SILVA, Felipe Pinheiro; ESTENDER, Antonio Carlos; MACEDO, Daniela Luisa de. **REDUÇÃO DOS IMPACTOS FINANCEIROS CAUSADOS PELA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NA COMERCIAL GOIÁS.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.9, n.4, p.01-20, TRIV 2015. ISSN 1980-7031.

REDUÇÃO DOS IMPACTOS FINANCEIROS CAUSADOS PELA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NA COMERCIAL GOIÁS

SILVA, Felipe Pinheiro[1]
ESTENDER, Antonio Carlos[2]
MACEDO, Daniela Luisa de[3]

RESUMO

O *turnover* ou rotatividade de pessoal é um fenômeno que vem ocorrendo nas organizações, os desligamentos dos funcionários da empresa e sua reposição, geram impactos financeiros na organização afetando a sua rentabilidade. Para redução desses custos existe a necessidade de conhecer as causas dessa rotatividade de pessoal, para assim a Gestão de pessoas desenvolver novas políticas e planos, criando alternativas para retenção de talentos. O presente artigo tem como objetivo demonstrar as causas e ações que auxiliem no controle do *turnover* e como calcular este índice. A metodologia utilizada foi à revisão de literatura sistemática seguindo estes passos: identificação do tema, busca na literatura, extração dos estudos concluídos e sua avaliação, interpretação dos resultados e síntese do conhecimento. Na Comercial Goiás empresa estudada identificou-se que há um grande fluxo de entradas e saídas de funcionários, gerando altos custos, afetando a rentabilidade da empresa. Foi realizada uma pesquisa de clima organizacional para apurar o grau de satisfação dos colaboradores e identificar os fatores que estão fazendo com que os funcionários busquem oportunidades em outras empresas. Após analise dos resultados foram constatados vários aspectos negativos em relação à motivação dos funcionários, Notou-se a necessidade de melhorar a política de remuneração e oferecer oportunidades de crescimento profissional aos colaboradores, para assim reter e atrair novos talentos a empresa.

Palavras chave: *Turnover*; controle; colaboradores.

REDUCED FINANCIAL IMPACTS CAUSED BY STAFF TURNOVER IN COMMERCIAL GOIÁS

ABSTRACT

The turnover or staff turnover is a phenomenon that has been occurring in organizations, dismissals of employees of the company and its replacement, generate financial impacts on the organization affecting its profitability. To reduce these costs there is the need to know the causes of staff turnover, thus the management of people must develop new policies and plans,

[1] Graduado em Administração da Universidade Guarulhos. E-mail: felipe.pinheirosilva@hotmail.com
[2] Professor de Administração da Universidade Guarulhos. E-mail: estender@uol.com.br
[3] Professora de Administração da Universidade Guarulhos. E-mail: dmacedo@uol.com.br

creating alternatives to retaining talent. This article aims to demonstrate the causes and actions that help in controlling the turnover and how to calculate this index. The methodology used was to systematically review the literature following these steps: identification of the topic, literature search, extraction of study and completed its evaluation, interpretation of results and synthesis of knowledge. Commercial in Goiás company studied was identified that there is a large flow of incoming and outgoing employees, generating high costs, affecting the company's profitability. One organizational climate survey was conducted to determine the degree of satisfaction of employees and identify the factors that are causing employees to seek opportunities in other enterprises. After analysis of the results several negatives were found in relation to employee motivation, noted the need to improve the remuneration policy and provide professional growth opportunities for employees, so as to retain and attract new talent to the company.

Key-words: Turnover; control; employees.

1 INTRODUÇÃO

Com o mercado globalizado e altamente competitivo, o capital humano é o maior ativo das organizações, é dos colaboradores que vem a criação e a inovação, assim se a organização possuir um bom corpo de funcionários terá uma vantagem competitiva. No mundo contemporâneo os trabalhadores têm um novo comportamento, eles buscam novas oportunidades e novas experiências, por esses motivos não tem por objetivo permanecer por muito tempo na mesma empresa, para a organização permanecer com o funcionário terá que promover várias ações.

