilizam-se de ferramentas estratégicas que focam na redução dos efeitos causados pela rotatividade, uma vez que ela gera custos à empresa, perdas na produção e nos lucros, prejudicando a saúde organizacional. Por meio da análise dos resultados, a pesquisa visa contribuir na correção de distorções dos fatores que geram a rotatividade, colaborando para a melhoria do clima organizacional das empresas. Além disso, também propicia um maior entendimento de como os gestores lidam com esta questão.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Desafios. Rotatividade.

Abstract:

Organizations and/or institutions, for their survival, have been changing rapidly. Following the social changes, the people management area has undergone major changes. People have gone from being just another organizational resource to becoming intellectual capital. Thus, this research investigated the challenges encountered by management in relation to staff turnover in retail trade in the city of Tangará da Serra-MT, based on the theoretical-bibliographic approach that deals with staff turnover in organizations. Specifically, the research analyzed the perception of managers regarding staff turnover, in addition to verifying how

¹Acadêmica do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: lucimarsilvadebrito@gmail.com.

² Docente do Instituto Federal de Mato Grosso – Campus Avançado Tangará da Serra. Doutor em Estudos Literários. E-mail: claudio.silva@tga.ifmt.edu.br

management can contribute to minimize the effects generated with turnover when it occurs at the initiative of the employee. Therefore, as a methodological procedure, the research had a qualitative analysis, through a semi-structured questionnaire, applied to 18 (eighteen) managers of companies in the municipality's shopping center. The information collected made it possible to check the positioning of managers, as well as an analysis of whether they use strategic tools that focus on reducing the effects caused by turnover, since it generates costs for the company, losses in production and profits, harming organizational health. Through the analysis of the results, the research aims to contribute to the correction of distortions in the factors that generate turnover, collaborating to improve the organizational climate of companies. In addition, it also provides a greater understanding of how managers deal with this issue.

Keywords: Strategic Management. Challenges. Turnover.

1. Introdução

A rotatividade de pessoal ou *Turnover*, do inglês, está diretamente ligada à área de Recursos Humanos, uma vez que, encarando o termo como o processo de entradas e saídas de colaboradores em uma organização, é justamente os recursos humanos a área que melhor desempenha essa responsabilidade dentro das empresas. A dinâmica de entrada e saída de colaboradores em uma organização deve ser bem administrada pelo gestor, pois ela pode gerar diversos prejuízos econômicos, mas também sociais, tangíveis e/ou intangíveis, contudo, hoje a rotatividade constitui-se como um dos problemas enfrentados pelo mercado.

Dessa forma, o presente artigo irá abordar a rotatividade de colaboradores na perspectiva dos gestores de pequenas empresas varejistas que atuam em um shopping, localizado em Tangará da Serra – MT. Especificamente, a pesquisa terá como objetivos analisar a percepção dos gestores diante da rotatividade de pessoal, além de verificar como a gestão pode contribuir para minimizar os efeitos gerados com a rotatividade quando esta ocorre por iniciativa do colaborador.

Este estudo parte do pressuposto de que a rotatividade em níveis altos influencia na qualidade do serviço prestado por uma organização, assim o tema rotatividade se torna relevante e desafiador, pois um gestor, ao contratar um colaborador, tem como objetivo o fortalecimento da relação empregado-empregador, de forma a contribuir com o crescimento mútuo.

Diante desse desafio, o trabalho é relevante pois contribui tanto na perspectiva

acadêmica como na empresarial. Os capítulos adiante apresentam temáticas que se entrecruzam e se complementam, tecendo de modo coeso uma investigação por meio de um roteiro que prezou a discussão crítica do tema a luz de teóricos do assunto, ou seja, pautando-se em teorias consolidadas pela academia, assim como dos dados obtidos pelos questionários respondidos. Portanto, sua parte textual vem estruturada em três partes, sendo as duas primeiras principalmente a fundamentação teórica da pesquisa, e a segunda o resultado da análise dos dados.

Para elaboração desta pesquisa, foi realizado um estudo descritivo-exploratório, a metodologia foi a análise qualitativa das informações obtidas por meio de um questionário semiestruturado, com o intuito de resultados mais satisfatórios. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi a entrevista, feita com vinte e dois gestores de pequenas empresas, que também eram os responsáveis pelas contratações e demissões dentro das empresas.

Para Creswell (2010), a pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou dos grupos atribuem a um problema social ou humano. O enfoque qualitativo se atém na exploração, descrição e entendimento do problema. Para alcançar o objetivo, foram utilizadas pesquisas exploratórias; sendo assim, fez-se necessário coletar informações, analisar os dados, apresentar os resultados referentes às informações recebidas.

As entrevistas foram realizadas por meio de formulários eletrônicos, enviados via aplicativo de conversas, em um grupo fechado que concentra trinta empresários e empreendedores do Tangará Shopping Center. Além disso, o link também foi enviado do modo particular para cada um dos empresários, e também via e-mail para aqueles que disponibilizaram seus endereços eletrônicos. Após um prazo de trinta dias, foram enviados dezoito respostas, que foram estudadas, analisadas e o resultado encontra-se no corpo deste trabalho.

