

ROTATIVIDADE E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ABC

Bruna Rahde Teixeira

Graduanda de Administração de Empresas – Cesuca

Ms. Caroline Chagas Prates

Mestre em Administração pela UFRGS.

Ms Juliana Saboia

Docwente da Cesuca

RESUMO: Altos níveis de rotatividade geram custos significativos à organização, não apenas em termos financeiros. Voltado para esta realidade, este estudo propôs-se a verificar se há relação entre as práticas de Recursos Humanos e o nível de rotatividade de pessoal. Para isto, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa descritiva, através do desenvolvimento de um estudo de caso no Grupo ABC, organização atuante no ramo de agenciamento de cargas nacionais e internacionais. Dentre os resultados, constatou-se que as práticas de RH desenvolvidas na empresa, ainda que necessitem ser mais bem estruturadas, influenciam positivamente na manutenção de um índice de rotatividade de pessoal relativamente baixo. Destaca-se, como ponto positivo, a conduta da empresa em relação aos funcionários, devido à preocupação e ao grande envolvimento pessoal com os colaboradores, que se sentem parte da organização. Como ponto de melhoria, sugere-se a estruturação dos processos de RH, além do mapeamento e definição de procedimentos de trabalho.

Palavras-chave: Rotatividade; Práticas de Recursos Humanos; Recursos Humanos.

ABSTRACT: High turnover rates generate considerable costs to the organization, not just in financial terms. Facing this reality, this study aims to determine if there is a relation between HR practices and the level of turnover. For this, we developed a descriptive and qualitative research by the development of a case study in the ABC Group, which is a company in the business of brokering national and international cargo. As a result, we noticed HR practices developed in the company have a positive influence in maintaining a turnover rate relatively low, nevertheless it still needs to be better structured. We highlight, as a positive point, the conduct of the company towards its employees: they make a great effort so that the employees can feel part of the organization. As a point for further improvement, we suggest the need for structuring HR processes and also mapping and definition of the working procedures.

Keywords: Turnover; Human Resources Practices; Human Resources.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, houve um aumento significativo de desligamento de profissionais no mercado brasileiro, conforme apontam dados do DIEESE (2014). Através de pesquisa realizada pelo DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos) em parceria

com o Ministério Público do Trabalho, constatou-se no Brasil um aumento no número de desligamentos de empregados celetistas, que passou de 40,9% em 2003 para 43,1% em 2012, não considerando os desligamentos por aposentadoria, falecimento, transferência e a pedido do trabalhador. Quando todos os desligamentos são considerados os índices elevam-se para 52,4% e 64%, respectivamente, em 2003 e 2012 (DIEESE, 2014).

Considerando esta evolução do índice, deve-se atentar para quais aspectos influenciam-no, já que, de acordo com Chiavenato (2010), o *turnover* é uma consequência de situações internas e externas à organização. Ainda, a rotatividade de pessoal, ou *turnover*, segundo Marras (2011), refere-se ao número de funcionários desligados da empresa em comparação ao efetivo médio do quadro de colaboradores, em determinado período de tempo. De acordo com Chiavenato (2010), altos índices de rotatividade têm impacto negativo na organização, sobretudo, em relação aos custos relacionados ao recrutamento, seleção e treinamento de novos colaboradores, além de despesas com os desligamentos. Diante destes impactos, torna-se necessário medir, através de indicador, a rotatividade dentro das organizações, a fim de verificar se este fluxo está em um nível adequado, o que refletirá na saúde organizacional.

Seguindo esta linha de raciocínio, as ações internas da organização também poderão ser agentes influenciadores no comportamento da rotatividade, então, de acordo com esta proposição, a presente pesquisa será desenvolvida tendo como questão central: há relação entre as práticas de Recursos Humanos e a rotatividade de pessoal?

Para o desenvolvimento da investigação do problema de pesquisa apresentado, fixa-se como objetivo geral identificar a relação entre as práticas de Recursos Humanos e a rotatividade de pessoal do Grupo ABC, atuante do ramo de agenciamento de cargas, e para que este seja alcançado define-se como objetivos específicos: apresentar o grupo empresarial e o contexto em que ele atua; medir o índice de rotatividade dos colaboradores; descrever suas práticas de Recursos Humanos; e concluir de forma a relacionar as variáveis apresentadas.

Diante dos dados apontados anteriormente, torna-se necessário investigar esta relação tanto devido aos custos diretos provocados pela rotatividade, como os relacionados ao desligamento, substituição e treinamento (BOHLANDER; SNELL, 2010), causando perdas financeiras e de tempo, sobretudo ao próprio setor de Recursos Humanos, quanto pela ineficiência que este índice gera quando se encontra muito elevado, ocasionando os chamados custos indiretos, como a redução da produtividade, baixa na moral e perda de capital intelectual (BOHLANDER; SNELL, 2010).

Para uma melhor compreensão do tema e correlação entre suas variáveis, será realizada uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa por meio do desenvolvimento de um estudo de caso. Na sequência, será apresentado o referencial teórico em que este trabalho apoia-se;

posteriormente, será explicitado o método de pesquisa; a seção 4 apresenta os dados obtidos e a análise dos mesmos; e, finalmente, as considerações finais encerrando este ato.

2. ROTATIVIDADE E SUAS VARIÁVEIS

A rotatividade de pessoal, também chamada de *turnover*, pode ser definida como o número de funcionários desligados da empresa em comparação ao efetivo médio do quadro de colaboradores, em determinado período de tempo (MARRAS, 2011). Está presente em todas as organizações, seja de forma branda ou mais acentuada, e as empresas devem acompanhar os índices de rotatividade que apresentam ao longo do tempo. Isto porque o mercado de trabalho encontra-se bastante competitivo e as organizações precisam desenvolver formas de reter as pessoas e conseqüentemente seu capital intelectual, na medida em que a rotatividade de pessoal, quando em um nível elevado, tem um custo bastante alto (CHIAVENATO, 2010; LACOMBE, 2011).

