

## PROCESSO DE *TURNOVER*: UM ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO DE MERCADO DE UMA COOPERATIVA DA REGIÃO NOROESTE DO ESTADO.

Adriane Margarida Tramm<sup>1</sup>  
Márcia Adriana Dias Kraemer<sup>2</sup>

### RESUMO

Este artigo apresenta o resultado de uma pesquisa que investiga em que medida a Gestão de Recursos Humanos da Cooperativa Mista São Luiz Ltda estabelece estratégias para tratar os possíveis efeitos do *turnover* no segmento de mercado da organização. Sendo assim, analisa-se a teoria acerca da gestão de empresas, em específico sobre o fenômeno delimitado, com a finalidade de compreender os fatores que determinam a rotatividade de pessoal presente nos processos de seleção da instituição. Acredita-se que este estudo seja de grande importância, pois, a partir da geração de dados, percebe-se a necessidade de a empresa minimizar os altos índices de rotatividade no setor focalizado, incentivando o aprimoramento da qualidade dos trabalhos realizados em relação à mão de obra contratada por um tempo mais longo, permitindo que esses profissionais desenvolvam suas habilidades pela experiência nas atividades realizadas, bem como a satisfação pelo emprego. A metodologia adotada para a realização da pesquisa caracteriza-se como teórico-empírica, de cunho explicativo, natureza quantitativa e qualitativa no tratamento dos dados bibliográficos e documentais. O método de abordagem é hipotético-dedutivo, com procedimento técnico estatístico, histórico, comparativo e monográfico, com caráter de estudo de caso. Entende-se que a gestão na rotatividade possui elevada importância na medida em que pode subsidiar os gestores, principalmente no que se refere à composição e à valoração do custo gerado pela alta rotatividade de pessoal, proporcionando auxílio no planejamento, no recrutamento e na seleção. Dessa forma, contribui para o maior controle à tomada de decisão.

Palavras-chave: Gestão – *Turnover* - Cooperativa.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Especialização e Legislação Trabalhista. Faculdades Integradas Machado de Assis - FEMA. Graduada em Ciências Contábeis pelas FEMA. Analista de Folha de Pagamento na Empresa Copermil. [adrianesantoro@terra.com.br](mailto:adrianesantoro@terra.com.br)

<sup>2</sup> Doutora em Estudos da Linguagem pela Universidade Estadual de Londrina – UEL/PR. Bolsa Capes. Mestre em Letras pela Universidade Estadual de Maringá – UEM/PR. Orientadora. Professora de Língua Portuguesa e de Metodologia da Pesquisa Científica e Jurídica dos Cursos de Graduação e Pós-graduação das Faculdades Integradas Machado de Assis. Integrante do Grupo de Pesquisa Políticas Públicas de Inclusão Social/CNPq, da Universidade de Santa Cruz, Rio Grande do Sul, na linha de pesquisa Direito, Cidadania e Políticas Públicas. Coordenadora do Grupo de Pesquisa PROPLAC - *Letramento Acadêmico/Científico no Contexto das Ciências Sociais Aplicadas*; Coordenadora do Núcleo de Pesquisa, Pós-graduação e Extensão – NPPGE/FEMA. [marciakraemer@fema.com.br](mailto:marciakraemer@fema.com.br)

## RESUMEN

Este artículo presenta los resultados de un estudio que investiga en qué medida la gestión de recursos humanos de articulación cooperativa São Luiz Ltda establece estrategias para afrontar los posibles efectos de la facturación en el segmento de mercado de la organización. Así, la teoría sobre la gestión de empresas, en particular sobre el fenómeno, para entender los factores que determinan el volumen de negocios en los procesos de selección de la institución. Se cree que este estudio es de gran importancia porque, desde la generación de datos, la necesidad de la empresa minimizar los altos índices de volumen de negocios en el sector enfocado, fomentando la mejora de la calidad de los trabajos realizados en relación con el trabajo contratado por un tiempo más largo, permitiendo que a estos profesionales desarrollar sus habilidades por experiencia en las actividades realizadas así como la satisfacción con el trabajo. La metodología adoptada para llevar a cabo la investigación caracteriza como medidas explicativo empírico, teórico, carácter cuantitativo y cualitativo en el tratamiento de los datos bibliográficos y de documentación. El método de enfoque es hipotético-deductivo, con procedimiento técnico, histórico, comparativo y estadístico monográfico, con carácter de estudio de caso. Se entiende que la gestión en la rotación de los empleados tiene gran importancia en que pueden subvencionar los gerentes, especialmente en cuanto a la composición y valoración de los costos generados por la alta rotación de personal, asistencia en la planificación, reclutamiento y selección. De esta manera, contribuye a un mayor control sobre la toma de decisiones.

Palabras claves: Administración – *Turnover* - Cooperativa.

## INTRODUÇÃO

Diante de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e exigente, os profissionais de hoje precisam não apenas desenvolver habilidades técnicas, mas também habilidades interpessoais, pois existe uma grande demanda na busca por profissionais talentosos, bem qualificados e dotados de competências individuais variadas.

Por isso, a rotatividade de profissionais, também denominado *turnover*<sup>3</sup>, em determinados setores da organização, pode acarretar um prejuízo para as empresas, se perderem colaboradores importantes para a instituição, além de gerar gastos financeiros e desperdiçar tempo em recrutamento, em seleção e em treinamento de novos profissionais.

---

<sup>3</sup> Termo, de origem anglo-saxônica, usado pela área de Recursos Humanos das empresas para designar a rotatividade de pessoal em uma organização (RH PORTAL, 2016). Traduz o percentual de substituição de uma empresa, sendo um indicador de saúde organizacional: o giro entre entradas e saídas (PECONICK, 2008).

Dessa forma, o estudo apresenta o resultado de uma investigação para responder em que medida a Gestão de Recursos Humanos da Cooperativa Mista São Luiz Ltda pode estabelecer estratégias para minimizar os possíveis efeitos negativos do *turnover*, quando atingir níveis consideráveis, no segmento de mercado, o que pode afetar os resultados da organização.

Sendo assim, analisa-se a teoria acerca da gestão de empresas, em específico sobre o fenômeno delimitado, com a finalidade de compreender os fatores que determinam a rotatividade de pessoal presente nos processos de seleção da instituição.

Para consolidar o objetivo geral, apresentam-se os específicos que se pretende alcançar: estudar a teoria acerca da Gestão de Pessoas; pesquisar o processo atual de gerenciamento no Departamento de Recursos Humanos, com foco no *turnover*; investigar as variáveis que condicionam os índices de rotatividade nos setores e os custos gerados.

Com efeito, pode-se afirmar que o desenvolvimento deste artigo é importante por refletir acerca das causas que suscitam aos funcionários desligarem-se da empresa em estudo. Hoje, as organizações, por mais investimentos que empreendam, têm suas maiores riquezas nos seus profissionais. São as pessoas a razão de sua existência.

A rotatividade de pessoal gera um custo significativo para as empresas como: demissões e novas admissões, insegurança dos profissionais quanto a sua permanência, bem como perda da ambiência positiva e saudável de trabalho. Esses fatores podem gerar a queda de produtividade laboral.

Segundo especialistas na área de gestão, existem argumentos que devem ser considerados para o preenchimento de cargos, de acordo com o que se pretende agregar à organização. Com isso, é preciso entender o que se deve fazer para manter os colaboradores motivados, no intuito de buscarem conhecimento e experiências para o seu devido crescimento na empresa.

Assim, a gestão na rotatividade possui elevada importância na medida em que pode subsidiar os gestores, principalmente no que se refere à composição e à valoração dos custos gerados pelo *turnover* de pessoal, proporcionando auxílio no planejamento, no recrutamento e na seleção, ao contribuir na tomada de decisão.

Nessa perspectiva, o artigo desenvolve-se em três seções: a primeira trata da Gestão de Pessoas e de como analisar o fenômeno da rotatividade no

Departamento de Recursos Humanos; a segunda apresenta o caminho metodológico da pesquisa, a partir da revisão bibliográfica; a terceira expõe um estudo de caso sobre a rotatividade de pessoal no Departamento de Mercado da Coopermil.

## **1 GESTÃO DE PESSOAS E O FENÔMENO DO TURNOVER: A IMPORTÂNCIA DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA A CONSTRUÇÃO DE NOVOS PARADIGMAS NAS EMPRESAS.**

A Gestão de Pessoas é um tema de maior importância porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a fim de escolher as estruturas e as estratégias a serem seguidas (VERGARA, 2012). Ela é contingencial e situacional, pois depende de diversos fatores como a cultura existente em cada empresa, a estrutura que adota, as características do contexto ambiental, o negócio, a tecnologia utilizada e os processos internos.

Também, percebe-se que a Gestão de Pessoas está sempre em constantes mudanças, com o avanço da tecnologia e o acesso rápido às informações, a competitividade torna-se alta no mercado de trabalho. Entretanto, nem sempre se pensou nas pessoas como sendo o principal ativo de uma empresa. De acordo com Ribeiro, o velho papel de Recursos humanos, departamento que gere pessoas, era:

- a) Controlar rigidamente a carreira dos funcionários;
- b) Manter as escalas salariais em segredo, de tal forma que nem os gerentes pudessem saber como tal escala funcionava;
- c) Manter a avaliação de potencial como uma tarefa exclusiva da função de Recursos Humanos;
- d) Entender que a manutenção de um clima organizacional adequado é tarefa exclusiva de Recursos Humanos;
- e) Reter tudo o que diga respeito a Recursos Humanos em um clima cheio de mistérios e de segredos;
- f) Conservar a imagem de Recursos Humanos como um departamento fechado e à parte da organização;
- g) Valorizar excessivamente a área, em detrimento dos objetivos estratégicos da empresa;
- h) Pressupor que as atividades operacionais e de linha de frente não tem a menor chance de funcionar sem a presença de Recursos Humanos;
- i) Oferecer treinamento para todos, de maneira indiscriminada;
- j) Fazer com que os custos de pessoal não digam respeito à área de Recursos Humanos, e sim, a cada setor, respectivamente. (RIBEIRO, 2005, p. 16).