Dentre os estabelecimentos que contribuiram com a pesquisa, destacam-se os do ramo de confecções em geral, lojas de departamentos, restaurantes, uma empresa de turismo, uma cafeteria, lojas de calçados, lojas de cosméticos e uma chocolataria.

A cidade de Tangará da Serra-MT é a quinta mais populosa do estado de Mato Grosso, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), e

possui um comércio local que atrai pessoas de diversas cidades vizinhas.

2. Os desafios da gestão de recursos humanos: a rotatividade

Segundo Del Corso (2014), o ambiente em que as organizações atuam está cada vez mais competitivo e as inovações tecnológicas ocorrem frequentemente. Fusões, aquisições e reestruturações são cada vez mais comuns no mundo corporativo, assim como a necessidade de adaptar-se rapidamente aos novos contextos comerciais, de forma a garantir a sustentabilidade organizacional.

Recentemente, o surto do novo coronavírus vem desestabilizando os diferentes contextos mundiais, e mesmo que ainda não mensurados totalmente, seus impactos refletem não apenas na ordem biomédica e epidemiológica, mas também tem gerado impactos sociais, políticos, culturais e econômicos que interferem diretamente nas empresas.

A gestão de pessoas é de extrema importância para a sobrevivência, o crescimento e a competitividade das empresas, na medida em que os recursos humanos envolvem combinações únicas de conhecimentos e habilidades que podem representar um importante diferencial (OLIVEIRA e ROCHA, 2017). Para Chiavenato “falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de inteligência, de vitalidade, ação e pró-ação” (2014, p.6). Assim, mesmo na era da informatização e das novas tecnologias, é a gestão de pessoas quem coloca o fator humano como indispensável às organizações.

Para Gutierrez (1991), a de gestão de pessoas pode assumir uma série de papéis na organização, que vão desde a coleta de informações à decisão e ao controle, passando pela assessoria, co-decisão, autorização e execução. As várias áreas de atuação, tais como recrutamento, seleção, treinamento, salários, sindicatos, legislação trabalhista e assim por diante, aumentam ainda mais a complexidade e diversidade dos papéis atribuídos.

Dessa forma, os gestores de recursos humanos devem atuar de forma estratégica, pois compete a eles tarefas como a busca por profissionais no mercado de trabalho, a integração destes novos colaboradores, a orientação, o desenvolvimento, enfim, todo acompanhamento da equipe é realizado por estes

profissionais.

Nesse novo contexto, as áreas de Recursos Humanos precisaram se reinventar para manter os resultados e o engajamento dos colaboradores. A gestão estratégica pode ser mais um esforço para a formulação e implementação das estratégias empresariais. Acerca disso, vale lembrar que a formulação das estratégias vem sendo abordada tradicionalmente como um processo de planejamento envolvendo, em geral, duas etapas: a primeira, de caráter quase permanente, abrange a definição do negócio, bem como a explicação da missão da organização e seus princípios; já a segunda, de caráter transitório, implica a determinação de objetos estratégicos e seus respectivos indicadores de acompanhamento, assim como a formulação das estratégias correspondentes para alcançá-los (MASCARENHAS, 2015).

Levantadas as questões gerais relativas aos desafios da gestão de pessoas, adentremos agora em uma delas: o *Turnover*, ou rotatividade de pessoal, que se refere à relação entre as admissões e os desligamentos de profissionais ocorridos de forma voluntária, ou involuntária, em um determinado período. Pode-se afirmar que a rotatividade de pessoal influencia significativamente os processos e resultados das empresas, pois é um aspecto muito importante na dinâmica organizacional. (PINHEIRO e SOUZA, 2013).

Segundo Lacombe (2011), o planejamento dos recursos humanos deve ser elaborado como parte do planejamento estratégico da empresa, uma vez que do contrário, muitos recursos poderão ser desperdiçados. Por exemplo, no que diz respeito à rotatividade, poderão ser contratadas pessoas que não se enquadram nos programas previstos; ou as equipes poderão estar superdimensionadas ou aquém do necessário em quantidade e qualidade; ou mais, serão realizados treinamentos inúteis e outros importantes deixarão de ser realizados. Portanto, a condução imprópria da equipe pode levar à falta de motivação e até a evasão de talentos, contribuindo, dessa forma, para um aumento na rotatividade da empresa.

Ao abordar o tema da rotatividade, pontuada alta na organização, o gestor deve atuar de forma estratégica para minimizar estes impactos internos que causam a falta de produtividade da equipe. Vejamos agora como alguns estudiosos conceituam a rotatividade.

De acordo com DIEESE (2017), o fenômeno da rotatividade consiste em um

movimento recorrente de substituição de parte da força de trabalho utilizada em cada ciclo produtivo anual, através de demissões e admissões de trabalhadores, que são realizadas pelo conjunto das unidades produtivas do país.

Para Dutra (2016), a rotatividade deve ser analisada em sua qualidade, de maneira a identificar quem está indo embora e quando. De acordo com ele, a rotatividade é mais frequente em setores que não exigem mão de obra especializada, com especial destaque entre jovens.