Um dos efeitos do novo comportamento dos trabalhadores é o *turnover*, também chamado de rotatividade de pessoal que é um fenômeno que ocorre nas organizações, que se refere às entradas e saídas de funcionários em um determinado período, onde é representado por um índice. Este índice quando elevado gera alguns reflexos na organização, um deles é no aspecto financeiro, são custos diretamente ou indiretamente relacionados, como: custo para recrutamento de um novo colaborador, capacitação e tempo de adaptação do novo funcionário, perda produtiva entre outros.

Segundo Ministério do Trabalho e Emprego (2011), Estudo de Rotatividade de Mão de Obra, a taxa média do *turnover* no Brasil nos anos analisados está em 36%. Com este alto índice de *turnover* nota-se que os reflexos financeiros serão altos para as organizações, pois a cada 3 anos a empresa terá trocado todo seu quadro de funcionários, gerando todos os custos

de admissão e treinamento de um novo funcionário. Neste contexto surge o problema da pesquisa: Como diminuir os impactos financeiros causados pela rotatividade de pessoal?

O *turnover* gera alguns reflexos na organização, um deles é no aspecto financeiro, pois a freqüente troca de funcionários faz com que a empresa tenha altos custos para substituir os funcionários desligados, a organização terá custos para recrutar, integrar e capacitar um novo colaborador, alem destes gastos terá perdas no processo produtivo causado pela inexperiência do novo funcionário.

O tema é importante, pois o alto nível de *turnover* aponta que a um problema na organização e que deve ser corrigido. A Gestão de pessoas deve fazer a identificação dos motivos desta rotatividade de pessoal e observar se ela é natural ou se é causada por fatores de uma má gestão. Com estas informações poderá controlar os custos que afetam os resultados da empresa, para Chiavenato (1999) o *turnover* é uma despesa que a organização pode evitar, e este índice quando elevado causa reflexos no clima organizacional, relacionamento interpessoal e na produção.

O objetivo desta pesquisa é apresentar os cálculos do índice de *turnover* e demonstrar as causas e ações para auxiliar o controle da rotatividade de pessoal da organização e assim podendo controlar os custos que ela causa.

Foi realizada uma revisão de literatura. Para a elaboração desta revisão, foram percorridos os seguintes passos: identificação do tema, amostragem ou busca na literatura, extração dos estudos incluídos e sua avaliação, interpretação dos resultados e síntese do conhecimento obtido. Na seleção dos materiais incluídos na revisão, utilizou-se a internet para acessar as bases de dados Simpoi, Semead, Scientific Eletronic Library Online (SciELO), entre outros. Os critérios de inclusão foram: materiais que reportassem, direta ou indiretamente, a temática, publicados entre 2000 a 2014, nos idiomas inglês, português, exclusivamente desenvolvido no Brasil. A busca dos dados e a análise dos resultados foram feitas entre período de fevereiro á julho de 2014.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na segunda seção é discutida a questão do referencial teórico; A seguir são detalhados os aspectos metodológicos; pesquisa quantitativa, estudo de caso, pesquisa bibliográfica, pesquisa descritiva e pesquisa exploratória. Na quarta seção, foi apresentado o histórico da empresa. Na quinta seção, os resultados e discussões, onde os esforços serão direcionados a analise dos resultados obtidos.

Na última seção, são expostas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÕES DE PESSOAS E O *TURNOVER*

Segundo França (2006) Gestão de Pessoas é a união de forças humanas designada para as atividades produtivas, gerencias e estratégicas dentro da organização. As forças humanas se caracterizam por alguns elementos, são eles: força de trabalho, potencial, inovação, criatividade, interação e compromisso, pontos que apresentam a importância das pessoas nas empresas.

As atividades que a Gestão de Pessoas exerce de acordo com Chiavenato (2004) é elaboração da descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar. Cabe salientar que é papel da gestão de pessoas observar o índice de *turnover* e analisá-lo, de forma que encontre as causas que o geram, para assim desenvolver métodos e planos para resolvê-lo.

Para Chiavenato (2008) o *turnover* é o fluxo de entradas e saídas de empregados da empresa, demonstra que todo desligamento de um funcionário tem que ser compensada por uma entrada de um novo colaborador.

Segundo Marras (2011) *turnover* é um número de colaboradores desligados da organização em um determinado período comparado ao quadro de funcionários efetivos, e expresso por um índice. Cabe salientar que o *turnover* refere-se à substituição dos funcionários desligados, pois a cada saída de um funcionário da empresa resulta na entrada de um novo colaborador para suprir à vaga deixada, com isso a organização terá despesas para contratar um novo funcionário.