De acordo com Lucena (1999), há dois tipos de rotatividade, sendo uma controlada pelo mercado e a outra pela organização. A rotatividade controlada pelo mercado ocorre quando a empresa perde seus bons profissionais, seja para concorrentes ou para o mercado em geral, por não praticar atitudes positivas de modo a garantir a permanência desses profissionais, restando apenas aqueles que não são competitivos o bastante para o mercado (LUCENA, 1999). Lacombe (2011) indica que a saída de pessoas da organização implica perda de conhecimento e muitas vezes atrasos na produção e redução na qualidade e ainda ressalta que a perda pode ser maior caso o funcionário desligado vá trabalhar em uma empresa concorrente, tanto pelo conhecimento adquirido que será transferido, quanto por perder um profissional já formado e poupar ao concorrente o custo dessa formação.

Organizações que não controlam a rotatividade e que apresentam altos índices são passivas de diversos custos, que podem ser classificados como diretos ou indiretos. Dentre os custos diretos, há os relacionados ao desligamento, como pagamento das verbas rescisórias, substituição e treinamento de empregados substitutos, além da entrevista de desligamento e sua análise, e os custos indiretos podem ser evidenciados com a redução da produtividade tanto pela perda da experiência dos que saíram, quanto pelo reflexo que essas saídas podem causar nos colaboradores que permanecem na organização, a baixa na moral, o aumento de horas extras pela redução do quadro, podendo haver também um reflexo nos negócios e na imagem da empresa (BOHLANDER; SNELL, 2010; LACOMBE, 2011).

As organizações podem controlar a rotatividade de pessoal, segundo Lucena (1999), a partir do momento em que conseguem reter os profissionais mais qualificados, de melhor desempenho, que possuem grande potencial para crescer e contribuir mais efetivamente para o desenvolvimento

organizacional. Para o caso de organizações que estão em período de expansão e que apresentam um índice de rotatividade alto em função desse crescimento e do conseqüente elevado número de admissões não há motivo para apreensão (LACOMBE, 2011), entretanto, quando a organização não mais consegue administrar a rotatividade e seu nível eleva-se em função dos desligamentos provocados por iniciativa dos colaboradores, torna-se um problema fundamental a descoberta de sua causa (CHIAVENATO, 2006).

Para cálculo da rotatividade, as organizações utilizam o índice de rotatividade, que quando comparado ao de períodos anteriores pode fornecer indicações das prováveis causas de sua evolução (LACOMBE, 2011). Marras (2011) sugere que o índice pode medir somente os demitidos (colaboradores que a organização optou por desligar), somente os demissionários (colaboradores que solicitaram o desligamento), ou ambos, e indica a seguinte fórmula de cálculo:

$$Ir = \frac{nd}{\frac{Eip + Efp}{2}} \cdot 100$$

Onde:

nd = número de desligados (demitidos, demissionários ou ambos)

Eip = número de efetivos no início do período

Efp = número de efetivos no final no período

Ir = índice de rotatividade

A rotatividade em níveis elevados pode indicar que algo no ambiente organizacional não está bem, pode denotar que os colaboradores não estão comprometidos com a organização, ou que esta não está fazendo o necessário para satisfazê-los (LUZ, 2003). De acordo com Lucena (1999), as organizações que administram a rotatividade buscam identificar os colaboradores, acompanhar seu desenvolvimento e dar-lhes oportunidades, de maneira que eles sintam-se satisfeitos, recompensados e reconhecidos, e para que, conseqüentemente, não se sintam motivados a deixar a empresa.

Para Lacombe (2011), clima organizacional pode ser definido de forma sucinta como a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelos colaboradores da empresa. Neste sentido, “os trabalhos envolvendo o clima organizacional destinam-se a identificar quais são os fatores que afetam negativa ou positivamente a motivação das pessoas que integram a empresa” (NETO *apud* LUZ, 2003, p.11). Cultura organizacional é o “conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração” (LACOMBE, 2011, p.275). Segundo Luz (2003), diversos autores tratam clima e cultura como coisas semelhantes, sempre fazendo menção a

um quando se referem ao outro, isto porque a cultura exerce grande influência no clima organizacional. Por fim, de acordo com as ideias de Coda:

O clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. (CODA *apud* LUZ, 2003, p.11)

Diante destas proposições, torna-se necessário considerar as práticas de recursos humanos de forma a verificar se estas refletem positivamente na permanência dos colaboradores na organização e, conseqüentemente, em uma rotatividade de pessoal controlada.

2.1. PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

A Administração de Recursos Humanos “é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as ‘pessoas’ ou recursos humanos” (DESSLER *apud* CHIAVENATO, 2010, p.9). Os resultados dessas políticas e práticas podem ser verificados através de indicadores, sendo um deles o índice de rotatividade que, de acordo com Chiavenato:

[...] não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. É, portanto, uma variável dependente (em maior ou menor grau) daqueles *fenômenos internos* e/ou *externos* a organização. (CHIAVENATO, 2006, p.44)

Os fenômenos externos são aqueles que a organização não detém controle e estão relacionados às circunstâncias em que se encontra a economia, à situação de oferta e demanda de recursos humanos e às oportunidades de emprego existentes no mercado de trabalho (CHIAVENATO, 2006). Os fenômenos internos podem ser gerenciados pela organização através da análise do ambiente interno, onde se verificam a política de remuneração, de benefícios, o estilo de gestão e supervisão exercido, as relações entre as pessoas, as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional na organização, as condições físicas e ambientais de trabalho, o moral do pessoal, e principalmente o clima e a cultura organizacional (CHIAVENATO, 2006; LACOMBE, 2011).