Percebe-se que esse conceito de Recursos Humanos é ultrapassado, porque, na Gestão de Pessoas, aliam-se as ações e os objetivos dos indivíduos à meta e à missão da organização: valorizam-se as pessoas, pois passam grande parte de sua vida dentro das instituições em que trabalham e dependem destas para poder atingir suas metas profissionais e individuais; assim, as empresas entendem que precisam das pessoas para poder ativar o potencial dos processos organizacionais:

A Gestão de Pessoas procura ajudar o administrador a desempenhar todas as funções [como]: planejar, organizar, dirigir e controlar, porque ela não realiza seu trabalho sozinha, mas através das pessoas que formam sua equipe. (CHIAVENATO, 2009, p.14).

A Gestão de Pessoas significa o caráter subjetivo do indivíduo dentro da empresa, não o mostra apenas como parte do processo, mas também como pessoa. A área de recursos humanos é responsável pela infraestrutura oferecida ao colaborador para que possa desempenhar bem a sua função. Desde a sua contratação, seu treinamento e seu monitoramento (COSTA, 2009).

Existem seis etapas na Gestão de Pessoas que integram os processos dinâmicos e interativos de uma empresa. De acordo com Chiavenato, são processos básicos e de grande valor como:

- a) *Processo de Agregar Pessoas*: inserção de novos colaboradores, em que se inclui o recrutamento e a seleção de pessoas;
- b) *Processo de Aplicar Pessoas*: descrição das atividades e das funções que as pessoas desempenham na empresa.
- c) *Processo de Recompensar Pessoas*: incentivo, por meio de remuneração e de recompensas, à satisfação das necessidades individuais mais elevadas.
- d) *Processo de Desenvolver Pessoas*: utilização de treinamentos e de capacitação para um melhor desempenho das atividades e desenvolvimento profissional.
- e) *Processo de Manter Pessoas*: propiciar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades desenvolvidas pelas pessoas na empresa.
- f) *Processo de Monitorar Pessoas*: constituição de banco de dados e sistema de informações gerenciais que controlam as atividades e verificam o resultado das pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Com isso, pode-se notar que o recurso humano de uma empresa é essencial para atingir os objetivos da instituição e o Departamento de Recursos Humanos é fundamental para manter a qualidade no recrutamento, na seleção e no desenvolvimento de pessoal. Devido a tais mudanças, a Gestão de Pessoas passa a ser um agente transformador na sociedade organizacional, buscando mudanças e o crescimento de forma rápida e com suas exigências para a contratação de talentos.

Assim, é possível perceber um novo formato na área de Recursos Humanos: “Já faz algum tempo que a área de Recursos Humanos passou de um simples departamento de pessoal para um agente de transformação na organização, provocando mudanças e oferecendo sustentação na implantação das mesmas.” (RIBEIRO, 2005, p.17). Segundo o autor, o novo papel de recursos humanos está ligado aos seguintes pontos:

- a) Criar e operar sistemas que permitam que as oportunidades de emprego e de desenvolvimento de carreira estejam disponíveis a todos;
- b) Propor, definir e garantir um conjunto de normas e de procedimentos alinhados com os princípios empresariais e de acordo com a Legislação Trabalhista;
- c) Dar suporte as demais unidades da empresa no recrutamento e no desenvolvimento de pessoas;
- d) Criar, propor e administrar instrumentos que possibilitem uma remuneração competitiva a todos os funcionários;
- e) Buscar sempre a diversidade, com o objetivo principal de aumentar o capital intelectual, de modo a garantir a capacidade de atualização e inovação da empresa;
- f) Ver as pessoas e a organização como seres espirituais e ajudá-las a dar o próximo passo em seu processo de desenvolvimento;
- g) Ter no treinamento a principal ferramenta para retenção do capital humano e desenvolver novas competências para atual era empresarial;
- h) Dignificar o trabalho e o ser humano. (RIBEIRO, 2005, p. 17).

A Gestão de Pessoas está baseada em aspectos fundamentais de compreensão acerca do indivíduo. Deve-se entendê-lo: como seres humanos; como ativadoras de recursos organizacionais; como parceiros da organização; como talentos fornecedores de competências (CHIAVENATO, 2010).

Cada pessoa tem sua personalidade, seus propósitos de vida, seus objetivos, seus próprios conhecimentos, bem como habilidades e competências que, se bem geridas, aliam-se à própria gestão dos recursos nas organizações. As empresas e os colaboradores devem aliar-se no processo organizacional: a empresa pode usufruir das contribuições dos conhecimentos destes e as pessoas podem

desenvolver seu potencial profissional, o que é essencial para o sucesso das empresas.

Para Chiavenato, as empresas bem-sucedidas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade no mercado se elas souberem otimizar o retorno sobre os investimentos realizados com seus empregados e próprios parceiros (CHIAVENATO, 2010).

Com efeito, pode-se afirmar que, hoje, as empresas são literalmente constituídas por pessoas e dependem destas para poderem atingir suas metas, seus objetivos e sua missão. Nesse contexto, uma boa Gestão de Pessoas é essencial para que se tenha êxito nas empresas:

A administração de recursos humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho. (CHIAVENATO, 2010, p. 9).

Toda empresa que tiver uma boa gestão de recursos humanos obterá também bons resultados na sua produtividade, na saúde organizacional da empresa proporcionando satisfação aos seus empregados. Entretanto, um aspecto que pode ser analisado na gestão de recursos humanos, normalmente visto como negativo, é a rotatividade de pessoal nas empresas, denominada comumente como *turnover*.

Esse fenômeno organizacional está ligado à Gestão de Pessoas e pode causar alguns problemas como: altos custos, desperdícios de recursos, ambiente de trabalho desmotivante, perda de competitividade, baixa produtividade e perda de oportunidades. É por meio do *turnover* que se pode mensurar a quantidade de pessoas que ingressam e egressam de uma empresa.

Segundo Mobley, “[...] *Turnover* é a suspensão da condição de integrantes de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária.” (MOBLEY, 1992, p. 30). Esse fenômeno, se atingir um alto índice de rotatividade, pode gerar perda de colaboradores com grande potencial para a empresa, encargos trabalhistas, excesso de processos de seleção de pessoal entre outras dificuldades. Isso aumentando os custos da organização e possivelmente diminui a competitividade da empresa no mercado.

Mobley afirma que, para se entender e gerenciar o *turnover*, deve-se identificar as perspectivas individuais, organizacionais e ambientais, distinguindo as

consequências, tanto de impacto positivo quanto de negativo, mensuradas em dados econômicos e nas percepções de empregados, além de levar em consideração as atitudes do funcionário e da organização (MOBLEY, 1992).

A importância de avaliarem-se as causas que provocam o *turnover* nas organizações é de grande valia, pois observar os indivíduos, analisar as situações econômicas e os fatores organizacionais faz com que se tenha um controle melhor desses índices, mantendo um controle adequado para a organização. Considera-se que a rotatividade de pessoal é uma consequência de vários fenômenos internos ou externos de uma organização que condicionam atitudes e comportamento do pessoal:

A rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de um certo período de tempo. Quase sempre a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos ou para promover providências. (MARRAS, 2000, p. 66).

Para Chiavenato, também “[...] a rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre admissões e desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização no decorrer de certo período de tempo.” (CHIAVENATO, 2009, p.40).

Pode-se afirmar que a rotatividade de pessoal pode ser entendida como uma despesa a ser evitada se, na hora da contratação, a empresa tiver um bom recrutamento e seleção. Essa estratégia ajuda a buscar bons profissionais, coadunando um bom plano de desenvolvimento motivacional para seus funcionários.

Existem vários motivos para que uma empresa possa ter uma alta rotatividade de pessoal, sendo um processo muito comum. O desligamento de um funcionário e a contratação de outro fazem parte das ações institucionais e às vezes pode acontecer por uma decisão estratégica para beneficiar a empresa. O detalhe é quando a rotatividade sai do controle, como, por exemplo, quando a organização perde funcionários que são essenciais para seus processos e, com isso, gera o aumento dos custos. Nesse caso, investigar as principais causas da rotatividade é fundamental:

A rotatividade de pessoal não é uma causa, mas sim um efeito, a consequência de certos fenômenos localizados internos ou externamente à

empresa que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. Os fenômenos externos que causam a rotatividade podem ser descritos como as constantes mudanças que ocorrem no mercado que afetam diretamente a empresa. (CHIAVENATO, 2000, p. 184).

A rotatividade pode ser provocada pelas pessoas, quando o desligamento ocorre por decisão e iniciativa dos funcionários. Uma das principais razões é o mercado de trabalho ser competitivo e ter ofertas intensas de trabalho. Também pode ser provocada pela própria empresa, quando precisa substituir o funcionário para melhorar o potencial humano existente ou para reduzir o efetivo de pessoal (CHIAVENATO, 2009).

Para Ferreira e Freire, a rotatividade revela-se uma fonte de preocupação para as empresas em um meio competitivo. A competitividade implica oferecer qualidade de serviços e de produtos, reforçando a importância da política de administração de pessoal que possibilite a permanência de colaboradores na empresa, desenvolvendo trabalhos com eficiência e eficácia (FERREIRA; FREIRE, 2001). Para as instituições, portanto, quanto menor o índice de rotatividade, melhor:

O índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo apenas as pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de ser corrigidas dentro de um programa exequível, com isso teria sua rotatividade ideal no sentido de que esta permitisse a potenciação máxima da qualidade de seus recursos humanos e sem afetar a quantidade dos recursos disponíveis. (CHIAVENATO, 2009, p. 46).