De acordo com Marras (2016), a rotatividade se refere ao número de empregados desligados da empresa em um determinado período comparado ao quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um número índice, que recebe o nome de Índice de Rotatividade.

Esse índice pode medir uma parte da empresa (toda uma área de vendas ou somente parte dessa área: uma seção, um departamento, um setor, etc.) ou medir índice geral (todas as áreas que componentes do organograma da empresa). Para Marra (2016) pode-se medir ainda:

- Somente os demitidos.
- Somente os demissionários.
- Demitidos e demissionários.

Para Lacombe (2011), a rotatividade pode ser calculada por meio do quociente resultante da divisão da soma do número de empregados admitidos e dos que saíram em determinado período pelo número de empregados existentes no final do período. Ou seja:

$$\text{Rotatividade} = \frac{\text{Total de empregados admitidos} + \text{Total de empregados que saíram}}{\text{Total de empregados no final do período}}$$

Mesmo que os outros aspectos em uma organização permaneçam estáveis, à medida que ocorre a rotatividade de funcionários, diminui a disponibilidade de pessoal. Essa situação envolve custos diretos e indiretos para a organização, (BOHLANDER E SCOTT, 2015).

Dadas essas definições, Kleinert e Neves (2018) destacam que a rotatividade

de pessoal tem pontos negativos e positivos para a organização. Como ponto positivo pode-se elencar a captação de novas pessoas disponíveis no mercado, as quais trarão novas ideias e contribuições para o ambiente de trabalho, fazendo com que a cultura organizacional seja aperfeiçoada dia após dia.

Porém, os pontos negativos são mais impactantes e dentre eles destacam-se: os custos financeiros que a empresa terá com desligamentos e recontrações, treinamentos, perdas na produtividade e, em alguns casos, muitos gastos com processos trabalhistas. Além disso, com o aumento desse índice de rotatividade, a organização também pode ser vista no mercado como uma empresa que não apresenta grandes benefícios aos colaboradores. Por isso a rotatividade deve ser analisada com muita prudência. É importante que ela exista, porém em um nível aceitável para que não interfira negativamente nos processos e desenvolvimento das organizações.

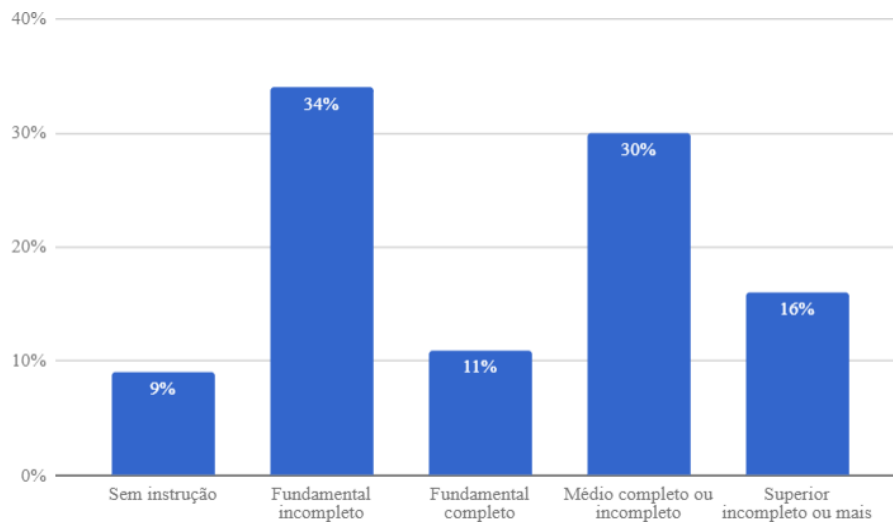
1.1 O papel dos gestores

O papel do gestor de uma empresa vai muito além de meramente administrar. Ele desempenha funções que são marcadas por interações sociais entre as pessoas e, portanto, deve ter habilidades para gerir conflitos, mas também motivar sua equipe, ou seja, deve ser um líder. E para isso, esse gestor deve, diante das novas exigências sociais e do mercado, preocupar-se com sua qualificação profissional. Assim, vamos traçar um breve perfil sobre a formação dos gestores que participaram da pesquisa, assim como quais são, em suas visões, os maiores desafios encontrados durante a realização de seu trabalho.

Em relação ao grau de instrução dos empreendedores da cidade, os dados são de 2015, e foram retirados de um estudo realizado pelo Sebrae do município. Estes dados mostram que, conforme ilustrado no gráfico abaixo, em média os empreendedores locais não possuem formação acadêmica em nenhuma das áreas da gestão, sendo que em torno de 30% do total possuem apenas ensino fundamental incompleto. Por outro lado, 30% tem o Ensino Médio completo ou incompleto, o que perfaz uma soma de mais de 50% do total com apenas a educação básica. Outros 16% o declaram ter o Ensino Superior, porém, segundo a pesquisa, muitas não o

completaram, ou seja, ainda possuem uma formação acadêmica incompleta (DataSebrae, 2015).

Gráfico 1: Escolaridade dos empreendedores



Fonte: DataSebrae, (2015).