Segundo Marras (2011), a área de recrutamento e seleção é responsável pela captação e triagem de profissionais no mercado e seleção e encaminhamento de profissionais para a empresa. O processo de recrutamento pode ser definido como “o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais” (LACOMBE, 2011, p.81), ao passo que o processo de seleção diz respeito “ao conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente”

(LACOMBE, 2011, p.97). O processo de seleção de pessoal presume a existência de um “candidato modelo” para o cargo que deve ser ocupado, sendo assim é fundamental definir antes de iniciar o processo o conjunto de CHAs (conhecimentos, habilidades e atitudes) que o candidato deve possuir, sendo fundamental uma entrevista com o solicitante da vaga para alinhar qual o perfil psicológico e tipos de experiências buscados. Para a realização da seleção podem ser utilizados diversos métodos, dentre eles a entrevista, provas, testes psicológicos e técnicas vivenciais (FRANÇA, 2012; MARRAS, 2011). Dependendo da estrutura da empresa, a área de recrutamento e seleção pode ser administrada por um só profissional ou por diversas equipes. Isso irá variar de acordo com o volume de trabalho, não apenas em razão do porte e do número de colaboradores da empresa, mas tendo como variáveis o aumento de quadro, seja ele planejado ou circunstancial, e o índice de rotatividade (MARRAS, 2011). É ainda importante ressaltar que a área de recrutamento e seleção deve estar integrada à cultura e estratégia de negócios da organização, como, por exemplo, no caso de empresas que estão passando por mudanças ou renovações, a área deverá buscar pessoas com essas características, se por outro lado a organização é mais conservadora, o perfil procurado será outro (FRANÇA, 2012).

Segundo Lacombe (2011), a produtividade está diretamente ligada à remuneração. Para manter e atrair pessoas de bom nível, que garantam a eficiência da empresa e comportem os custos adequados, é fundamental uma boa administração do sistema de remuneração. Otha (*apud* FRANÇA, 2012) sinaliza a importância de diferenciar-se os termos *recompensa*, *remuneração* e *salário*, que costumam ser confundidos. O salário é a parte fixa da remuneração, paga regularmente e em dinheiro. A remuneração compreende além do salário, a remuneração variável e os benefícios. Por fim, a remuneração em sua totalidade é uma forma de recompensa.

Ainda segundo Lacombe (2011, p.171), “existe um aspecto do salário que é altamente motivador e sensível: o reconhecimento do mérito do profissional”, assim a remuneração passa a ter um valor simbólico que pode ser mais forte do que o próprio valor financeiro. Um plano de benefícios busca garantir a satisfação dos objetivos organizacionais e dos indivíduos, e, ao atender às necessidades básicas, auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade, ausências, melhor qualidade de vida dos colaboradores, etc., o que torna a organização mais competitiva (MARRAS, 2011). Marras (2011) ainda resalta que, para uma gestão estratégica de Recursos Humanos, a remuneração deve passar por mudanças e, neste sentido, surge a remuneração estratégica, que busca uma compensação ao colaborador na exata proporção da sua contribuição para o sucesso do negócio.

Os colaboradores são os recursos mais importantes em qualquer organização, portanto, além de manter a equipe motivada é fundamental capacitá-la. As organizações não podem escolher se treinam ou não seus colaboradores, sob a pena de perderem eficiência e eficácia na realização das

atividades (LACOMBE, 2011). Segundo Bohlander e Snell (2010), muitos especialistas distinguem *treinamento* como uma ação mais focada para o desempenho de atividades de curto prazo e *desenvolvimento* como a ampliação das habilidades necessárias para a execução de novas responsabilidades futuramente. O treinamento resulta em um aprimoramento no conjunto CHA dos colaboradores e, portanto, possibilita que eventuais carências em relação às exigências da posição ocupada pelo profissional na organização possam ser corrigidas (MARRAS, 2011). Marras (2011) ainda destaca, como principais objetivos do treinamento, a formação profissional, a especialização e a reciclagem de conhecimentos, além do aumento da produtividade e qualidade, otimização pessoal e organizacional e, ainda, uma exigência frente a mudanças. Um dos grandes entraves ao maior investimento em T&D (treinamento e desenvolvimento) por parte das organizações é a dificuldade em calcular o retorno sobre os investimentos realizados, tanto pelas variáveis a serem consideradas no cálculo, mas principalmente porque seu efeito só será percebido em longo prazo, enquanto que a necessidade é verificar os resultados das ações já em curto prazo (LACOMBE, 2011). Ainda assim, pesquisas demonstram que o retorno sobre o investimento em T&D é alto e que os rendimentos e lucratividade geral de uma organização estão positivamente relacionados com o que ela proporciona aos colaboradores (BOHLANDER; SNELL, 2010; LACOMBE, 2011).

A área de saúde e segurança de trabalho, chamada oficialmente de segurança e medicina do trabalho, é a responsável pela especificação das condições de proteção à vida e saúde do colaborador na execução das atividades no ambiente laboral (LACOMBE, 2011). As orientações relacionadas às questões de saúde e segurança do trabalho são fundamentadas pelo conjunto de normas regulamentadoras (NRs), que representam uma legislação complementar, sendo ao todo 29 normas que preveem questões como o uso de EPI (Equipamento de Proteção Individual), regulamentação para trabalhos insalubres e perigosos, resíduos, criação da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), elaboração do PCMSO (Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional) e outros (MARRAS, 2011). A área de segurança tem como preocupação fundamental a busca constante da prevenção, correção, elaboração de estudos e formatação de ações para eliminar os riscos de acidente de trabalho e garantir a saúde do colaborador (MARRAS, 2011; CHIAVENATO, 2006). A área de Saúde diz respeito ao que envolve a proteção do colaborador quanto à aquisição de patologias provenientes do ambiente laboral. São tratados temas como ergonomia, insalubridade, toxicologia e controles clínicos (MARRAS, 2011).