Nessa perspectiva, a rotatividade de pessoal pode também ter consequências positivas como o afastamento de funcionários de desempenho baixo, inovação, flexibilidade, adaptabilidade e redução de conflitos. Para Mobley, uma das vantagens do *turnover* é que a entrada de novos funcionários pode trazer consigo novos conhecimentos, novas ideias, abordagens, tecnologias e novos estilos (MOBLEY, 1992). De acordo com os autores Carvalho e Serafim, um fator de grande importância para elevação da rotatividade pode ser o estresse, definido como:

[...] um conjunto de relações que o organismo desenvolve ao ser submetido a uma situação que exige esforço para a adaptação, cada pessoa reage de forma diferente aos estímulos negativos, uns recebem e guardam estes estímulos em suas vidas como situação normal e outras já recebem estes estímulos e guardam os diversos recebidos ao longo de um determinado período podendo as deixar estressadas. (CARVALHO; SERAFIM, 2002, p.123).

Empresas que visam ao lucro geralmente não querem perder o capital humano com bom desempenho, porque isso representa ônus no investimento institucional para que o funcionário integre-se e desenvolva seu potencial na organização. Quando precisa ser substituído, a perda será dobrada, por se reinvestir em novo colaborador.

## **2 CAMINHO DA PESQUISA: TRILHANDO O PERCURSO DA INVESTIGAÇÃO.**

Nesta seção, apresentam-se o tipo de pesquisa, o método de abordagem e os métodos de procedimento. Expor-se-á, com efeito, a categorização do estudo, além da geração de dados, a sua interpretação e a sua análise, no intuito de orientar o leitor no percurso adotado para a investigação.

Segundo Minayo, entende-se por metodologia o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Nesse sentido, a metodologia ocupa um lugar central no interior das teorias e está sempre referida a elas (MINAYO, 2002). Para Demo,

A Metodologia significa a origem do termo, o estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência. É uma disciplina instrumental a serviço da pesquisa. Ao mesmo tempo que visa conhecer caminhos do processo científico, também problematiza criticamente, no sentido de indagar os limites da ciência, seja com referência à capacidade de conhecer, seja com referência à capacidade de intervir na realidade. (DEMO, 2009, p.11).

Nesse viés, compreende-se que a pesquisa do presente trabalho caracteriza-se como teórico-empírica, com fins explicativos, uma vez que se fundamentará na construção literária referente à temática, presente em estudos científicos e documentais. No intuito de construir conhecimentos acerca do tema, serão geradas informações em diversas fontes, para melhor conhecer e compreender, por meio de análise, o objeto de pesquisa, sendo a revisão literária uma constante.

A maneira para tratar a geração de dados é o modo tanto quantitativo quanto qualitativo. O primeiro caracteriza-se pela exploração e pela descrição de informações estatísticas; o segundo tem como perspectiva a construção teórico-prática de informações para a análise e a explicação da rotatividade de pessoas, *turnover*, em uma empresa no segmento mercadista, com caráter de estudo de caso: “A abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do

investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.” (MINAYO, 2002, p. 79).

Em relação ainda aos métodos adotados para a geração dos dados deste trabalho, destaca-se a pesquisa por documentação indireta, de cunho bibliográfico, sendo o ponto de partida de qualquer investigação. A revisão da literatura desenvolve-se por meio da investigação de livros da área, artigos acadêmicos, impressos e virtuais, bem como produção científica em geral.

A pesquisa documental também é utilizada, com fundamento nos dados obtidos por meio de relatórios da empresa investigada que oferece informações sobre o período de geração utilizado, o ano de 2015. Entende-se que a análise documental favorece a observação do processo de maturação ou da evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros (CELLARD, 2008).

Além da documentação indireta, usa-se a direta, com entrevista semiestruturada dirigida aos gestores do Departamento de Recursos Humanos da organização, em específico à psicóloga responsável pelo processo de admissão e de demissão institucional (APÊNDICE A, p. 30).

Para a análise e a interpretação dos dados, o método de abordagem a ser utilizado é o hipotético-dedutivo, porque se parte de um problema – questionar-se em que medida a Gestão de Recursos Humanos da Cooperativa Mista São Luiz Ltda pode estabelecer estratégias para trabalhar o *turnover* no segmento de mercado da organização -, construir e testar as possíveis respostas, bem como possíveis soluções para o problema. O método hipotético-dedutivo compõe-se da dedução e da indução simultaneamente:

O método dedutivo, tanto sob o aspecto lógico quanto técnico, envolve procedimentos indutivos. Ambos exigem diversas modalidades de instrumentalização e de operações adequadas. Assim, a dedução e a indução podem completar-se mutuamente. Os dois processos são importantes no trabalho científico, pois um pode ajudar o outro na resolução de problemas. (LAKATOS; MARCONI, 2001, p.257).

O método hipotético-dedutivo identifica os problemas existentes entre as perspectivas e as possíveis teorias que podem ser testadas para encontrar soluções mais justas e aceitáveis da realidade. Afinal, quando se testa uma teoria, analisando-a por meio do método hipotético, almeja-se compará-la com outras leis

ou teorias referentes à temática em estudo, para, com efeito, realizar um falseamento (COTRIM, 2000).

Como métodos de procedimentos, utilizam-se o estatístico, o histórico, o comparativo e o monográfico. O estatístico, para auxiliar na análise quantitativa; o histórico, na fundamentação bibliográfica; o comparativo, no cotejo entre teoria e prática; e o monográfico, por se tratar de um estudo de caso aplicado à Empresa Cooperativa Mista São Luiz Ltda, no segmento mercadista, referente à rotatividade de pessoal.

Para compreender melhor o contexto de produção da pesquisa, recorre-se ao histórico da Cooperativa Mista São Luiz Ltda, COOPERMIL. Fundada em 27 de agosto de 1955 por um grupo de produtores rurais da localidade de Cinquentenário município de Tuparendi, RS, possuía o propósito de superar dificuldades de comercialização de produtos agrícolas, na época com foco na suinocultura, e também de melhorar a gestão da propriedade rural (COOPERATIVA MISTA SÃO LUIZ LTDA, 2016).

Hoje, a Coopermil atua em nove cidades da Região Noroeste do Estado, com seus negócios crescendo e se diversificando, acompanhando as tendências de mercado. Segundo a gestão, é fundamental a visão estratégica e a tomada de decisões seguras de seus dirigentes, mantendo a instituição forte e perseverante em sua atuação (COOPERATIVA MISTA SÃO LUIZ LTDA, 2016).

Atualmente, a Cooperativa atua em oito áreas diferentes de negócios. No varejo, tem ações em três áreas distintas: supermercados, postos de combustíveis e lojas agropecuárias. Na área de indústria, possui fábrica de rações e fábrica de óleo e farelo de soja. No agronegócio, opera no recebimento e na comercialização de grãos - soja, trigo e milho -, de leite e também de sementes.

Este trabalho tem enfoque na área de supermercados da Cooperativa, sendo que atualmente possui doze mercados na Região Noroeste do Estado os quais são analisados por meio de relatórios e de entrevista com uma das gestoras do Departamento de Recursos Humanos para se verificar as suas informações no tocante aos índices de rotatividade de pessoal (APÊNDICE A, p. 30).

Na próxima seção, apresenta-se a geração de dados para análise e interpretação da pesquisa, oriunda de um estudo de caso sobre *Turnover* no Departamento de Mercado da Coopermil por meio da gestão do Departamento de Recursos Humanos da Instituição.

### 3 ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE *TURNOVER* NO DEPARTAMENTO DE MERCADO DA COOPERMIL.

Nas empresas, de forma geral, são sempre apurados os custos das áreas em seus investimentos e não é diferente quando se trata de Gestão de Pessoas no Departamento de Recursos Humanos, em se tratando de rotatividade de pessoal. Uma das fórmulas mais usadas para mensurar o *turnover*, segundo Chiavenato, é dividir o número de pessoas desligadas durante o período pelo número de colaboradores ativos na empresa (CHIAVENATO, 2010). Ainda, segundo o autor, esses cálculos podem variar de acordo com as necessidades da organização, aplicando-se em diferentes departamentos e avaliando-se a taxa de índice aceitável.

A Cooperativa Mista São Luiz, por meio de seu sistema de Gestão de Recursos Humanos, trabalha com um *software* da empresa *Senior*<sup>4</sup>, que possibilita gerar relatórios de indicadores, apontar os índices de rotatividade de pessoal em suas diversas áreas de atuação. Assim, sempre pode manter o controle de seus índices de forma atualizada. A fórmula considerada pelo *Sistema Senior* e usada nos cálculos dos índices de Rotatividade de Pessoal é a seguinte:

<b>FÓRMULA DO SISTEMASENIOR</b>
$\text{Movimentação} = (\text{Admitidos} + \text{Desligados}) / 2 * 100$ $\text{Efetivo Médio} = (\text{EF1} + \text{EF2}) / 2$
EF1: Número de empregados da organização no último dia do período anterior. EF2: Número de empregados da organização no último dia do período considerado.

Ilustração 1: Fórmula do Sistema Senior.  
 Fonte: adaptado do Sistema Senior (SENIOR, 2016).

Por meio dessa fórmula, podem-se analisar os índices de *turnover* fornecidos pelo *Sistema Senior* nos mercados da Cooperativa Mista São Luiz que estão distribuídos em diversas cidades da região Noroeste do Estado. Para esta análise, apresentam-se os mercados das seguintes filiais:

<sup>4</sup> “A Senior é referência nacional em softwares para gestão. Com um dos mais completos portfólios para alta performance, oferece às empresas de diversos portes e segmentos soluções em Gestão Empresarial, Logística, Gestão de Pessoas e Gestão de Acesso e Segurança. Fundada em 1988 em Blumenau (SC), atua em todo o Brasil com filiais, escritórios, unidades de negócios e canais de distribuição, oferecendo tanto consultorias como sistemas integrados que apoiam seus clientes na otimização de processos e modelos de negócios, inovação e produtividade, simplificando a tomada de decisão e impulsionando a gestão.” (SENIOR, 2016).