Na pesquisa realizada por Fraga *et al* (2017), identificou-se a importância fundamental da escolaridade na condução de um empreendimento. Seus apontamentos dizem que o curso de administração é uma importante formação para quem lidera uma equipe numa empresa.

De maneira geral, pode-se observar uma sobrecarga de atividades que envolve a gestão organizacional para os empresários e empreendedores de pequenas empresas, toda a demanda de tarefas que o mercado exige acaba gerando um acúmulo de responsabilidades e o fator humano, muitas vezes é prejudicado.

Cada vez mais a gestão de atividades nas organizações exige uma aprimorada coordenação e qualificação dos seus recursos que estão em constante evolução. É nesse ponto que pode se verificar a importância da gestão de pessoas dentro das organizações, a qual deve se preocupar em atuar em toda a estrutura da empresa, desde o nível produtivo até a liderança, buscando gerenciar os talentos, conhecimento, e capital humano disponível, (MAGALHÃES, 2016).

Dessa maneira, se torna relevante apontar os depoimentos de dois empresários

do ramo de confecções, que foram entrevistados durante a realização desta pesquisa. O primeiro, que atua no ramo há 30 (trinta) anos, e iniciou as suas atividades como entregador, hoje já conta com 02 (duas) lojas próprias. Ele relata que está preocupado porque ao mesmo tempo que o mundo enfrenta uma crise sanitária e econômica, o mercado está contratando pouco assim, cresce o desemprego, e neste cenário preocupante as pessoas não se motivam, não “vestem a camisa” da empresa, não têm perspectiva de carreira, de crescimento profissional. Acabam ficando pouco na empresa.

Lacombe (2011), considera se o clima organizacional é bom, as pessoas tendem a ser mais proativas, partilhar conhecimentos, confiar nos chefes, colegas e subordinados, procurar inovar, ter iniciativas e agir com forte sentimento de pertencer. Se for ruim, tendem a fazer o mínimo indispensável para se manter no emprego, ou, às vezes, agem com descrença e revolta, aumentando a rotatividade, que muitas vezes são sintomas de clima organizacional negativo.

Já o segundo empresário também relata sua desmotivação em relação às pessoas que têm ingressado em sua loja. Para ele, há o acolhimento, o treinamento, também é exposto a política e as normas internas da empresa. A princípio o colaborador se dedica às atividades, porém, em pouco tempo sua produção cai e logo pede para ser desligado. Ele relata que essas atitudes são frequentes, chegando até a se tornar uma rotina na empresa, o que interfere na produção e no clima da equipe.

3. Resultados e discussões

A presente pesquisa foi realizada entre os períodos de quatro de maio à oito de junho do ano de dois mil e vinte. Participaram 18 (dezoito) tantos empresários do comércio varejista de Tangará da Serra, que responderam de forma *on-line* a um questionário semiestruturado contendo 07 (sete) perguntas abertas. Não houve nenhum critério de escolha dos empresários e gestores para responderem o questionário. As perguntas foram elaboradas de modo a permitir que o pesquisador aferisse principalmente se os comerciantes:

1. estabeleciam de forma clara metas para a empresa, assim como se

possuíam planos de cargos e salários;

2. como se dava a rotatividade no estabelecimento, ou seja, tomado como referência o ano de 2019, se ocorreu uma rotatividade considerada alta em relação aos colaboradores e, caso sim, se a empresa possuía alguma estratégia para abordar a questão.

Por meio dessas questões, pudemos aferir se os comerciantes possuem conhecimentos relativos à rotatividade. O índice de rotatividade de pessoal mostra a flutuação em percentual de empregados na organização com relação ao número médio efetivo. Para se analisar esse índice, Chiavenato (2015) propõe o seguinte raciocínio: se o índice de rotatividade de pessoal for de, por exemplo, 3%, isto significa que a organização pode contar com apenas 97% de sua força de trabalho naquele período. Para contar com 100%, a organização precisaria planejar um excedente de 3% de pessoal para compensar esse fluxo de pessoal.

Para aferirmos a rotatividade, estabelecemos como critério a seguinte classificação: baixo, médio ou alto.

Analisando os dados apontados pela pesquisa, temos que, dos 18 (dezoito) gestores, 33% disseram que consideram baixa a rotatividade, sendo que um alegou que na maioria das vezes tem que contratar novas pessoas devido a alocação de colaboradores em outras funções.

Um outro afirmou que sua empresa possui uma rotatividade relativamente baixa, pois adota-se um criterioso processo de seleção para todas as posições que a empresa oferece, no qual são avaliados pontos como a vida pregressa de cada um, bem como a necessidade das pessoas de se encaixar na filosofia de trabalho da empresa, que sempre busca pessoas com certa estabilidade de trabalho e que possa se adequar às exigências internas da empresa.

11% gestores consideram mediano o índice de rotatividade. Eles acreditam que é natural este índice na empresa e assim, que a questão da rotatividade está controlada. No entanto, 55% dos gestores consideram o índice de entrada e saída de colaboradores alto e/ou altíssimo. Um fato que pode explicar esse índice é que grande parte desses entrevistados são gestores de lojas pertencentes ao Tangará Shopping Center. A maioria alega que isto ocorre devido a carga horária diferenciada do shopping, visto que os colaboradores devem também trabalhar aos

domingos e feriados, contando apenas com uma folga durante a semana.