As organizações são únicas e cada uma tem o seu próprio estilo de gestão, de acordo com o que mais se adequa ao seu perfil e, portanto, cabe aos administradores identificar o estilo de gestão mais adequado de forma a alcançar os melhores resultados (CHIAVENATO, 2010; LACOMBE, 2011). Até meados do século XX, a gestão predominante era chamada Escola de Administração Científica, que basicamente buscava a divisão do trabalho e especialização nas tarefas para obter

ganhos de produtividade. A teoria ainda tinha como pressuposto que o objetivo das organizações e dos trabalhadores era o mesmo: ganhar o máximo de dinheiro, logo, a grande motivação dos empregados seria o ganho material (LACOMBE, 2011).

Likert (*apud* CHIAVENATO, 2010) realizou estudos a respeito dos estilos de gestão e identificou quatro sistemas administrativos: o sistema autocrático-coercitivo, que é o modelo mais fechado e baseia-se na absoluta falta de confiança nos subordinados, que não se sentem livres para discutir o trabalho com seus supervisores e são motivados negativamente por ameaças, punições e raras recompensas; o sistema autoritário benevolente, que envolve uma confiança condescendente nos subordinados, que ainda não se sentem a vontade para discutir o trabalho com supervisores e são motivados por recompensas e algumas punições; o terceiro é o sistema consultivo, onde há razoável confiança nos subordinados e uma relativa liberdade para a discussão de seus trabalhos, a motivação é feita por recompensas, raras punições e algum envolvimento, neste sistema a comunicação de baixo para cima passa a ser aceita, ainda que com alguma desconfiança; o último estilo, denominado sistema participativo, é o mais aberto e envolve total confiança nos subordinados, que podem discutir livremente seu trabalho com superiores e são motivados pela recompensa na compensação da participação e envolvimento na fixação de objetivos, o fluxo de informação ocorre em todos os sentidos, sendo a comunicação de baixo para cima plenamente aceita. Estes estudos ainda concluíram que o exercício da supervisão é um processo relativo, que depende de muitos fatores, mas principalmente do tipo de subordinados e, portanto, um líder eficaz é aquele que consegue adaptar seu comportamento, considerando as expectativas, habilidades e valores dos liderados (LACOMBE, 2011). Por fim, Lacombe (2011) salienta que a liderança é extremamente necessária em situações instáveis, na medida em que os líderes são agentes de mudança e devem ser capazes de inspirar e encorajar seus seguidores.

3. MÉTODO

Gil (2010, p.1) define pesquisa como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”, portanto, é através da pesquisa que se dá a construção do conhecimento científico e daí a importância de escolher o método de pesquisa mais adequado ao problema proposto, de forma a atingir seus objetivos. Yin (2010) sugere que para definir o método de pesquisa a ser utilizado, deve-se considerar três fatores: o tipo de questão de pesquisa; a extensão de controle do investigador sobre os eventos; e o enfoque em eventos contemporâneos ou históricos. Considerando-se tais premissas, o método mais adequado ao tema proposto se torna a pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, através do

desenvolvimento de um estudo de caso no grupo ficticiamente denominado ABC, em vista de que este modelo busca o exame dos eventos contemporâneos, que não podem ser manipulados pelo investigador.

Yin (2010, p. 39) apresenta uma definição de estudo de caso, conceituando-o como “uma investigação empírica e contemporânea em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. Quanto à coleta de dados, Gil (2010) indica que estudos de caso requerem a utilização de múltiplas técnicas, para que se garanta a profundidade característica deste método de pesquisa e a triangulação necessária à análise do fato ou fenômeno estudado. Este estudo teve como principal fonte de coleta de dados o roteiro de entrevistas, por ser “uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso” (YIN, 2010, p.133), e utilizou como ferramenta um roteiro de questões semiestruturadas. A formulação das questões foi realizada com base no referencial teórico e no objetivo deste estudo. O período de realização de entrevistas foi de 08 de agosto a 09 de setembro de 2014. O público alvo do roteiro pode ser visualizado na Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil do público entrevistado.

Colaborador	Cargo	Idade	Tempo de Empresa	Duração da entrevista
G1	Gerente de Operacional	38	4 anos	60 min
C1	Supervisor Operacional	29	10 anos	30 min
C2	Assistente Administrativo II	23	5 anos	30 min
C3	Assistente de Comércio Exterior I	50	14 anos	30 min
C4	Assistente Comercial	33	1 ano	30 min
RH1	Analista de RH	49	3 anos	60 min

Fonte: Elaborado pelo Autor

Ainda para garantir maior confiabilidade ao estudo, foi usada como fonte de dados a pesquisa documental. Gil (2010) menciona que o processo de análise e interpretação dos dados dá-se ao mesmo tempo em que sua coleta. Neste estudo, o procedimento de análise de dados teve como pauta o referencial teórico, abrangendo as seguintes categorias de análise:

- a. práticas de RH (CHIAVENATO, 2010; LACOMBE, 2011; MARRAS, 2011);
- b. motivação, cultura e clima organizacional (LUCENA, 1999; LUZ, 2003);
- c. rotatividade (CHIAVENATO, 2010; LACOMBE, 2011; MARRAS, 2011).

O estabelecimento de categorias analíticas justifica-se por estas expressarem os padrões emergentes dos dados coletados, de forma que sejam agrupados os que apresentam maior similaridade através da sucessiva comparação, na busca pelo estabelecimento de significados (GIL, 2010).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 O GRUPO ABC

O Grupo ABC foi fundado na década de 1990, tendo como sede a cidade de Cachoeirinha/RS. Inicialmente, o Grupo foi constituído com a fundação das empresas A e B, atuando, respectivamente, no segmento de importação e exportação de bens e agenciamento de cargas aéreas internacionais. Alguns anos mais tarde, em 1996, foi constituída a empresa C, consolidando a atuação do grupo no ramo de agenciamento de cargas aéreas nacionais, e que vem despontando como agente do crescimento conquistado pelo Grupo nos últimos anos. Atualmente, o Grupo ABC conta, além da matriz no Rio Grande do Sul, com mais quatro filiais nos estados de São Paulo, Paraná, Goiás, e mais recentemente, em Minas Gerais, estando em período de expansão de seus negócios. A matriz em Cachoeirinha concentra todas as atividades administrativas, além de contar com a área comercial e operacional; as filiais executam apenas atividades comerciais e operacionais.