2.1.1 Custos do *turnover*

O principal reflexo do *turnover* são os custos envolvidos na substituição de um colaborador. Sempre que há o desligamento, é necessário suprir a sua ausência, isso envolve

as despesas para realizar um processo de recrutamento e seleção, como registros e documentações, custos de integração e adaptação e gastos envolvidos para os desligamentos, estes são os custos que podem ser mensurados pela empresa.

Além destes existem os custos intangíveis, como reflexos no comportamento dos colaboradores, perda na produtividade causada pelo tempo de substituição do funcionário e após a substituição há reflexos nos resultados pela inexperiência do novo funcionário.

Para Chiavenato (2009) os custos gerados pelo *turnover* podem ser divididos em três tipos:

2.1.2 Custos Primários

São custos tangíveis e estão diretamente relacionados à substituição do colaborador, como os custos de recrutamento e seleção, despesas com registro e capacitação do novo funcionário. Incluem:

Custos com recrutamento e seleção:

- Custos do processo de requisição de funcionário;
- Despesas com a manutenção do setor de recrutamento e seleção, como salário do pessoal, horas extras e materiais de escritório;
- Gastos com anúncios em agencias de recrutamento, jornais, revistas e mídias;
- Gastos com testes de avaliação do candidato, testes psicológicos e exames médicos;

Custos de registro e documentação:

- Despesas com a manutenção do setor de registros e documentação como salários, encargos sociais e materiais de escritório;
- Gastos com documentações, registros e abertura de conta bancária.

Custos com integração e capacitação;

- Tempo da elaboração dos materiais necessários;

- Custo do tempo do supervisor que ira ministrar o treinamento;

Custos dos desligamentos:

- Custos da entrevista de desligamento, como tempo para elaboração dos formulários, despesas com materiais utilizados e tempo do entrevistador na aplicação da entrevista;

- Custos para quitação de direitos trabalhistas, como 13° salário, férias proporcionais e FGTS.

2.1.3 Custos Secundários

São custos intangíveis, refere-se à perda no processo produtivo, como perda de produtividade entre o desligamento até a seleção de um novo funcionário, produção inferior durante a capacitação e adaptação novo colaborador, reflexos no comportamento do pessoal com a imagem transmitida pelo desligamento do funcionário. Incluem:

Reflexos no processo produtivo:

- Produção inferior no período de capacitação e adaptação do novo funcionário;

- Perda na produção ocasionada pelo desligamento do empregado até que seja selecionado um novo colaborador;

Reflexos no comportamento dos funcionários

- Imagem e atitudes que o empregado que esta se desligando transmite aos colaboradores;

- Imagem e atitudes que o novo funcionário transmite aos funcionários;

- Influencias destes aspectos acima em relação a atitudes dos supervisores, clientes e fornecedores;

Custos extra laboral:

- Despesas com horas extras com pessoal para cobrir a vaga existente;

- Horas extras para cobrir a deficiência do novo colaborador;

- Tempo adicional na produção ocorrido pela inexperiência do novo funcionário;

Custos extra operacional:

- Custos adicionais com energia elétrica em razão da baixa produção do novo colaborador;
- Custos adicionais com o combustível e a lubrificação devido à baixa produção do novo empregado;
- Aumento de erros, refugos e problemas com controle de qualidade pela inexperiência do novo funcionário.

2.1.4 Custos terciários

São efeitos que serão sentidos pela organização a longo prazo, como gastos com manutenção e depreciação dos equipamentos, causado pela inexperiência do novo funcionário, reflexos na imagem da empresa, causado pela baixa qualidade dos produtos e serviços que foram realizados por colaboradores em fase de adaptação ao cargo. Incluem:

Custos extra investimentos:

- Aumento nas taxas de seguro;
- Aumento da depreciação de maquinas;
- Aumento em reparos e manutenção das maquinas devido à baixa produção pela falta do empregado desligado ou na fase de ambientação e capacitação do novo empregado;

Perdas nos negócios

- Reflexos na imagem da organização pela baixa qualidade dos produtos e serviços efetuados por novos funcionários inexperientes.