De acordo com Lacombe (2011) se a rotatividade é alta porque a empresa está crescendo e admitindo muitos empregados, um índice elevado não deve preocupar; mas se é alta porque os empregados estão tomando a iniciativa de sair, algo precisa ser feito. É preciso examinar o ambiente interno da empresa, especialmente o clima e a cultura organizacional, a política de remuneração e benefícios, o estilo de gestão, as relações entre as pessoas, as condições de trabalho, as oportunidades de crescimento profissional e todos os demais fatores que podem estar contribuindo para insatisfação.

Em relação ao primeiro problema levantado pela pesquisa, ao serem questionados a respeito se suas empresas definem metas de resultados, todos os entrevistados disseram que sim. Ao serem questionados sobre os critérios que consideram ao estabelecerem essas metas, ou seja, se eles levam em consideração os resultados anteriores das empresas, 67% dos gestores mencionaram que sempre há uma comparação dos relatórios dos anos anteriores para assim definir as metas do ano seguinte, ou seja, eles estabelecem metas para a empresa levando em consideração o histórico dos anos anteriores.

Vale destacar que, dos entrevistados, um gestor pontuou que em sua empresa também ocorre uma análise do mercado antes da definição das metas do próximo período, com foco em maximizar os resultados no ramo que atua. Já um outro gestor mencionou que as metas são definidas com o auxílio de planilhas com os resultados anteriores, juntamente com reuniões semestrais de maneira que todos participam.

Perguntamos também a respeito dos canais de comunicação utilizados pelos gestores ao dialogarem com a sua equipe. Todos foram unânimes em dizer que utilizam-se de meios digitais, tais como aplicativos de mensagens instantâneas, que podem ser acessados via *smartphones*, e-mails corporativos, e que também são realizadas, esporadicamente, reuniões presenciais com a equipe. A pesquisa não abordou a periodicidade dessas reuniões. Apenas um gestor mencionou que atualmente são realizados encontros por videoconferência, uma vez que se trata de loja franqueada, de maneira que ocorrem treinamentos com frequência.

As perguntas acima apresentadas tiveram o objetivo de observar quais são as atividades organizacionais que possibilitam a participação dos membros

colaboradores da empresa durante a gestão. Sobretudo, de que forma os gestores alinham suas estratégias com a equipe. Uma gestão bem integrada à equipe exerce uma liderança mais efetiva, o que pode contribuir com a redução da rotatividade em sua empresa.

Em seguida, adentramos ao assunto principal da pesquisa: a rotatividade. Para abordarmos essa questão, primeiro perguntamos se o gestor, tomando por base o ano de 2019, classificava a rotatividade como alta ou baixa em sua empresa. Ressaltamos que, por se tratarem de informações sigilosas da empresa, e devido à pandemia da Covid-19, não se obteve acesso a qualquer documento como livro de admissão ou demissão das empresas. Todos os dados expostos na pesquisa foram obtidos com base nas respostas enviadas nos questionários.

Uma empresária, que possui 2 (duas) lojas de confecções na cidade, relatou que considera altíssimo a rotatividade em sua loja. Ela enfatizou que a geração de profissionais de hoje é diferente, pois exigem seus direitos e não consideram seus deveres. Quando ocorre uma crítica construtiva, levam a questão para o âmbito pessoal, não sabem lidar com *feedbacks* que têm o objetivo de aprimorar e alinhar as ideias da equipe, frequentemente ocorre conflitos.

Neste contexto, e tomando como base os dados obtidos, apoiamo-nos em Pinheiro e Souza (2013), que acrescentam que a alta rotatividade reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal.

No entanto, é preciso ressaltar que um o índice de rotatividade muito baixo não é sadio para as organizações, pois aponta que a organização está estacionada e não revitaliza ou modifica a sua mão de obra, fato que pode impedir que novas pessoas, e conseqüentemente, novos talentos entrem na organização, portanto, deve-se verificar o equilíbrio de entrada e saídas de colaboradores de uma determinada empresa.

Ao abordarmos a percepção dos gestores sobre a rotatividade na empresa, ou seja, se como gestor ele considera natural ou maléfico para o clima organizacional, todos mencionaram que é muito prejudicial quando ocorre a saída voluntária de um colaborador.

Apenas um gestor afirmou que uma má gestão de pessoas pode elevar o índice de saída de funcionários, dizendo também que é preciso estar atento ao

comportamento das pessoas e ao que o mercado oferece para que haja alinhamento dos objetivos.

Outro considera que a saída de um colaborador acarreta também na diminuição da credibilidade da empresa perante aos outros indivíduos, muitas vezes sendo necessário o retrabalho. Os custos das demissões são elevados.

Sobre essa questão, tomamos Chiavenato (2009) como suporte. Segundo ele, a rotatividade de pessoal se divide em três tipos em relação aos custos, sendo eles custos primários, custos secundários e terciários.