- a) Mercado Bairro Central, Mercado Candeia, Mercado Santa Rosa e Mercado Super 01, todos localizados no Município de Santa Rosa;
- b) Mercado Cândido Godói, na cidade homônima;
- c) Mercado Cinquentenário, na localidade de mesmo nome, no Município de Tuparendi;
- d) Mercado Dr. Maurício Cardoso, na cidade homônima;
- e) Mercado Giruá, localizado na cidade de Giruá;
- f) Mercado Novo Machado, localizado no Município de Novo Machado;
- g) Mercado Santa Lucia, localizado no interior do Município de Tuparendi;
- h) Mercado Santo Cristo, localizado no Município de Santo Cristo;
- i) Mercado Tuparendi, localizado no Município de Tuparendi.

De acordo com os dados gerados na pesquisa, por meio de relatórios, identifica-se que algumas das filiais não possuem índices de *turnover* e inicia-se a explanação por meio da análise dessas unidades. Primeiramente, há o Mercado Candeia, da Coopermil, localizado na Vila Candeia, interior do Município de Santa Rosa, o qual possui um funcionário. É situado em umas das unidades da Coopermil e tem por finalidade atender aos associados em geral da cooperativa, bem como os moradores da localidade.

Nele, não há índice de *turnover* no período analisado, provavelmente por se tratar de uma filial situada em uma pequena localidade, em que o mercado tem, como princípio, o atendimento de seus associados e da população ao redor, com atuação do colaborador há mais tempo, em carga horária de trabalho de segunda a sexta-feira das 8h às 12h e das 13h30min às 17h30min, aos sábados, das 8h às 12h.

Outra unidade é o Mercado de Cândido Godói, localizado na linha Timbaúva. Pequeno, com dois funcionários, possui a mesma carga horária de trabalho do anterior. Atende aos associados e demais clientes, não possui índice de rotatividade de pessoal no ano de 2015. Da mesma forma, pode-se comentar sobre o Mercado Novo Machado, localizado em cidade homônima.

A unidade é, à semelhança das outras analisadas, pequena, possuindo um total de seis funcionários. Seu horário de atendimento é de segunda a sexta-feira das 8h às 12h e das 14h às 19h, aos sábados, das 8h às 12h e das 14h às 16h. Esse Mercado, no ano de 2015, também não apresenta *turnover*. A unidade de Santa Lúcia está localizada no interior do Município de Tuparendi, com dois

funcionários, carga horária e atendimento similar, é outro exemplo de índice zero de Rotatividade de Pessoal.

Conforme depoimento da Gestora de Recursos Humanos da empresa, esses colaboradores das unidades delimitadas, de forma geral, apresentam grande experiência e costumam exercer suas atividades com responsabilidade e empenho, não havendo, por parte da organização, a necessidade de readequar o seu labor, nem realocá-los ou desligá-los (APÊNDICE A, p. 30).

Isso é o que se pode perceber por meio da análise comparada entre a teoria e os dados gerados em relatórios, bem como na entrevista com a gestora de RH da empresa. As primeiras unidades estudadas não apresentam índices de *turnover*, em princípio, pelo fato de os colaboradores já possuírem tempo de empresa, sua qualificação mostrar-se adequada aos objetivos do trabalho e suas atividades desenvolverem-se com o empenho esperado. Esse comportamento estabelece confiança entre a empregadora e o empregado.

Do ponto de vista teórico, em cotejo com essas informações, é possível perceber, por meio da ausência de *turnover*, que há um alinhamento entre as ações e os objetivos dos indivíduos à meta e à missão da organização. Possivelmente, esses colaboradores são valorizados por estarem grande parte de sua vida na instituição, dependendo desta para alcançar suas metas profissionais e individuais e, dessa maneira, podem ver na empresa o atendimento de suas necessidades, ativando, por consequência, o potencial dos processos organizacionais (RIBEIRO, 2005).

Considera-se, portanto, concordando com Chiavenato, que as empresas bem-sucedidas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade no mercado se elas souberem otimizar o retorno sobre os investimentos com seus empregados e próprios parceiros (CHIAVENATO, 2010). A próxima unidade analisada é o Mercado Cinquentenário, situado em Cinquentenário, Município de Tuparendi. De porte pequeno, possui uma carga horária similar aos anteriores, com o total de quatro funcionários:

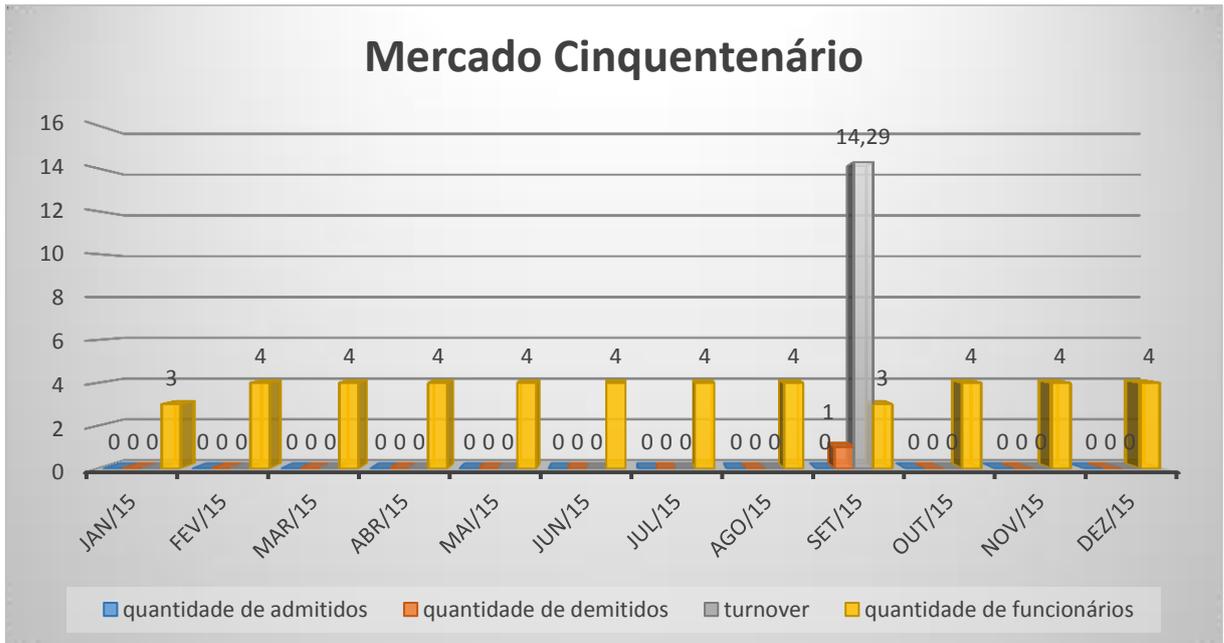


Ilustração 2: Índices de *Turnover* do Mercado Cinquentenário da Coopermil.  
Fonte: produção da pesquisadora.

No Mercado, o índice de rotatividade de pessoal é considerado baixo. A gestora do RH da empresa informa que, no ano de 2015, teve-se um desligamento de colaborador por ter sido aprovado em concurso público. Outra unidade a ser analisada é um dos mercados mais recentes da Coopermil, situado no Município de Doutor Maurício Cardoso, com dezesseis colaboradores e horário de atendimento de segunda a sábado em expediente diurno integral:

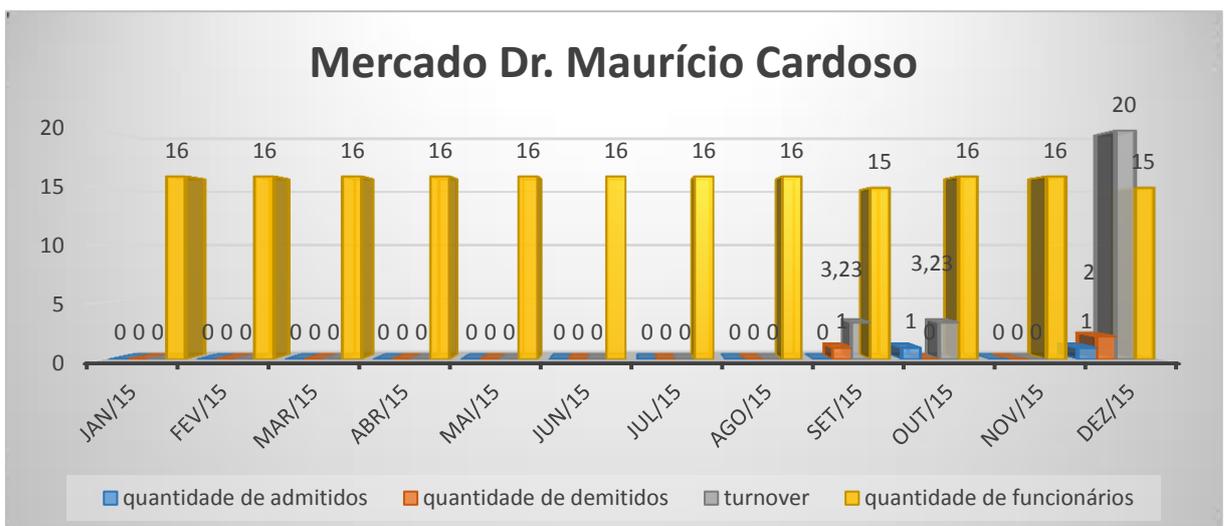


Ilustração 3: Índices de *Turnover* do Mercado Dr. Maurício Cardoso da Coopermil.  
Fonte: produção da pesquisadora.