2.2 CÁLCULOS PARA MENSURAR A ROTATIVIDADE DE PESSOAL

O *turnover* é representado por um índice e geralmente é mensurado mensalmente ou

anualmente, para isso existem vários formas de se calcular o *turnover*, cabe a organização escolher a que melhor atenda seus objetivos.

Para Chiavenato (2002) o *turnover* é a relação percentual entre as entradas e saídas de funcionários ao numero médio de colaboradores no período determinado. Na maioria das vezes o índice é calculado mensalmente ou anualmente para que possa ser feitos comparativos, tanto para fazer diagnósticos ou para apresentar providências. Existem várias formulas para calcular o *turnover*, vai depender do que a empresa pretende analisar.

Para Marras (2000) existem varias formas de calcular o *turnover*, o índice pode ser mensurado em setores ou departamentos ou de forma global em toda organização. Cabe salientar que no cálculo do *turnover* não se deve considerar as admissões para aumento de quadro de funcionários ou diminuição do quadro.

Segundo Chiavenato (2009) há quatro cálculos diferentes para medir a rotatividade de pessoal sendo: calculo para realização de planejamento de RH, calculo para analise das perdas de pessoal e suas causas, cálculo para analisar os motivos dos desligamentos por iniciativa dos funcionários e calculo para verificar o *turnover* por departamentos ou setores.

- Para mensurar o índice de rotatividade de pessoal visando o planejamento de Rh deve-se usar a seguinte equação:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{\frac{A + D}{2}}{EM} \; x \; 100$$

Onde:

A= admissões de pessoal dentro do período que se esta sendo analisado

D= desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa dos empregados ou da empresa).

EM= efetivo médio do período que esta sendo analisado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no inicio e no final do período, dividida por dois.

Este índice demonstra um valor percentual de funcionários que circulam na organização em relação ao numero médio de funcionários. Assim se o índice for de 5%

significa que a empresa só poderá contar com 95% de toda sua força de trabalho naquele período.

- Com a finalidade de analisar as perdas de pessoal e suas causas, não devem ser consideradas a admissões, no calculo do índice de *turnover*, mas apenas os desligamentos, tanto por iniciativa da empresa quanto dos empregados.

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{D \; x \; 100}{EM}$$

Onde:

D= desligamentos de pessoal

EM= Efetivo médio do período

Esta formula por ser parcial, pode ocultar os resultados, pois nela não se considera a admissão de colaboradores, alterando o volume de recursos humanos disponíveis.

- Para analise de perdas de pessoal com o intuito de verificar as causas e os motivos que levam os funcionários a deixar a empresa, consideram-se os desligamentos por iniciativa dos empregados, e são desconsiderados os desligamentos provocados pela organização, permitindo avaliar as saídas decorrentes exclusivamente das atitudes ou comportamento do pessoal.

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal} = \frac{D}{\left[\frac{N1 + N2 + N3 + \ldots Nn}{a}\right]} \; x \; 100$$

Onde:

D= Desligamentos

N= Número de empregados no inicio de cada mês

a= Número de meses no período

- Para avaliar a rotatividade de pessoal por departamentos ou setores, todos os subsistemas terão que ter um cálculo próprio do índice de *turnover* através da seguinte equação:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{\frac{A + D}{2} + R + T}{EM} \; x \; 100$$

Onde:

A= Admissões

D= Desligamentos

R= Recebimentos de pessoal por transferências de outros departamentos ou setores.

T= Transferência de pessoal para outros departamentos ou setores.

EM= Efetivo médio do período.

Este índice considera o fluxo interno do pessoal dentro e através dos vários subsistemas da organização.

Não existe um índice de *turnover* ideal, é importante que a organização compare seu índice com outras empresas do mesmo segmento, para ter uma melhor analise.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Os métodos utilizados na extração de dados da situação atual se deram através de observação direta, entrevistas. A metodologia é a lógica do procedimento científico e tem um caráter normativo, que se diferencia claramente da teoria (substantiva). (MATIAS-PEREIRA, 2012). Mas os instrumentos e procedimentos usados na investigação devem satisfazer aos critérios metodológicos pressupondo, logicamente, uma teoria substantiva. Por isso, na prática da investigação, é muito difícil separar teoria e método. É inegável que uma investigação desprovida de premissas teóricas não é só infrutífera, mas impossível. Sendo, portanto

possível se chegar aos resultados que permearão os dados para a esquematização da estratégia que irá implementar a estrutura da organização.