Custos primários são os custos de desligamento e substituição de funcionários. Nesse momento, incluem-se os custos com recrutamento e seleção de novos candidatos, registros e documentação do pessoal; custos com integração, que estão relacionados ao treinamento e tempo de adaptação no novo ambiente de trabalho, e, por fim, custos de desligamento, os quais envolvem toda a questão trabalhista e os encargos sociais. Os custos primários consistem na soma dos custos de admissão mais os custos com desligamentos (CHIAVENATO, 2009).

Ainda para o mesmo autor, os custos secundários estão relacionados à parte intangível do processo, como qualidade, que é um fator difícil de ser avaliado. Esses custos envolvem os reflexos da produção, pois o novo colaborador precisa de um tempo para se adaptar, e, nesse período, seu desempenho não será considerado totalmente satisfatório para a empresa; o reflexo na atitude do pessoal, que consiste na influência tanto daquele que foi desligado para aquele que está iniciando como em relação a todos os membros da equipe. Custos extra laborais, causados pela deficiência de mão de obra, fazendo com que ocorra um gasto com horas extras para compensar a falta na equipe. Também entre os custos secundários destacam-se os custos extra operacionais, envolvendo todo o tempo necessário para a qualificação do novo membro.

Custos terciários são os relacionados aos efeitos colaterais mediatos da rotatividade, sendo eles custo extra investimento e perdas nos negócios, provocado pela perda na qualidade na contratação de empregados inexperientes. Dessa maneira, as empresas precisam analisar e avaliar os impactos financeiros que a rotatividade causa e, por assim, buscar meios que tornem este fato menos prejudicial.

Também deve-se considerar os custos decorrentes de demissões, os investimentos financeiros destinados ao treinamento e desenvolvimento de pessoas, as horas extras necessárias, o deslocamento de pessoas de suas unidades fixas para outras temporárias e o tempo despendido com a aculturação e adaptação dos indivíduos às novas funções.

Agora adentrando na percepção dos gestores sobre as causas da rotatividade, quando foram questionados sobre as principais causas da rotatividade de pessoal, a percepção dos gestores sobre as principais razões para a rotatividade foram as seguintes: consideram que os indivíduos estão descomprometidos, falta de pro atividade e planejamento de sua própria carreira. Para exemplificar, foi reproduzido abaixo o depoimento, sem a identificação, de alguns dos entrevistados:

Entrevistado 1: "Falta de comprometimento! Falta de flexibilidade e humildade".

Entrevistado 2: "Falta de competência, pro atividade, pressão da função".

Entrevistado 3: "Desinteresse por parte do contratado, comunicação falha entre candidato ao cargo e empresa, do contratante com relação a salário, funções, plano de carreira e rotina".

Entrevistado 4: "Falta de identificação do colaborador com a cultura e valores da empresa, aspectos comportamentais, falta de transparência na comunicação com a equipe e gestão".

Entrevistado 5: "Hoje podemos destacar entre os principais, a falta de oportunidade de crescimento e estilo de liderança das pessoas chaves na organização".

Entrevistado 6: "Muitas pessoas estão em busca de dinheiro fácil, e não querem trabalhar *pra* conquistar as coisas".

Entrevistado 7: "Falta de automotivação, falta de comprometimento com a empresa (vestir a camisa)".

Entrevistado 8: "Uma geração diferente de pessoas".

Um gestor mencionou que o indivíduo ao ser admitido é acolhido com treinamentos e integrado na equipe, passa por toda a burocracia e custos que envolve a admissão e treinamento, quando ele começa a trazer resultados é influenciado por outra oferta de emprego.

De acordo com o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED)

(2020), o setor do comércio em Mato Grosso teve um saldo negativo de menos 1.978 postos de trabalho referente ao mês de janeiro a maio deste ano de 2020. No mês de maio teve um total de admissões de 21.231 e demissões foram 22.123, teve um saldo negativo de menos 892 postos de trabalho.

Pode-se observar por meio dos dados da CAGED que o estado do Mato Grosso, assim como todo o país, sofre com o desemprego, o que tornam contraditórias as alegações dadas pelos gestores questionados, que acreditam que os colaboradores não permanecem nos postos de trabalho por falta de comprometimento e responsabilidade com a empresa, e ainda que muitos não tem uma perspectiva profissional de futuro, portanto não valorizam a sua atividade profissional atual, gerando como consequência seu desligamento por parte do colaborador.

De acordo com Araújo (2014) para minimizar os efeitos causados pela alta rotatividade, a atividade de cargos e salários (C&S) deve agir no sentido de equilibrar o perfil organizacional e o perfil do corpo funcional em se tratando de habilidades, competências, limitações e objetivos. Assim, a atual administração busca eliminar a grande rotatividade de pessoas da qual muitas empresas são vítimas e utiliza como ferramentas a pesquisa de cargos e salários, um processo muito bem estruturado de recrutamento e seleção, além de contar com a remuneração variável e os benefícios sociais.