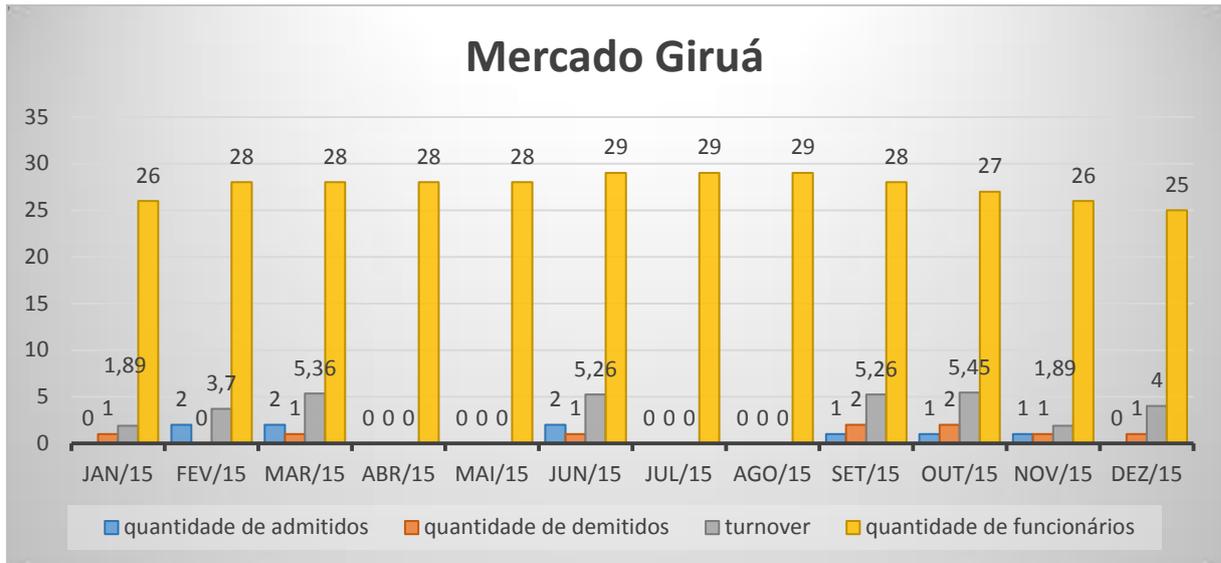
Como se pode notar na Ilustração 3, os índices de *turnover* mantêm-se estáveis nos primeiros meses, embora, na análise dos dados, em setembro, outubro e dezembro, têm-se algumas precipitações, ocasionadas, conforme entrevistada, por novas oportunidades de trabalho no mercado para alguns (em torno de 40%) ou por desalinhamento de conduta dos colaboradores (em torno de 40%), resultando em problemas de relacionamento interpessoal com colegas e clientes, além de falta de motivação no trabalho (APÊNDICE A, p. 30).

Pelo fato de as informações serem geradas nas entrevistas de desligamento realizadas na empresa, momento em que o funcionário realiza os acertos rescisórios, é possível identificar os motivos envolvidos nesse processo:

Através da entrevista de desligamento, tendo o contato direto com os funcionários que saem da empresa, seja por pedido de desligamento, término de contrato ou demissão por parte da empresa permite ter essa proximidade com a causa de sua saída [sic]. Pois, assim são ouvidas as duas versões, o encaminhamento feito pelo Gestor, e o acolhimento ao ex-funcionário [sic]. Permitindo este ter um momento de “desabafo”, detectar melhorias sugerindo ajustes na empresa [sic].(APÊNDICE A,p. 30).

Pode-se afirmar que a rotatividade de pessoal é uma variável dependente, pois ela é estimulada por alguns fatores, tanto internos quanto externos da empresa. Assim, é possível defini-la não como causa e sim, efeito (CHIAVENATTO, 2000). Os fenômenos externos influenciadores da rotatividade de pessoal costumam ser a oferta e a procura de recursos humanos no mercado, as oportunidades de emprego e a economia. Já os fenômenos internos geralmente estão ligados à política salarial e de benefícios da organização, bem como o tipo de supervisão, as oportunidades de crescimento profissional, o clima e a cultura organizacional, além dos programas de treinamento, entre outros (CHIAVENATO, 2000).

Outra unidade analisada é o Mercado Giruá, situado no Município de mesmo nome, que atua, em média, com vinte e oito colaboradores, em horário de atendimento semanal de segunda a sábado das 8h30min às 12h e das 14h às 19h30min, sendo que a carga horária de cada colaborador é de 7h20min por dia, totalizando 44 horas semanais e 220 horas mensais:



**Ilustração 6: Índices de *Turnover* do Mercado Giruá da Coopermil.**  
Fonte: produção da pesquisadora.

Pode-se dizer que, nesse mercado, tem-se um índice de Rotatividade de Pessoal considerável. Por meio das entrevistas de desligamentos, é possível afirmar que os afastamentos ocorrem, por vezes, pela falta de alinhamento dos colaboradores com as diretrizes da empresa (em torno de 50%), por problemas pessoais que instigam conflitos entre os colaboradores (em torno de 30%) ou pela busca de novas oportunidades de trabalho (em torno de 20%), com outra carga horária e salários mais atrativos (APÊNDICE A, p. 31).

Como defende Chiavenato, as empresas e os colaboradores precisam estar em consenso e auxiliar-se no processo organizacional, para que a primeira possa usufruir das contribuições dos conhecimentos dos funcionários e estes, explorarem seu potencial profissional (CHIAVENATO, 2010). Entretanto, se não há afinamento entre as partes, o desligamento pode mostrar-se positivo, oxigenando os setores da organização com contratações mais adequadas (MOBLEY, 1992).

O Mercado Bairro Central, localizado no Município de Santa Rosa, possui uma carga horária de segunda a domingo, com horário de atendimento das 8h30min às 12h e das 13h30min às 20h30min, trabalhando em regime de escala de revezamento. Tem, em média, setenta colaboradores, sendo o segundo maior da Coopermil na cidade:

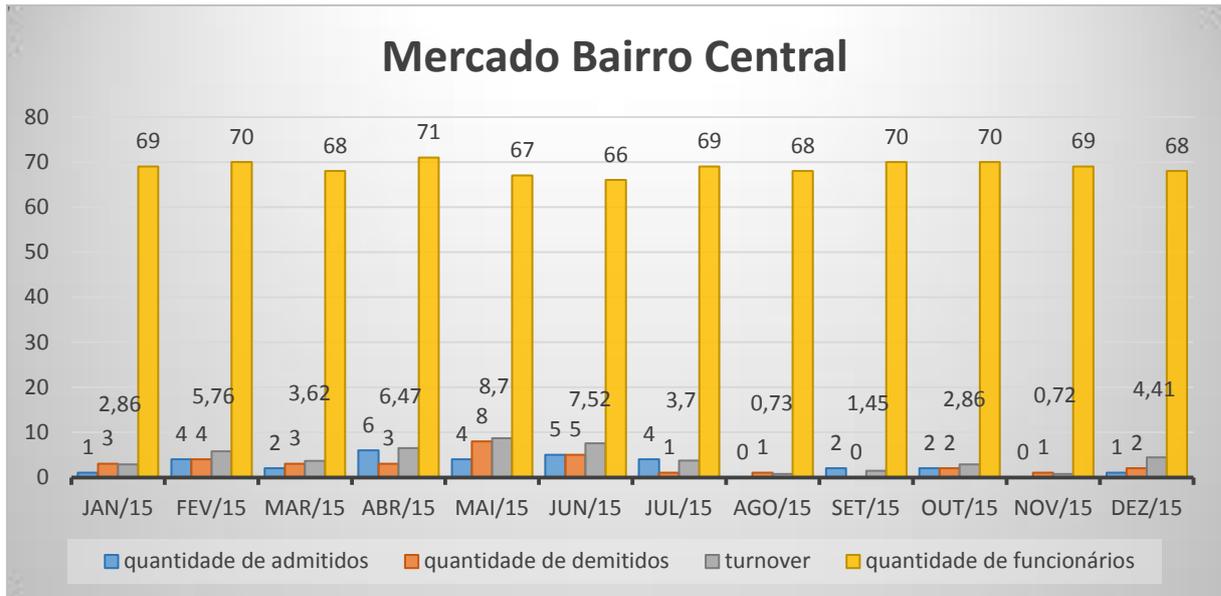


Ilustração 9: Índices de *Turnover* do Mercado Bairro Central da Coopermil.  
Fonte: produção da pesquisadora.

Nele, os índices de *turno inverso* são bem consideráveis. Atentando-se para o que Chiavenato defende, a rotatividade de pessoal é efeito de certos fenômenos decorrentes de variáveis internas e externas da empresa que podem condicionar atitudes comportamentais das pessoas ou mesmo de tomadas de decisão dos gestores (CHIAVENATO, 2010).

Dessa forma, esses índices expostos na Ilustração 9 devem ser levados em consideração, buscando identificar as causas da situação. Conforme a gestora de RH, nas entrevistas de desligamento, é possível verificar que muitos colaboradores desligam-se da instituição por término de contrato (em média de 30%), embora também outros não se integram de forma adequada ao trabalho com o mesmo percentual anterior (APÊNDICE A, p. 31).

Conforme a entrevistada, muitos jovens contratados almejam muito estar no mercado de trabalho, mas quando se deparam com o rigor do labor diário, com a carga horária, com a responsabilidade, sentem-se inseguros e incapazes de realizarem as tarefas de acordo com o esperado. A empresa, ao analisar esse perfil, não se sente atraída pela prestação de serviços e desliga-os da organização, rompendo o contrato.

Além disso, há os casos de pedido de demissão que ocorrem por muitas vezes pela não adaptação ao trabalho proposto em média 300% destes pedidos e os desligamentos sem justa causa que muitas vezes decorrem de falta do próprio

colaborador no seu trabalho, por vezes também seu desempenho e motivação já não é a mesma, sendo, em média, 60% dos casos (APÊNDICE A, p. 31).

Estes geralmente acontecem por novas e melhores oportunidades de trabalho, pois os colaboradores têm boa qualificação, são bons profissionais, mas o mercado não oportuniza o crescimento almejado. Em outros casos, é a falta de alinhamento com as diretrizes da empresa e de interesse pela instituição que ocasionam o desligamento (APÊNDICE A, p. 31).