As observações diretas consistem por meio das visitas técnicas feitas à empresa, foi possível fazer as observações necessárias para descrever todos os aspectos interno e externo da organização. Marconi e Lakatos (2010) a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utilizar os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar. A empresa do objeto de estudo é de certa forma dissecada na busca de informações. Após obtenção dos dados, verifica-se que o clima organizacional é o fator que esta causando o *turnover*.

Por meio da aplicação dos questionários foi possível se chegar aos dados que demonstram os aspectos negativos que estão contribuindo para ocorrer os desligamentos. Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. (MARCONI E LAKATOS, 2010). Com intuito de desenvolver a pesquisa, fez-se necessário uma visita à empresa no mês de maio de 2014, onde se teve o acompanhamento do responsável direto pelos processos produtivos da mesma, dando liberdade ao pesquisador de aplicar os devidos questionários aos funcionários, focando na coleta de informações sobre o clima organizacional. O trabalho foi desenvolvido através de uma pesquisa quantitativa e exploratória, cujos dados foram levantados em fontes bibliográficas e em entrevistas na cidade de Guarulhos. As entrevistas foram realizadas entre os dias 19/05 e 21/05 do ano de 2014. Os entrevistados foram escolhidos pelo motivo de estarem relacionados, direta ou indiretamente, com o *turnover*. Foram entrevistados todos os colaboradores da Comercial Goiás.

Para a definição dos aspectos que estão fazendo com que ocorra o *turnover* na Comercial Goiás, buscou-se formular um roteiro de entrevista embasado na teoria descrita. Os dados foram analisados em duas etapas: a) análise e compreensão de todas as pesquisas bibliográficas e documentais feitas sobre o tema; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas. A análise teve caráter descritivo, utilizando a análise de conteúdo. Aqui vêm os resultados da entrevista

SILVA, Felipe Pinheiro; ESTENDER, Antonio Carlos; MACEDO, Daniela Luisa de. **REDUÇÃO DOS IMPACTOS FINANCEIROS CAUSADOS PELA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NA COMERCIAL GOIÁS.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.9, n.4, p.01-20, TRIV 2015. ISSN 1980-7031.

4 COMERCIAL GOIÁS LTDA.-ME

A Comercial Goiás foi fundada em 1999 pelos sócios João Batista T. da Silva e Marisa Dalva P. Silva.

A empresa foi fundada no intuito de atingir um mercado que não era muito explorado, os fundadores tiveram a visão desta oportunidade e investiram neste negócio.

Começaram com um capital bem pequeno passaram por dificuldades no começo, mas devido ao esforço e dedicação hoje é uma empresa sólida no mercado e a cada dia vem aumentando seus resultados.

Desde o início a empresa tem como foco na qualidade do produto, essa tradição é mantida até os dias de hoje, os donos dizem que foi esse diferencial que fez com que a empresa ficasse entre as primeiras de São Paulo no seu segmento, sempre prezando a satisfação do cliente.

Com base nos dados da organização, esta havendo uma crescente saída de funcionários, entre o ano de 2012 a 2014, conseqüentemente aumentou as despesas de substituição dos funcionários prejudicando a rentabilidade da empresa.

As ações propostas de criar oportunidades de crescimento profissional e melhorar a política de remuneração auxiliarão no controle dos desligamentos, através dessas novas políticas para melhorar o ambiente de trabalho e manter os colaboradores motivados, atraindo e retendo talentos, obtendo maior capacidade de inovação conseqüentemente aumentando seu diferencial competitivo, melhorando a produtividade e diminuindo os custos ocorridos pelo *turnover*.