A organização apresenta uma estrutura de administração familiar, composta pelo casal fundador e seus dois filhos que, atualmente, exercem mais efetivamente a direção do Grupo. O quadro de funcionários, ao final de junho de 2014, era composto por 89 pessoas, distribuídas nas áreas de negócio, de acordo com a Figura 1:

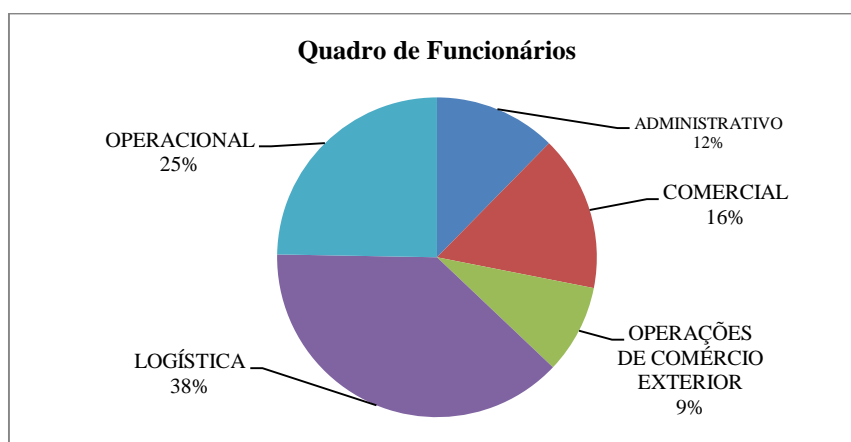


Figura 1 – Quadro de Funcionários
Fonte - Elaborado pelo autor

Em relação ao perfil dos colaboradores, o grupo é composto em sua maioria por homens, com faixa etária entre 31 e 35 anos. Ainda com relação ao perfil do quadro de pessoal, torna-se relevante apresentar o tempo de empresa dos colaboradores ativos, onde se destaca o elevado percentual de funcionários com menos de dois anos de empresa, cerca de 68%. Compete ainda ressaltar que o elevado número de colaboradores com menos tempo de empresa também é resultado do crescimento que o Grupo vem tendo nos últimos anos, já que, de acordo com a responsável pelo

setor de RH, que faz parte do quadro de funcionários há pouco mais de três anos: “há pouco tempo a empresa era pequena, quando eu entrei tinha 50 funcionários, então, nos últimos anos, praticamente dobrou”, tal situação, segundo Lacombe (2011), não gera motivo para apreensão, na medida em que a rotatividade sofre alterações em função do crescimento da empresa.

4.2 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE NO GRUPO ABC

O Grupo ABC, ao final de junho de 2014, apresentava um quadro composto por 89 colaboradores, distribuídos entre as 3 empresas de modo heterogêneo, apresentando movimentações no quadro de funcionários conforme as tabelas 2, 3 e 4:

Tabela 2 – Movimentação do quadro de funcionários da empresa A no período de janeiro a junho de 2014.

Período	Efetivos no início do período	Efetivos no final do período	Admissões	Desligamentos
Jan/14	4	4	0	0
Fev/14	4	4	0	0
Mar/14	4	4	0	0
Abr/14	4	4	0	0
Mai/14	4	4	0	0
Jun/14	4	4	0	0

Fonte: Sistema de informação utilizado pelo Departamento de Pessoal

Tabela 3 – Movimentação do quadro de funcionários da empresa B no período de janeiro a junho de 2014.

Período	Efetivos no início do período	Efetivos no final do período	Admissões	Desligamentos
Jan/14	50	49	2	3
Fev/14	49	52	4	1
Mar/14	52	53	3	2
Abr/14	53	54	2	1
Mai/14	54	57	3	0
Jun/14	57	61	4	0

Fonte: Sistema de informação utilizado pelo Departamento de Pessoal

Tabela 4 – Movimentação do quadro de funcionários da empresa C no período de janeiro a junho de 2014.

Período	Efetivos no início do período	Efetivos no final do período	Admissões	Desligamentos
Jan/14	24	25	1	0

Fev/14	25	25	1	1
Mar/14	25	26	2	1
Abr/14	26	25	0	1
Mai/14	25	24	0	1
Jun/14	24	24	2	2

Fonte: Sistema de informação utilizado pelo Departamento de Pessoal

Para que seja aferido o índice de rotatividade, aplica-se a fórmula indicada por Marras (2011). Como resultado da aplicação da fórmula, é obtido o índice de rotatividade do Grupo ABC, no período compreendido entre janeiro de 2014 a junho de 2014, conforme Figura 2:

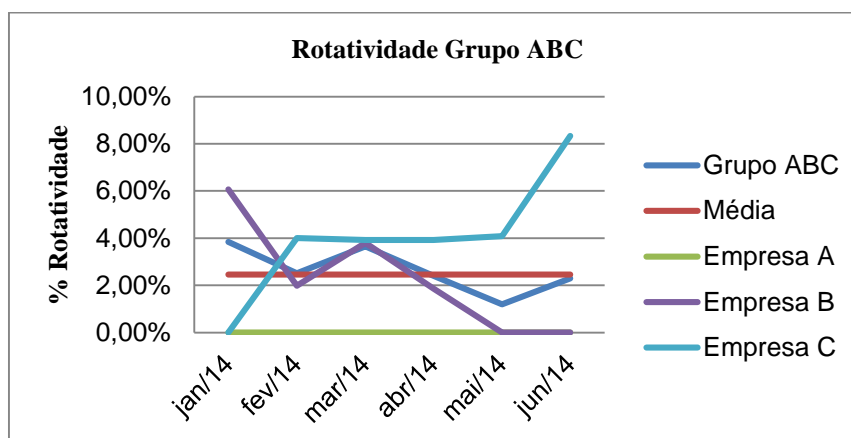


Figura 2 – Rotatividade no Grupo ABC
Fonte - Elaborado pelo autor

Para uma melhor compreensão da composição do índice e visualização de quais atividades mais impactam em sua formação, foi aplicada a fórmula para cálculo da rotatividade em cada empresa que compõe o Grupo ABC isoladamente. Os dados apontam que as empresas B e, principalmente, C apresentam os maiores picos de rotatividade, enquanto a empresa A mantém-se estável, sem rotatividade. Por fim, o cálculo do índice global do Grupo ABC aponta uma média aritmética de 2,46% de rotatividade de pessoal no período.

4.3 PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NO GRUPO ABC

O Grupo ABC não faz controle periódico sobre a rotatividade de pessoal, realizando informalmente o acompanhamento para que esse fluxo não se eleve. De acordo com as entrevistas realizadas, a rotatividade percebida é baixa, mas varia entre as empresas que compõem o Grupo, sendo a empresa C a que apresenta maior rotação, estando recorrente o apontamento de, principalmente, seu quadro ser composto em grande parte por motoristas, que costumam permanecer pouco tempo na empresa. As principais causas atribuídas à rotatividade na organização são a falta de aprofundamento durante o processo de recrutamento e incompatibilidade do perfil contratado, surgimento de oportunidades melhores, não adaptação à empresa, estagnação da

possibilidade de crescimento ou expectativa de crescimento rápido que não se concretiza, falta de retorno dos gestores sobre desempenho e falta de padrões definidos para a realização do trabalho nas filiais. Dentre os custos gerados pela rotatividade, são percebidos como mais impactantes o tempo gasto com recrutamento, pela especificidade de certas vagas, e com treinamento de novos contratados, no caso, os chamados custos diretos da rotatividade (BOHLANDER; SNELL, 2010; LACOMBE, 2011).

No sentido de combater a rotatividade, o que é fundamental em função dos altos custos gerados pela elevação do índice (CHIAVENATO, 2010; LACOMBE, 2011), são prestadas as orientações e assessoramento necessários para execução do trabalho. O desligamento é o último recurso utilizado e ocorre quando a situação do funcionário torna-se insustentável, pois este já recebeu oportunidades para melhoria no desempenho e não correspondeu, de acordo com o entrevistado denominado C1 “A empresa tem uma grande dificuldade de demitir, a pessoa já fez muitas coisas pelas quais deveria ser demitida, mas a empresa não faz porque conhece a família, sabe que o funcionário precisa do trabalho, então vai bem para o lado pessoal”. Também é comum o funcionário manifestar vontade de sair e a empresa optar por demiti-lo, para que este não seja prejudicado.

O ambiente organizacional, em termos de características, de acordo com as entrevistas, é de uma empresa familiar, onde os diretores, muitas vezes, conhecem até mesmo a família dos funcionários, e estes sentem-se seguros e acolhidos. Há abertura para discussão de propostas de melhoria e expressão de opiniões, mas nem sempre as novas ideias são implementadas, havendo resistência a mudanças e um perfil organizacional caracterizado por uma cultura conservadora e pouca inovadora. Os colaboradores, em geral, demonstraram facilidade em adaptar-se à cultura da organização ao iniciarem suas atividades. Em relação ao clima organizacional, em sua maioria, o grupo está satisfeito com seu local de trabalho, justificando-se como principais motivos o salário e o bom ambiente de trabalho. O relacionamento entre subordinados, gestores e diretoria é definido como de respeito, confiança, delegação de tarefas e abertura para discussão de ideias, há ainda divergência de opiniões com relação ao retorno sobre o desempenho no trabalho: alguns gestores fazem-no, outros não. Com relação aos colaboradores de mesmo nível hierárquico, há um bom relacionamento entre os colegas, as funções de cada um são bem definidas, mas trabalham bem em equipe, existem poucos conflitos e, na empresa C, há um nível maior de competitividade, visando às promoções, ainda que de forma sadia.

As principais fontes de motivação destacadas são o bom ambiente de trabalho e a remuneração. A equipe, em geral, afirma que a empresa supre suas necessidades e sente-se motivada trabalhando na organização. Para os funcionários ativos, questões como estabilidade no serviço público e o desligamento para atuar na área em que estuda foram apontados como

motivadores para uma possível mudança de emprego, do contrário, estariam dispostos a permanecer na organização. Com relação aos desligados, geralmente são apontados como motivadores para a saída, a busca por outro ramo de atuação, a oportunidade de melhor colocação no mercado e a falta de crescimento profissional.

O processo de recrutamento e seleção inicia-se com o apontamento do gestor para o RH da necessidade de contratação. A busca por candidatos é feita através de sites, agências de emprego e indicações. Inicialmente, ocorre a triagem de currículos, após, os selecionados realizam entrevista com a responsável pelo RH e, posteriormente, com o gestor, para, finalmente, RH e gestor definirem qual o candidato escolhido, passando, em alguns casos, esta decisão também pela direção. Não há uma política de recrutamento interno definida, mas os funcionários que são identificados com o perfil adequado podem ser promovidos ou realocados. Antes de iniciar-se o processo de seleção, é fundamental definir o conjunto de CHAs bem como perfil psicológico e experiências anteriores para a vaga em aberto (FRANÇA, 2012; MARRAS, 2011). No entanto, no Grupo ABC não é traçado pelo gestor de maneira formal o perfil buscado para as vagas em aberto, este informa ao RH qual a função desejada, eventualmente alguma característica específica, e a contratação é feita com base nos perfis já existentes e na percepção do que melhor se adequaria às características do gestor, além de não haver uma definição do perfil padrão na organização para atuação em cada nível organizacional. Há preocupação em adequar os CHAs a cada função, buscando profissionais com habilidade de negociação para área comercial, perfil mais focado para área de rastreamento, etc.