A próxima unidade em análise é o Mercado da Coopermil, localizado na cidade de Santa Rosa, em que os índices de *turnover* aparecem bem variados e com bastante rotatividade de pessoal, sendo um dos maiores da Cooperativa com certa de oitenta e dois funcionários:

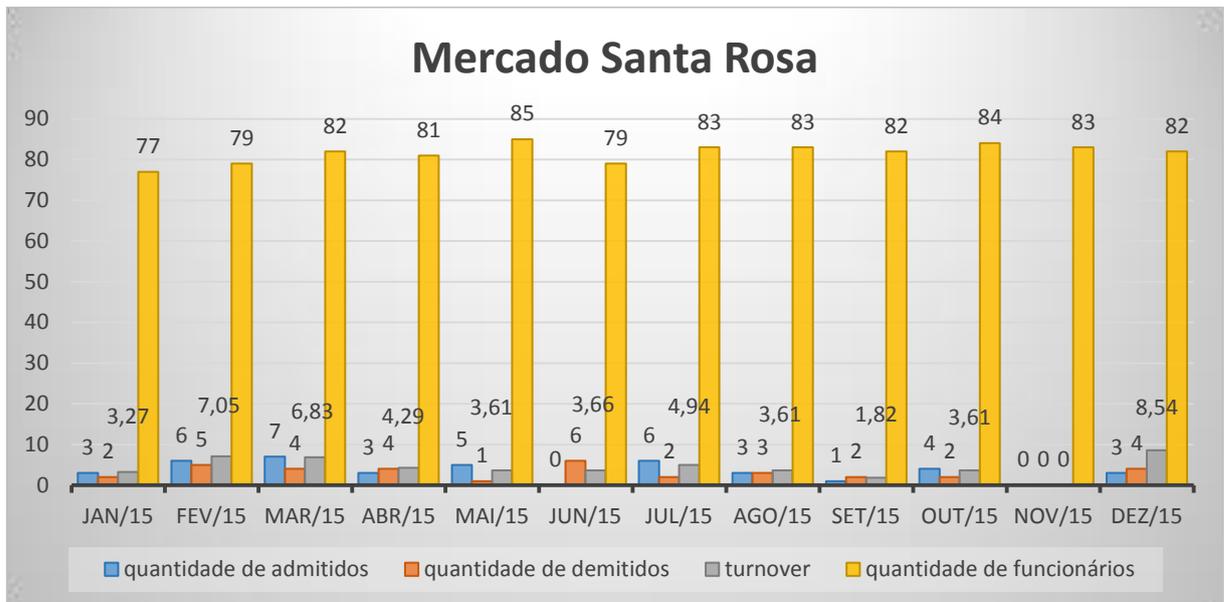


Ilustração 10: Índices de *Turnover* do Mercado Santa Rosa da Coopermil.

Fonte: produção da pesquisadora.

Conforme Mobley, como *turnover* é o índice de admissões e demissões de um determinado período de tempo, com o aumento dos índices, também aumentam os custos da empresa. Se os números são relevantes, devem ser mapeados e considerados, focalizando nos motivos que levam a esses resultados (MOBLEY, 1992).

Na Ilustração 10, pode-se notar que o *turnover* varia de acordo com as entradas e as saídas. A maioria dos funcionários tem pouco tempo de trabalho (cerca de 30%), muitos com término de contrato por não se adaptarem às atividades

oferecidas (em torno de 40%) e aos horários propostos (em torno de 40%), outros por não se adaptarem à equipe laboral (em torno de 10%) (APÊNDICE A, p. 31).

Segundo Chiavenato, a rotatividade de pessoal deve ser levada a sério nas empresas, pois ela poderá ter reflexos significativos, podendo ser em fatores internos e externos da empresa, bem como no comportamento do pessoal. (CHIAVENATO, 2009). Em se tratando de comportamento de pessoal, conforme a entrevistada, os reflexos percebidos devido ao *turnover* podem iniciar com o desgaste da Gestão, em contratar, integrar e treinar novos funcionários.

Outro fato a considerar é a aceitação ou não da equipe para colaborar no aprendizado do integrante, auxiliando em sua capacitação e em sua inserção no grupo, conseqüentemente, favorecendo o trabalho em equipe e gerando produtividade. Além disso, há os custos elevados gerados a cada contratação ou desligamento, incluindo tempo para seleção, custos com materiais e uniformes e tempo para que se tenham os retornos necessários (APÊNDICE A, p. 31).

Um dos fatores que mais interfere na rotatividade de pessoas dentro da empresa, conforme a entrevistada, é o externo, pois, no tocante aos jovens contratados, em sua maioria, saem da referida empresa para buscar uma melhor colocação no mercado de trabalho. Não que considerem as condições de trabalho ruins, mas sim, porque, a maioria tem concepção de que o cargo no mercado da empresa é apenas temporário, o primeiro emprego, que, com o tempo, já não atende mais as suas necessidades (APÊNDICE A, p. 31).

Por meio das entrevistas de desligamento realizadas pela psicóloga da empresa Coopermil, uma das gestoras de RH da organização, notou-se que muitos colaboradores também, com o passar do tempo, começam a ter dissonâncias com os princípios da empresa e do cargo, os relacionamentos com os colegas passam a ficar mais tensos e muitos deles partem em busca de qualificação melhor, uma vez que a empresa não apresenta a oportunidade de promoção desejada (APÊNDICE A, p. 31).

Outro fator relevante é a carga horária. O Mercado Santa Rosa, por exemplo, atende de segunda a sábado, das 8h30min às 12h e das 13h30min às 20h30min, aos domingos, das 9h às 12h e das 16h às 20h30min, trabalhando em escalas de revezamento, em turnos de 07h20min por dia para cada funcionário. Esse é um dos fortes motivos para que muitos procurem outras oportunidades de trabalho, uma vez que nestas poderão trabalhar em horários mais convencionais.

O Mercado Super 01, localizado na cidade de Santa Rosa, de médio porte, possui em torno de vinte colaboradores, tem carga horária de segunda a sábados, em turno integral, das 8h30min às 12h e das 14h às 20h, sendo que cada funcionário trabalha 07h20min por dia:

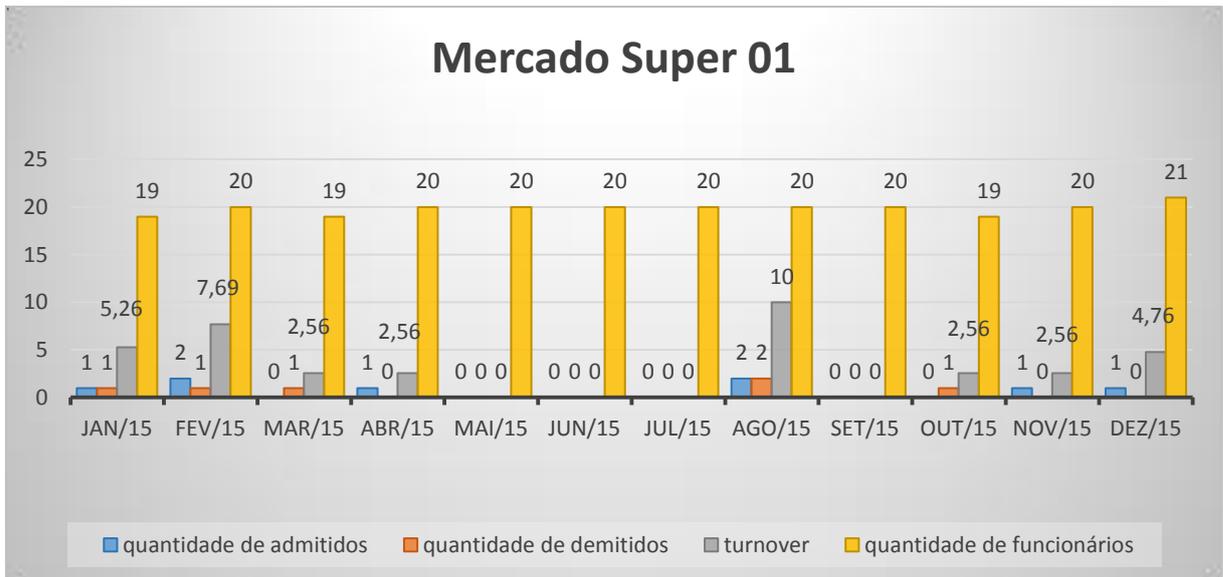


Ilustração 11: Índices de *Turnover* do Mercado Super 01 da Coopermil.  
Fonte: produção da pesquisadora.

Este mercado possui baixo índice de *turnover*, segundo se pode constatar nas entrevistas de desligamento. Muitas vezes, são ocasionados por novas oportunidades de trabalho oferecidas e, por vezes, pela desmotivação e pela falta de interesse dos colaboradores, representadas pelas faltas não justificadas, ocasionando os desligamentos (APÊNDICE A, p. 30).

A causa provável dessa desconsideração por parte do funcionário é motivada, segundo a gestora de RH, pela desmotivação em relação ao setor de trabalho. O relacionamento interpessoal com o restante da equipe também sofre desgastes e grande parte, por não se adaptar aos horários e por serem pessoas novas que buscam oportunidades de estudar, não conseguem conciliação das atividades.