Ao serem questionados a respeito da definição de cargos e salários, quais são os critérios utilizados para as diferentes funções, 17% dos gestores comentaram que priorizam uma formação acadêmica e tempo de experiência na área, para efeito de contratações, porém não mencionaram se existe definido este planejamento dos critérios para cada função. 28% disseram que os critérios que utilizam para a definição de cargos são grau de responsabilidade, realização de cursos de atualizações por iniciativa própria, escolaridade, complexidade das atribuições e tempo de empresa.

Sobre a questão a respeito de delegar uma função ou alguma responsabilidade aos colaboradores, foram unânimes em dizer que é importante dar autonomia e descentralizar as atividades, assim quando o colaborador se dedica a empresa e já possui responsabilidades enquanto um líder, se torna um futuro candidato para uma promoção. Assim, foram unânimes em dizer que sim, alguns pontuaram que a

descentralização é muito importante para o crescimento da empresa, ao mesmo tempo com isso formam líderes para o futuro da empresa.

Para Stancato e Zilli (2010), a rotatividade dos membros da equipe tem origem tanto das causas ligadas à vontade do colaborador como das causas ligadas à vontade da empresa.

A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, as entradas de pessoas para compensar as saídas de outras. Cada desligamento quase sempre corresponde à admissão de um substituto como reposição. Isso significa que o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser compensado pelo fluxo equivalente de entradas (admissões) de pessoas. O desligamento ocorre quando uma pessoa deixa de ser membro de uma organização. (CHIAVENATO, 2014).

Ainda para Chiavenato (2014) existem dois tipos de desligamento: o desligamento por iniciativa do colaborador e o desligamento por iniciativa da organização.

O desligamento por iniciativa do colaborador, ocorre quando o colaborador decide, por razões pessoais ou profissionais, encerrar a relação de trabalho com o empregador. A decisão de desligar-se depende de duas percepções, a primeira refere-se ao nível de insatisfação do funcionário com o trabalho, já a segunda está ligada ao número de alternativas atrativas que ele visualiza no mercado de trabalho, (CHIAVENATO, 2014).

Já o desligamento por iniciativa da organização (demissão), ocorre quando a organização decide desligar o funcionário, seja para substituí-los por outros, seja para corrigir falhas na seleção, seja para reduzir sua força de trabalho. Algumas mudanças efetuadas no sistema de trabalho podem provocar redução de horas de trabalho, transferências, relocalizações, compartilhamento de tarefas e demissões de funcionários. Para reduzir o impacto dessas mudanças organizacionais, o remédio tem sido o corte de horas extras, o congelamento de admissões, a redução provisória da jornada de trabalho, o *home office* e, sobretudo, reciclagem profissional pelo treinamento contínuo e intensivo, (CHIAVENATO, 2014).

Para Araújo (2014) as empresas devem administrar a entrada e saída de colaboradores porque as pessoas são os ativos essenciais e aqueles que fazem a

diferença em qualquer negócio, ao perder um colaborador há uma perda também de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios.

A rotatividade não é uma causa, mais o efeito de variáveis externas e internas. Entre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, o cenário econômico, as oportunidades de empregos, etc. Entre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo de gestão, as oportunidades de crescimento interno, o desenho de cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho (CHIAVENATO, 2014).

Para Chiavenato (2014), as informações a respeito dessas variáveis externas e internas são obtidas na entrevista de desligamento realizada com os colaboradores que se desligam da organização e após a efetivação do desligamento. A entrevista de desligamento é realizada por um especialista em Gestão de Pessoas ou gerente de linha e abrange os seguintes aspectos:

- Motivo que determinou o desligamento (por iniciativa da organização ou do colaborador).
- Opinião do colaborador a respeito da empresa, do gerente e dos colegas.
- Opinião a respeito do cargo, horário de trabalho e condições de trabalho.
- Opinião a respeito do salário, benefícios sociais e oportunidade e progresso.
- Opinião a respeito do relacionamento humano, moral e atitude das pessoas.
- Opinião a respeito das oportunidades existentes no mercado de trabalho.

Ainda para o mesmo autor, a entrevista de desligamento utiliza-se de um questionário simples para obter os dados a fim de serem registrados e tabulados em uma tabela de pontos (1 a 5) para efeito de estatísticas sobre as opiniões a respeito de: 1.Salário; 2.Tipo de trabalho; 3.Benefícios sociais; 4.Quantidade ou programação de trabalho; 5.Oportunidades de crescimento e de carreira; 6.Relacionamento com os gerentes; 7.Relacionamento com os colegas; 8.Reconhecimento pelo trabalho; 9.Tipo de supervisão recebida; 10.Condições ambientais de trabalho;

11. Condições psicológicas de trabalho e 12. Treinamento e desenvolvimento.

Os dados do questionário são tabulados por área ou seção e por motivos para oferecer um diagnóstico sobre os principais motivos que levam à rotatividade na empresa, bem como oferecer meios para ações corretivas ou preventivas no sentido de reduzi-la (CHIAVENATO, 2014).

Com todos estes dados o gestor de RH irá obter informações importantes para uma análise eficaz das políticas que estão sendo adotadas e assim, corrigir os efeitos gerados com a rotatividade.