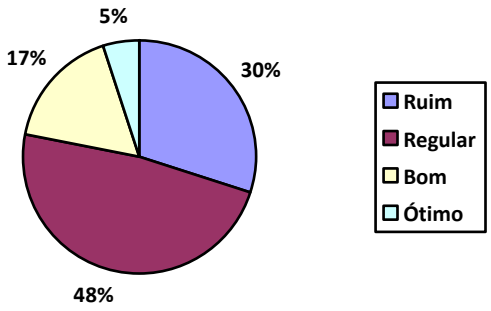
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para levantamento das informações e saber os motivos dos desligamentos é necessário analisar as entrevistas de desligamento, mas no caso da Comercial Goiás não foram realizadas entrevistas com os funcionários que se desligaram. A outra forma encontrada foi realizar uma pesquisa de clima organizacional para saber a visão que os colaboradores têm do clima da empresa, pois é um dos principais fatores que faz ocorrer o *turnover*. Nesta entrevista foram levantadas informações como, políticas salariais, políticas de benefícios, oportunidades de

crescimento profissional, forma que a liderança exerce sob sua equipe, condições físicas da empresa e critérios de treinamento.

Os resultados da pesquisa são:

5.1 POLÍTICA SALARIAL



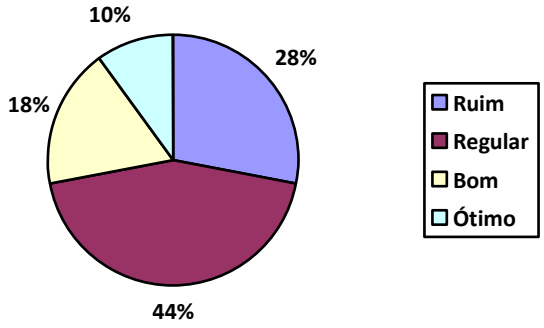
FONTE: Realizado pelo autor

O gráfico demonstra que 30% acham a que remuneração é ruim, 48% acham a remuneração regular, 17% acham a remuneração boa e 5% acham que a remuneração é ótima.

A organização deve ter um plano salarial adequado, objetivando remunerar adequadamente e de forma justa ao cargo, assim valorizando seus colaboradores e podendo reter talentos.

5.2 BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELA EMPRESA

De acordo com Marras (2001) os benefícios é o conjunto de planos ou programas que a organização oferece para a complementação dos salários. Onde o somatório forma a remuneração dos empregados.



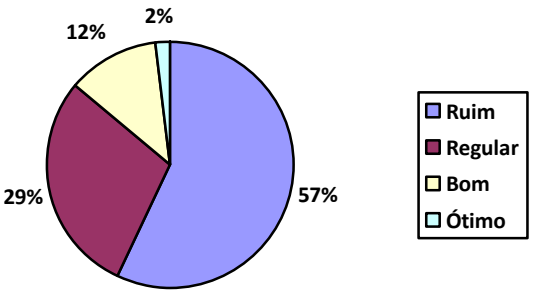
FONTE: Realizado pelo autor

Como o gráfico demonstra 28% dos colaboradores acham que os benefícios são ruins, 44% acham que são regulares, 18% acham que os benefícios são bons e 10% acham que é ótimo.

Os benefícios é um fator motivador, a empresa deve usar mais deste diferencial, pois pode impactar diretamente na redução do índice de *turnover*.

5.3 OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL

Quando o individuo entra na empresa ele tem como objetivo aprimorar seus conhecimentos e se preparar para exercer funções com mais responsabilidades e assim subir no nível hierárquico.



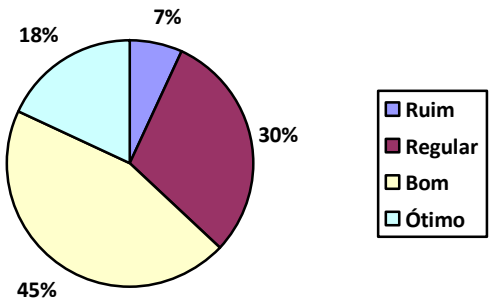
FONTE: Realizado pelo autor

De acordo com o gráfico 47% dos funcionários acham que a oportunidade de crescimento dentro da Comercial Goiás é ruim, 29% dos colaboradores acham regular, 12% acham boas e 2% acham que são ótimas.

Com base neste resultado fica evidente que a empresa deve criar um plano de carreira para seus colaboradores, pois neste quesito esta deixando muito a desejar.

5.4 RELACIONAMENTO COM OS LIDERES OU GESTORES

É essencial que haja um bom relacionamento dos lideres com os colaboradores, para assim ter uma boa comunicação, desta forma poderá conhecer os objetivos do funcionário, seus sonhos e fatores que o motive, sendo assim o líder tem papel fundamental em estimular o funcionário e desenvolve-lo.