Outra unidade analisada da Coopermil é o Mercado Santo Cristo, localizado no município de mesmo nome, com média de trinta e sete colaboradores e carga horária semanal de segunda a sábado, das 8h30min às 12h e das 14h às 20h:

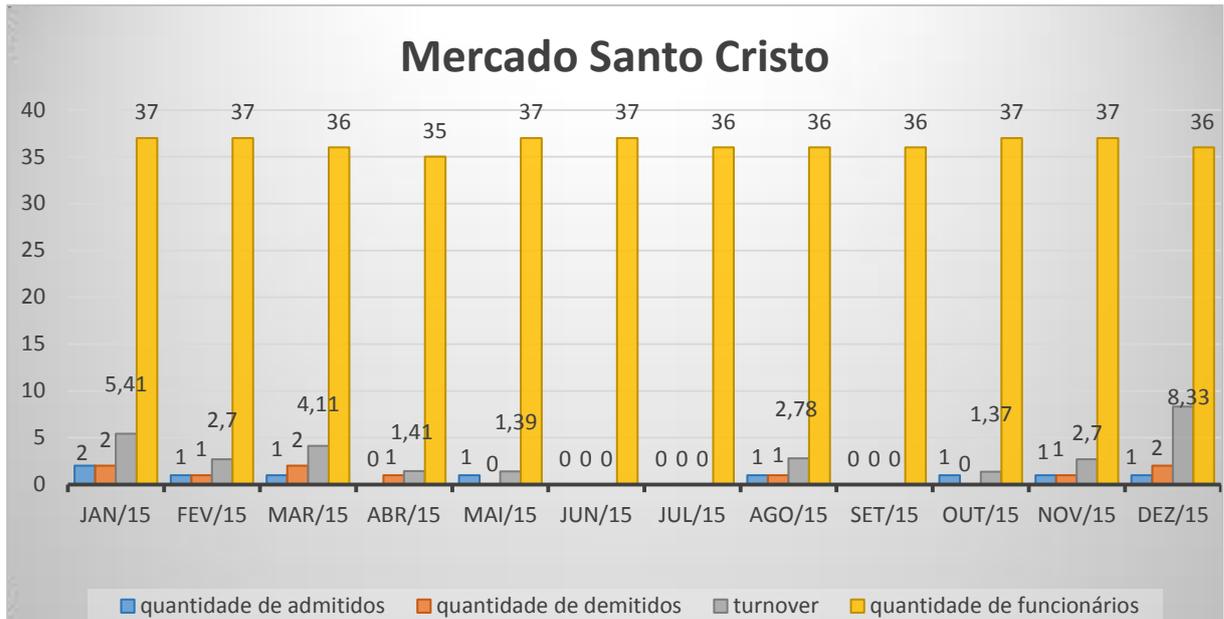


Ilustração 12: Índices de *Turnover* do Mercado Santo Cristo da Coopermil.  
Fonte: produção da pesquisadora.

Como se pode notar, os índices de *turnover* são baixos, sendo que as demissões que ocorrem, de acordo com o depoimento da entrevistada, resultam, geralmente, do fato de os colaboradores se mostrarem afeitos a novas oportunidades de crescimento no mercado de trabalho. A próxima unidade em análise é o Mercado da Coopermil localizado na cidade de Tuparendi, em que os índices de rotatividade pessoal aparecem variados. O mercado é de pequeno porte com cerca de trinta e seis funcionários:

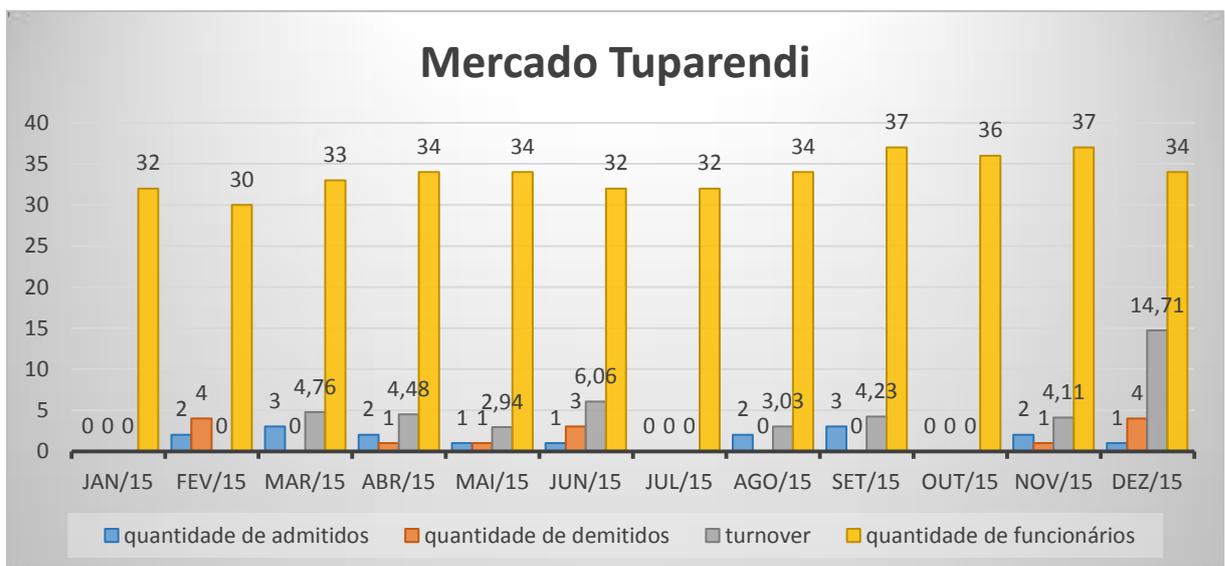


Ilustração 13: Índices de *Turnover* do Mercado Tuparendi da Coopermil.  
Fonte: produção da pesquisadora.

Este mercado atua com uma carga horária semanal de segunda a sábados, em turno integral, das 8h30min às 12h e das 14h às 19h30min. Conforme a gestora do RH, possui uma boa equipe de trabalho, embora os índices de *turnover* sejam variados, mas ainda considerados baixos (APÊNDICE A, p. 31). Mesmo assim, de acordo com a entrevistada, devem ser levados em consideração para que o mercado e sua equipe possam mapear os índices e analisá-los, a fim de realizar os ajustes necessários para um bom desempenho de suas atividades diárias.

Os desligamentos ocorridos nessa unidade no ano de 2015 acontecem em parte pelo término de contrato, em que os desligados não se adaptam ao ambiente e ao trabalho, denotando falta de interesse e de motivação pela atividade que devem realizar, em parte pela oferta de novas oportunidades no mercado.

A partir da descrição das informações geradas, é possível compreender que no Departamento de Recursos Humanos, em se tratando de rotatividade de pessoal, é possível usar fórmulas para mensurar o *turnover*, para avaliar a taxa de índice aceitável. Identifica-se que, na Cooperativa Mista São Luiz, por meio de seu sistema de Gestão de Recursos Humanos, é utilizado o *software* da empresa *Senior*, para essa análise, gerando-se relatórios de indicadores, que possibilitaram verificar, nesta pesquisa, os índices de rotatividade de pessoal em seus diversos mercados, foco da investigação.

Por meio dessa fórmula, podem-se analisar os índices de *turnover* fornecidos pelo *Sistema Senior* nos mercados da Cooperativa Mista São Luiz que estão distribuídos em diversas cidades da região Noroeste do Estado, concentrando-se, para esta análise, nas cidades de Cândido Godói, Dr. Maurício Cardoso, Giruá, Novo Machado, Santa Rosa, Santo Cristo e Tuparendi.

De acordo com os dados gerados na pesquisa, por meio de relatórios do índice de *turnover* e das informações oriundas das entrevistas de desligamento da empresa, relatadas por uma das gestoras de RH, identifica-se que algumas das filiais não possuem índices de *turnover* e qual a implicação dessa realidade para a gestão organizacional da empresa.

Compreende-se que, no caso de não haver índices ou de estes serem baixos, há um alinhamento entre as ações e os objetivos dos indivíduos à meta e à missão da organização. Entende-se que os colaboradores sentem-se valorizados, possivelmente alcançando suas metas profissionais e individuais, privilegiando a

empresa para o atendimento de suas necessidades e colaborando com o potencial dos processos organizacionais.

Também se entende que a rotatividade de pessoal é uma variável dependente, pois é estimulada por fatores internos e externos à Instituição, sendo um efeito de um fenômeno organizacional. Infere-se que as situações externas influenciadoras do *turnover* que mais contribuem na empresa para o desligamento é a oferta de melhores oportunidades de emprego, pois 60% dos ex-colaboradores afirmam essa razão para o desligamento. No que tange às situações internas, há ênfase na falta de oportunidades de crescimento profissional que influenciam diretamente na desmotivação e no desalinhamento do colaborador com a organização. Essa afirmação é confirmada por 30% dos entrevistados.

Nesse caso, conforme a análise, os índices de *turnover* servem para a empresa ter um parâmetro de mensuração e, por meio das entrevistas de desligamento, poder-se atuar nas dificuldades demonstradas, procurando oferecer mais benefícios aos colaboradores com o objetivo de mantê-los, quando for interessante. Assim, o estudo permite, por exemplo, estabelecer estratégias para investir em treinamento dos colaboradores existentes, no intuito de ajustar os processos organizacionais tanto aos anseios da organização como ao dos funcionários.

Contudo, em caso de perfil inadequado do funcionário para a função, é possível investigar possibilidade de enquadrá-lo em outro setor ou, no caso de nova contratação, aprimorar o processo de recrutamento e de seleção, a fim de encontrar profissionais que estejam de acordo com o perfil desejado pela empresa. Neste caso, a vantagem do *turnover* é a inserção de funcionários com novo conhecimento de mundo, novas experiências e abordagens, o que pode ser auspicioso para a instituição (MOBLEY,1992).

## CONCLUSÃO

Neste artigo, define-se, por meio de estudo bibliográfico e também de entrevistas com a área de Gestão de Recursos Humanos da empresa Coopermil, buscar o conhecimento teórico-empírico acerca do assunto *turnover*, tanto para o entendimento acadêmico sobre a questão, como para a melhoria dos processos da empresa que realiza estudos específicos nesse seu segmento de mercado.

Assim, a pergunta de pesquisa estabelecida busca responder em que medida a organização pode estabelecer estratégias para minimizar os possíveis efeitos negativos do *turnover*, quando atingir níveis consideráveis, no segmento de mercado da Cooperativa Mista São Luiz Ltda, podendo afetar os resultados da organização. Responde-se essa questão tanto por meio da teoria acerca da gestão de empresas como pelo estudo de caso empreendido.

Os objetivos específicos também são alcançados, uma vez que se desenvolve o estudo da teoria acerca da Gestão de Pessoas; pesquisa-se o processo atual de gerenciamento no Departamento de Recursos Humanos, com foco no *turnover*; e investigam-se as variáveis que condicionam os índices de rotatividade nos setores.