4. Considerações finais

O presente estudo possibilitou observar o fenômeno da rotatividade em pequenas empresas que atuam em um shopping na cidade de Tangará da Serra–MT. Por meio dela, pode-se constatar que as pequenas empresas não possuem uma área específica e estruturadas de recursos humanos, de forma que os processos de recrutamento e seleção são realizados na maioria das vezes sem critérios técnicos, pelos próprios empregadores.

Com a análise realizada neste estudo foi possível pôr em prática muitos dos conhecimentos teóricos, como sugerir aos gestores pesquisados a prática da entrevista de desligamento, que tem por finalidade oferecer um diagnóstico sobre os principais motivos que levam à rotatividade em uma empresa, além de oferecer meios para ações corretivas ou preventivas no sentido de reduzir a rotatividade.

O controle da rotatividade de pessoal traz vantagens competitivas para as empresas, é um indicador na análise da eficácia na gestão. A rotatividade quando excessiva, indica que algo está errado na organização. É um momento de analisar o porquê desse alto índice rotatividade, pois, os colaboradores são, antes de tudo, pessoas. Essas pessoas têm necessidades e criam vínculos dinâmicos de relacionamento com os colegas da empresa, ou mesmo com clientes e fornecedores.

Quando o RH não faz um planejamento adequado para recrutamento e seleção, a empresa poderá enfrentar consequências indesejáveis, como desperdício de tempo e de recursos, uma vez que esse setor tem grande influência no funcionamento da empresa, pois é ele o responsável por administrar o capital humano, que é o principal componente de qualquer organização.

As organizações devem compreender que a melhor forma de reter seus talentos é mantendo-os motivados, acreditar na capacidade das pessoas em contribuir para o crescimento da empresa. Atuando diferente das organizações tradicionais, as empresas inovadoras não controlam pessoas, e sim, os resultados.

5. Referências

ARAÚJO, Luis César G.de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BOHLANDER, George W; SCOTT A. Snell. **Administração de recursos humanos**. 16ª ed. São Paulo: Cengage, 2015.

CELLA, Daltro; CUNHA, Larissa Cristina da; PICCHI, Marcelo Rodolfo. O perfil empreendedor dos empresários que atuam no comércio de alimentos de Catanduva/SP. **Revista Científica Núcleo do Conhecimento**. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações: como atrair, aplicar, manter, desenvolver e monitorar este valioso tesouro organizacional**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

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

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEL CORSO, Jansen Maia; PETRASKI, Susan J.; SILVA, Wesley V. da; TAFFAREL, Marinês. Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. **Tourism & Management Studies**, nº 10, 49-57, 2014.

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Movimentação no mercado de trabalho: rotatividade, intermediação e proteção ao emprego**, 2017.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FRAGA, Regina; BUSSOLO, Rovânio; SILVA, Richard da. A importância da escolaridade de gestores em organizações privadas: uma visão dos empreendedores do município de Pedras Grandes-SC. 2017.

GUTIERREZ, Luiz Homero Silva. Enfoque estratégico da função recursos humanos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 31 (4): 63-72 Out./Dez.1991.

KLEINERT Leila Fátima, NEVES, Luiz Fernando Costa. As causas da rotatividade de pessoal – estudo de caso em uma rede de lojas de calçados infantis situada no rio grande do sul. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica – RAEE**. Nº 8, 206-233, 2018.

LEITE, Luiz Augusto Mattana da Costa; CARVALHO, Ieda Vecchioni. **Consultoria em Gestão de Pessoas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora

FGV, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MAGALHÃES, Guilherme Amaral. **A importância da formação de equipes de trabalho com pessoas comprometidas com os objetivos organizacionais visando a diminuição da rotatividade**. Acervo digital da UFPR. Curitiba: 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 15ª ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Cadastro geral de empregados e desempregados. Série CAGED Estatístico.

OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; ROCHA, Juliana da Costa. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista brasileira de gestão de negócios**. São Paulo, v. 19, n. 65, p. 415-431, Jul./Set. 2017.

PINHEIRO, Ana Paula; SOUZA, Dercia Antunes de. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal / turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. **Simpósio de excelência em gestão de tecnologia**. Gestão e Tecnologia para a Competitividade 23 a 25 de outubro de 2013..

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Site Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: Agosto/2020.

STANCATO, Kátia.; ZILLI, Priscila Trentin. Fatores geradores da rotatividade dos profissionais de Saúde: uma revisão de literatura. **Revista de Administração em Saúde**. São Paulo, nº 47 (12): 87-99. Abr./Jun., 2010.

Anexo

(Questionário das entrevistas)

1. É natural para você enquanto gestor delegar uma função ou alguma responsabilidade aos colaboradores? Comente.
2. Na definição de cargos e salários, quais os critérios adotados em relação as diferentes funções?
3. Como são definidas as metas de resultados para a empresa?
4. Quais são os principais canais de comunicações da empresa com os colaboradores?
5. Qual é o índice de rotatividade na sua empresa? Você considera baixo, mediano ou alto? Comente.
6. Para você enquanto Gestor de RH quais são as principais causas da rotatividade?
7. Como trata a questão da rotatividade na empresa? É natural ou é maléfico para o clima organizacional? Comente.