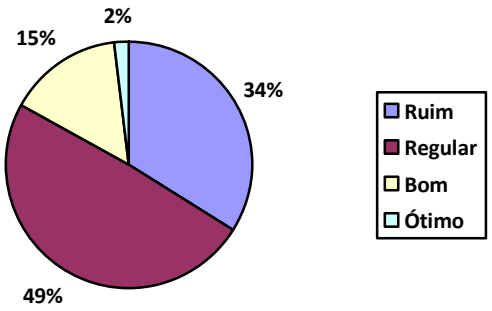
FONTE: Realizado pelo autor

Conforme o gráfico 7% dos colaboradores acham ruim o relacionamento com os lideres, 30% acham que é regular, 45% acham que é bom e 18% acham que é ótimo.

Com base no gráfico o relacionamento dos lideres estão consideravelmente bom, mas que também poderia ser melhorado, pois o líder tem grande grau de influencia na motivação dos colaboradores.

5.5 AMBIENTE DA ORGANIZAÇÃO

Para um bom desempenho dos colaboradores é necessário que a organização ofereça boas condições de trabalho como, bem estar, higiene, saúde e segurança no trabalho.

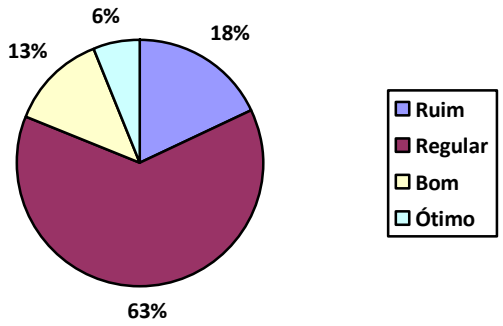


FONTE: Realizado pelo autor

O gráfico acima demonstra que o ambiente de trabalho não esta favorável, a Comercial Goiás deve buscar em propiciar um ambiente adequado, pois este fator esta relacionado diretamente à qualidade de vida dos colaboradores e que a também afetam a produtividade da empresa.

5.6 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O treinamento tem como objetivo de preparar os novos colaboradores para exercer a função e desenvolver os empregados a fim de que eles alcancem um melhor desempenho, assim proporcionando oportunidades para o crescimento profissional.



FONTE: Realizado pelo autor

O gráfico demonstra que 18% dos funcionários acham que programa de treinamento e desenvolvimento da Comercial Goiás é ruim, 63% acham que é regular, 13% acham que é bom e 6% acham que é ótimo, este resultado demonstra que o treinamento dado aos funcionários não deve estar alcançando os objetivos e pode estar comprometendo a produtividade.

De acordo com o resultado da entrevista, são vários os fatores que estão causando a rotatividade de pessoal na Comercial Goiás. Os pontos negativos a serem melhorados pela empresa são:

Política salarial e os benefícios oferecidos, por conta desta remuneração baixa a motivação dos colaboradores esta sendo afetada.

O treinamento e desenvolvimento que não estão sendo eficazes, não há um plano de carreira por conta disso não existem oportunidades para os colaboradores se desenvolverem e crescerem profissionalmente dentro da empresa.

Para resolver estes problemas à comercial Goiás terá que promover um plano de melhorias para eliminar estes fatores negativos que estão elevando o índice de rotatividade. Recomenda-se que a organização ofereça treinamentos periodicamente para todos seus colaboradores, assim disponibilizando novos conhecimentos as equipes e capacitando-os para exercer novas funções dentro da empresa.

Sugere-se que a Comercial Goiás invista em uma política de oportunidades internas,

que por meio de anúncios internos de vagas de empregos, sejam disponibilizadas primeiramente para seus funcionários antes de divulgá-las no mercado.

Outro ponto a ser melhorado é a política salarial e benefícios oferecidos, a organização deve fazer uma pesquisa salarial e adequar os salários perante o mercado, deve também melhorar e oferecer benefícios diferenciados para atrair e reter talentos.