Visando à retenção de pessoal, a organização procura reconhecer o trabalho dos funcionários, premiar pelo desempenho da equipe e de forma particular, por outro lado, as iniciativas de integração entre os funcionários ainda são poucas. Há uma atitude no sentido de prevenir os pedidos de desligamento: quando a organização percebe a insatisfação por parte do funcionário, verifica, dentro das suas condições, o que pode ser feito, define e age, como no caso da necessidade de promoções. Caso o pedido seja efetivado, é feita uma conversa informal, por não existir entrevista de desligamento, numa tentativa de melhor entender os motivos para tal decisão, e, dependendo dos resultados, é feita a tentativa de reverter o desligamento. Em termos de passivo trabalhista, o volume é mínimo, de acordo com a responsável pelo RH “temos 1 reclamatória trabalhista correndo, ao longo do histórico dos 24 anos de empresa tivemos 2 reclamatórias trabalhistas”, e a empresa também mantém um bom relacionamento com o sindicato: “nunca tivemos visita do Ministério do Trabalho, nem do sindicato por denúncia de funcionário, o relacionamento com o sindicato é muito tranquilo”.

A remuneração dos funcionários do Grupo ABC é composta pelo salário fixo, remuneração variável através do comissionamento e pelos benefícios, dessa forma, contempla a todos os itens de

um programa de remuneração destacados por Otha (*apud* FRANÇA, 2012). O salário é exposto como adequado e acima da média do mercado, o entrevistado denominado G1 destaca: “o diferencial é a comissão operacional, nenhuma empresa do ramo comissiona o operacional, apenas os vendedores, e aqui a comissão é maior”. O plano de benefícios contempla as duas formas citadas por Lacombe (2011): os previstos em lei, no caso, o vale-refeição e vale-transporte, e os concedidos pela empresa, como plano de saúde, participação nos lucros, seguro de vida, auxílio educação e ajuda de custo para deslocamento de funcionários que trabalham em horário noturno. Estes adicionais são considerados adequados, mas, de acordo com os colaboradores ativos entrevistados, poderiam ser incluídos outros, como destacado pelo entrevistado denominado C1, “o vale-alimentação ou cesta básica, fariam bastante diferença para quem ganha menos”, já o entrevistado denominado C3 sugere a inserção de “benefícios que não tivessem desconto em folha, que agregassem ao salário”, bem como a redução dos descontos praticados.

A estrutura de cargos e salários não é definida, mas o RH está buscando maior padronização, em virtude da necessidade de melhor administrar o sistema de remuneração, conforme exposto de Marras (2011). Em geral, há o sentimento de recompensa pelo trabalho executado, o que é positivo, já que a remuneração é uma forma de recompensa e uma boa administração desse sistema mantém e atrai pessoas de bom nível, conservando a produtividade (LACOMBE, 2011; OTHA *apud* FRANÇA, 2012). As necessidades de treinamento são definidas pelo gestor e pelo RH, mas não existe um plano de treinamento formalizado. Inicialmente, o colaborador recebe o treinamento de integração, treinamento para as atividades a serem executadas e uso do software. De acordo com as entrevistas, há abertura para indicações de treinamento por parte dos funcionários, por outro lado, a equipe afirma que recebe treinamento, mas não de forma frequente, podendo haver maior investimento na área, o que se justifica, já que, de acordo com Marras (2011), dentre os objetivos do treinamento estão a formação profissional, especialização, reciclagem de conhecimentos, além de uma exigência ante as mudanças. No que tange ao processo de desenvolvimento dos colaboradores, a empresa busca investir em capacitação e incentiva o ingresso em cursos de qualificação. Com a continuidade do processo de expansão dos negócios, poderá haver maior possibilidade de desenvolvimento, já que não há plano de carreira definido no momento, conforme destaca a responsável pelo RH “a empresa está crescendo rápido, e novas funções devem ser criadas, outras devem ter suas atividades subdivididas, o que dará maior possibilidade aos funcionários de crescerem, também devem ser criados mais setores, mas no momento isso ainda não está bem definido”. Por parte dos entrevistados, em geral, há intenção de seguir carreira na organização.

Lacombe (2011) assinala que as condições de proteção à vida e saúde dos colaboradores, para o desenvolvimento de suas atividades laborais, são de responsabilidade da área de saúde e segurança no trabalho. Visando ao atendimento destas especificidades, o Grupo ABC busca atender

aos padrões estabelecidos pela legislação trabalhista, como a disponibilização de EPIs para as funções que têm necessidade, como o caso dos motoristas, ainda que não exista a obrigatoriedade de utilização de todos os equipamentos disponibilizados pela empresa, pois a categoria de fato não exige o uso. O ambiente físico de trabalho é apontado pelas entrevistas como limpo, organizado, com bons móveis, equipamentos em bom estado. Os funcionários sentem-se seguros contra acidentes de trabalho, que raramente acontecem, já que as atividades são, em sua maioria, administrativas, como aponta o entrevistado denominado C4: “geralmente não acontecem, apenas coisas pequenas, como um rapaz que foi descarregar um caminhão e se cortou, mas a empresa é atenciosa e tem a postura correta, se for caso de precisar afastar o colaborador, também o faz”.