Através dessas ações propostas a organização terá redução nos gastos ocorridos pelas freqüentes substituições de funcionários, pois com as novas políticas os funcionários estarão mais motivados e capacitados para desenvolver um melhor trabalho, assim atendendo as suas necessidades e atingindo os objetivos da organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o mercado altamente competitivo as empresas devem buscar meios para obter diferenciais perante o mercado, sabe-se que o capital intelectual é o maior ativo das organizações, e que a capacidade de inovação vem dos colaboradores. Por conta disso é necessário que as organizações ofereçam boas condições e promova ações para manter os funcionários que dão resultados na empresa. Alem da perda de talentos existem também os altos custos para substituir um colaborador, como: custos de demissão, indenizações, recrutamento e seleção, treinamento e capacitação de um novo funcionário e perda produtiva. Por conta destes impactos a ferramenta de *turnover* é de suma importância, pois possibilita o controle de entradas e saídas de funcionários e permite identificar problemas que estão ocorrendo na organização, que através de um planejamento da gestão de pessoas podem ser resolvidos. Lembrando que a empresa não deve ter como objetivo eliminar o *turnover*, pois um índice baixo e controlado tem algumas consequências boas, permite que a organização substitua funcionários de baixo desempenho, por outros colaboradores que tragam novas atitudes, ideias e conhecimentos.

Para reduzir o índice de *turnover*, a organização deve usar das ferramentas de entrevistas de desligamento para saber o que esta motivando a saída dos funcionários da empresa ou usar a pesquisa de clima organizacional para averiguar a percepção dos colaboradores em relação aos fatores de motivação. Usando destas ferramentas a empresa poderá conhecer os fatores que estão ocasionando o *turnover*, assim podendo promover ações

com o objetivo de minimizar estes problemas.

Uma estratégia adequada para o controle da rotatividade de pessoal trará vantagens competitivas a organização, pois permitira a empresa manter um bom clima organizacional e seus colaboradores motivados, podendo atrair e reter talentos e evitando os altos custos das trocas freqüentes de funcionários.

Este artigo tem como objetivo apresentar os cálculos do índice de *turnover* e demonstrar as causas e ações para auxiliar o controle da rotatividade de pessoal da organização e assim podendo controlar os custos que ela causa.

De acordo com a pesquisa de clima organizacional realizada na Comercial Goiás, para verificar as causas dos desligamentos, foram detectados vários fatores que estão influenciando no aumento do índice de *turnover*, como:

Remuneração não adequada, ambiente de trabalho não favorável para os funcionários, falta de oportunidades de crescimento profissional e treinamento e desenvolvimento não eficaz.

Notou-se a necessidade de desenvolver planos para melhorar a motivação dos funcionários como: gerar oportunidades de crescimento para os funcionários da empresa, melhorar os processos de treinamento e desenvolvimento e buscar formas para remunerar os colaboradores de maneira justa e que se sintam recompensados pelos esforços.

Conclui-se que são imprescindíveis as análises apresentadas para o avanço da empresa, com os impactos financeiros que o *turnover* esta gerando, é necessário que a Comercial Goiás invista nos fatores motivacionais dos colaboradores, que foi o principal resultante do *turnover*. Com base nesses dados é preciso que a organização adote novos planos para oferecer oportunidades de crescimento profissional aos colaboradores e uma nova política de remuneração. Desta forma a empresa terá gastos para realizar estes planos, em contra partida reduzira os custos de substituição dos funcionários e terá melhores resultados com uma equipe motivada e com melhor desempenho.

SILVA, Felipe Pinheiro; ESTENDER, Antonio Carlos; MACEDO, Daniela Luisa de. **REDUÇÃO DOS IMPACTOS FINANCEIROS CAUSADOS PELA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NA COMERCIAL GOIÁS.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.9, n.4, p.01-20, TRIV 2015. ISSN 1980-7031.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. Como agregar talentos à Empresa.** São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 9 Ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional: conceitos e práticas.** São Paul: Saraiva 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

_____. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 3. Ed. São Paulo: Futura, 2001.

_____. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14. Ed. São Paulo: Saraiva 2011.

MATIAS – PEREIRA, ***José. Manual de Metodologia da Pesquisa Científica.*** São Paulo, Atlas, 2012.

Ministério do Trabalho e Emprego e Dieese. **Estudo de Rotatividade de Mão de Obra.** (www.mte.gov.br). Brasília, 2011. Acesso em: 10 de junho de 2014.