Em termos de gestão, a organização é percebida como uma empresa com postura correta, organizada, aberta a sugestões, ainda que conservadora e com resistência a mudanças, as tarefas são delegadas e os gestores acompanham o andamento das atividades de forma a dar suporte, há relação de confiança e troca com os colaboradores e o sentimento de autonomia, o que indica a predominância de características do sistema administrativo denominado por Chiavenato (2010) de sistema participativo. Ainda não é dada grande atenção ao desenvolvimento de lideranças e, até o momento, existem poucos cargos que demandam essa característica, à medida que a empresa cresce e surge a demanda de colaboradores com perfil para liderança, estes são capacitados, visando ao seu desenvolvimento, conforme aponta entrevistado denominado G1, “acontece mais a medida que surge a necessidade de pessoas com esse perfil, como no caso da supervisora, por um bom tempo ela ficou agindo como supervisora mas sem estar no cargo, foi capacitada, avaliada e, então, foi promovida”.

Finalmente, as entrevistas apontam como pontos positivos a preocupação e o grande envolvimento pessoal da organização com os colaboradores, conforme relatam os entrevistados denominados C2 “eles conhecem bem o funcionário, se envolvem bastante e se preocupam”, e RH1 “a empresa é muito séria, dentro do que ela pode sempre tenta oferecer mais”. O ambiente de trabalho é agradável e há um bom relacionamento entre os colegas, de acordo com o entrevistado denominado C1 “é uma empresa onde nos sentimos em casa, com os colegas é um ambiente muito bom para trabalhar”, o entrevistado denominado C2 destaca que “existe muito respeito, existe a hierarquia, mas é uma relação praticamente de amizade”. Também se percebe o reconhecimento e valorização dos funcionários com mais tempo de empresa através de premiações, “o funcionário aqui não se sente só um número, como acontece em muitos lugares”, e a remuneração é um diferencial, “no nosso ramo é umas das (empresas) que melhor remunera no mercado”, apontam os entrevistados denominados C1 e G1, respectivamente. Como pontos de melhoria, são apontados maior investimento em Treinamento e Desenvolvimento, maior frequência do retorno sobre desempenho, aperfeiçoamento do processo de Recrutamento e Seleção, e, de acordo com a

responsável pelo RH, “a crítica recorrente dos que saem é a ausência de plano de carreira, principalmente os mais antigos”, e a implantação de procedimentos padrões para execução das atividades, “falta estruturar mais os processos, melhorar os processos, estruturar melhor a empresa”. Enfim, verificou-se que o Grupo ABC apresenta um índice de rotatividade relativamente baixo, com uma média de 2,46% no período de janeiro a junho de 2014, destacando-se, como ponto positivo, a conduta da empresa em relação aos funcionários, devido à preocupação e ao grande envolvimento pessoal com os colaboradores, que se sentem parte da organização.

Como ponto de melhoria, surge a necessidade da estruturação dos processos de RH, principalmente no que tange ao aperfeiçoamento do processo de Recrutamento e Seleção e ao Treinamento e Desenvolvimento, através de maiores investimento na área e da criação de um plano de carreira, além do mapeamento e definição de procedimentos de trabalho, para que as atividades desempenhadas, tanto na matriz, como nas filiais, ocorram de forma padronizada, principalmente devido ao momento de expansão em que a organização encontra-se, para que ela esteja preparada e apta a enfrentar as mudanças que o crescimento irá lhe impor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo propôs-se a verificar se há relação entre as práticas de Recursos Humanos e a rotatividade de pessoal, para tanto, foi desenvolvido um estudo de caso no Grupo ABC, que atua há mais de 20 anos no ramo de agenciamento de cargas. Este objetivo foi atendido, constatando-se que as práticas de RH desenvolvidas na empresa, ainda que necessitem ser mais bem estruturadas, influenciam positivamente na manutenção de um índice de rotatividade adequado à realidade da organização.

Dentre os principais resultados, verificou-se que a empresa apresenta um índice de rotatividade relativamente baixo, com uma média de 2,46% no período de janeiro a junho de 2014, destacando-se como ponto positivo, a conduta da empresa em relação aos funcionários, devido à preocupação e ao grande envolvimento pessoal com os colaboradores, que se sentem parte da organização. Como ponto de melhoria, surge a necessidade da estruturação dos processos de RH, principalmente no que tange ao aperfeiçoamento do processo de Recrutamento e Seleção e ao Treinamento e Desenvolvimento, através de maiores investimentos na área e da criação de um plano de carreira, além do mapeamento e definição de procedimentos de trabalho, para que as atividades desempenhadas, tanto na matriz, como nas filiais, ocorram de forma padronizada, principalmente devido ao momento de expansão em que a organização encontra-se, para que ela esteja preparada e apta a enfrentar as mudanças que o crescimento irá lhe impor.

O desenvolvimento de pesquisas como esta é de grande importância para a área de Recursos Humanos, pois visa à redução dos impactos negativos da má gestão da rotatividade de pessoal nas empresas e demonstra a grande relevância do desenvolvimento de boas práticas de Recursos Humanos para a organização. Como limitação da pesquisa, destaca-se a aplicação ter sido realizada apenas na matriz do Grupo, já que as filiais estão localizadas em outras regiões do país, o que impossibilita o deslocamento para a coleta de dados. Cabe ressaltar, ainda, que o desenvolvimento de um estudo de caso não permite fazer generalizações acerca dos resultados obtidos, limitando-se apenas à realidade do caso objeto de estudo.

Diante disto, torna-se relevante aplicar pesquisas desta natureza em empresas do mesmo ramo de atuação. Com relação à empresa objeto deste estudo, sugere-se o efetivo acompanhamento da rotatividade de pessoal, através da mensuração do índice de rotatividade de forma periódica, bem como o contínuo aperfeiçoamento dos processos de Recursos Humanos.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DIEESE. **Rotatividade e políticas públicas para o mercado de trabalho**. Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Econômicos. São Paulo: DIEESE, 2014.

_____. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho**. Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Econômicos. São Paulo: DIEESE, 2011.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de Recursos Humanos**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark: 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010. Trad. 14.ed. norte-americana. Título original: Human Resource Management.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.