Com efeito, pode-se confirmar que o desenvolvimento deste artigo é importante por refletir acerca das causas que suscitam aos funcionários se desligarem voluntariamente da empresa em estudo, uma vez que a rotatividade de pessoal gera um custo significativo no tocante às demissões e às novas admissões, insegurança dos profissionais quanto a sua permanência, bem como perda da ambiência positiva e saudável de trabalho. Esses fatores podem gerar a queda de produtividade laboral.

Para se ter uma diminuição na rotatividade de pessoal em algumas unidades de mercado de trabalho, entende-se que a empresa deve adotar algumas medidas necessárias, como verificar quais as principais causas dos desligamentos e, por meio destes resultados, procurar através de cada gestor da área trabalhar estas falhas ocorridas.

Para se obter esse conhecimento, é preciso utilizar algumas ferramentas como questionários ou entrevistas de desligamento com seus empregados no momento da rescisão, identificando os motivos desta, sendo que estes meios já são utilizados na empresa. Com efeito, a Gestão de Recursos Humanos precisa promover a socialização desses dados com as equipes gestoras dos mercados que apresentam *turnover* considerável, por meio de uma análise minuciosa de suas causas, com o intuito de ter uma real noção dos custos relativos ao processo seletivo, ao treinamento e à adaptação dos novos profissionais, para prepará-los de forma a estarem aptos nas tarefas que devem desenvolver.

Em se tratando de gestores dos mercados, é importante que tenham o conhecimento dos motivos dos desligamentos, estando cientes e preparados para

poder: minimizar as falhas que existem no setor quanto ao relacionamento dos colaboradores; saber organizar melhor as escalas de trabalho; mediar o ambiente de trabalho, para que os colaboradores possam sentir-se motivados e não se sintam tão afeitos a novas propostas do mercado.

A partir de resultados identificados neste estudo, sugere-se que a empresa continue realizando as entrevistas e buscando os fatos relevantes causadores dos índices de *turnover*, a fim de, com isso, propiciar a melhor preparação dos profissionais e, com efeito, alcançar a sua satisfação em suas atividades laborais, fomentando a execução do trabalho com êxito e com bons resultados para a empresa.

Com a investigação, é possível afirmar o *turnover* impacta diretamente na memória organizacional das empresas, pois a rotatividade gera um desgaste em relação ao andamento das atividades organizacionais pelo constante movimento de pessoal. O conhecimento dos colaboradores, o seu aprendizado, a sua qualificação são sua força de trabalho e, quando deixam a empresa, levam-no consigo, prejudicando o processo laboral.

É necessário gerir o *turnover* com inteligência, uma vez que, além de retirar a eficiência operacional, porque se perdem geralmente profissionais treinados e produtivos, tem alto custo pela necessidade de capacitar novos profissionais. Fica evidente a importância de uma boa Gestão de Recursos Humanos, que privilegie estratégias minimizadoras do turnover, atentando para os fatores geradores desse fenômeno organizacional, no intuito de neutralizado o máximo possível.

## REFERÊNCIAS

CARVALHO, Antônio Vieira; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002. 2. v.

CELLARD, A. A Análise Documental. In: POUPART, J. et al. **A Pesquisa Qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**: Fundamentos Básicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

COOPERATIVA MISTA SÃO LUIZ LTDA. Institucional. Disponível em:<[www.coopermil.com.br](http://www.coopermil.com.br)>. Acesso em: 10 maio 2016.

COSTA, Carlos Eduardo. Os processos de Gestão de Pessoas.**Portal da Administração**: Administradores. Artigo postado em 11 de fevereiro de 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/os-processos-de-gestao-de-pessoas/21325/>>. Acesso em: 12 fev. 2016.

COTRIM, Gilberto. **Fundamentos da Filosofia**: História e grandes temas. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica**: em ciências sociais. 3. ed. ver. e ampl. 12. reimpr. São Paulo:Atlas, 2009.

FERREIRA,Mario Cezar; FREIRE, Odaléa Novaes.Carga de Trabalho e Rotatividade nas Empresas. **Revista de Administração Contemporânea- RAC**, versão on-line, ISSN 1982-7849,5.v.,2.n, maio/ago.2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552001000200009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000200009)>. Acesso em: 10 mar. 2016.

PECONICK, Alexandre. Saiba o que é Turnover. **Grupo Let**, Notícias, 27 de outubro de 2008. Disponível em: <[http://www.grupolet.com/noticias\\_20081027\\_turnover.asp](http://www.grupolet.com/noticias_20081027_turnover.asp)>. Acesso em: 10 maio 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de Pessoas em Empresas Inovadoras**. São Paulo: Futura,2005.

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

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social**. Petrópolis: Vozes, 2002.

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

RH PORTAL. Saiba o que é *Turnover*. Disponível em:<<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/rh-esse-desconhecido-saiba-o-que--turnover>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

SENIOR. Institucional. Disponível em: <<http://www.senior.com.br/senior/>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A - Entrevista à Gestão de Recursos Humanos Coopermil.

ENTREVISTA À GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COOPERMIL
Nome do entrevistado: Camila Dias
Cargo exercido: Psicóloga
Tempo de Empresa: 3 anos
Formação profissional: Graduação em Psicologia (2008), MBA em RH (2010), Pós Psicologia Comportamental em andamento (2016).
QUESTÕES
<p>1 – Descreva as suas atribuições relacionadas à gestão do Departamento de Recursos Humanos na Instituição?</p> <p>A atividade se baseia na Psicologia Organizacional, focando nas atividades de Recrutamento e Seleção de Pessoal, Integração de novos funcionários, acompanhamento com os Gestores do contrato de experiência, entrevista de desligamento, auxílio na organização de treinamentos do RH, acolhimento de funcionários quando necessário, focando na Psicologia do Trabalho, dando os devidos encaminhamentos.</p>
<p>2 – Em que medida sua atuação permite mapear a rotatividade de pessoal na empresa?</p> <p>Através da entrevista de desligamento, tendo o contato direto com os funcionários que saem da empresa, seja por pedido de desligamento, término de contrato ou demissão por parte da empresa permite ter essa proximidade com a causa de sua saída. Pois, assim são ouvidas as duas versões, o encaminhamento feito pelo Gestor, e o acolhimento ao ex-funcionário. Permitindo este ter um momento de “desabafo”, detectar melhorias sugerindo ajustes na empresa.</p>
<p>3 – O Departamento de Mercado da Coopermil tem alguma peculiaridade em detrimento dos outros setores da organização?</p> <p>Geralmente neste segmento a rotatividade é maior, o perfil que busca estas áreas para atuar, são de pessoas iniciantes, com pouca escolaridade, que almejam em muitas vezes o primeiro emprego, novas descobertas. E pela escassez de oportunidades, acabam se sujeitando por um determinado período a cumprir esta jornada diária visto que, devem ter disponibilidade integral (dia todo e finais de semana) para atuar neste segmento na empresa. Em alguns casos, acabam não se adaptando com a função, ou pouco se comprometendo com suas atribuições, vindo pedir o desligamento ou serem desligadas.</p>
<p>4 – Relate como se caracteriza a rotatividade de pessoal no Departamento de Mercado na empresa?</p> <p>A rotatividade na área de mercado, se caracteriza pelo número de contratações solicitadas a área de recursos humanos mensalmente. E o fator predominante, na maioria das vezes são as pessoas que encontram dificuldades em seguir o horário de trabalho diário e as escalas de trabalho dos domingos.</p>
<p>5 – Há reflexos que podem impactar a gestão organizacional em decorrência do <i>turnover</i>?</p> <p>Os reflexos percebidos devido ao <i>turnover</i>, iniciam com o desgaste da Gestão, em contratar, integrar e treinar este novo funcionário. Há também a aceitação, ou não da equipe, para aprender a lidar e inserir esta nova pessoa no grupo e assim, chegar a evoluir para a o trabalho em equipe e para gerar a produtividade. E os custos elevados gerados a cada contratação ou desligamento, incluindo tempo para seleção, custos com materiais e uniformes e tempo para que dê os retornos necessários.</p>

6 – A rotatividade na área de mercado é relevante?

Não temos números assustadores, geralmente nos mercados maiores ela se intensifica mas, sempre estamos atuando e vendo alternativas para que a última opção seja o desligamento do funcionário.

7 – Existem fatores externos e internos que influenciam o *turnover* na empresa?

Fatores **externos**: outra oportunidade com horário comercial, não precisar trabalhar aos domingos ou a noite, interesse em retornar os estudos, família demandar mais atenção, querer mudar de segmento, aprender algo novo.

Os fatores **internos**: horários de trabalho complexos, atividade cansativa ou pesada, relacionamento com colegas ou com Gestão incompatível, desinteresse e desmotivação para realizar a função, atestados, pouca assiduidade.

8 – Na interação com os colaboradores, por meio de entrevista e de questionário, em que medida é possível identificar as razões para se solicitar o afastamento das funções?

O Gestor é responsável por solicitar ao RH o desligamento, e por entregar o aviso de desligamento ao funcionário, quando este chega ao RH para realizar o acerto de valores e a entrevista, no próprio questionário é pedido se ele identifica o por que está saindo da empresa. E também no próprio discurso são identificados os motivos de sua saída. Alguns funcionários concordam e estão mais conscientes que faltou algo para que sua relação com a empresa pudesse ser mais longa, outros afirmam não imaginar o porquê estão saindo da empresa, o que durante a entrevista é tentado clarear este motivo. Varia de acordo com cada situação.

**APÊNDICE B- Tabela Demonstrativa das Demissões 2015 Coopermil.**

	<b>Término Contrato</b>	<b>Pedido demissão</b>	<b>Dispensa sem justa causa</b>	<b>Total Demissão</b>
<b>Mercado Santa Rosa</b>	14	20	19	53
<b>Mercado Bairro Central</b>	09	12	17	38
<b>Mercado Santo Cristo</b>	05	04	07	16
<b>Mercado Super 01</b>	03	01	06	10
<b>Mercado Tuparendi</b>	08	07	06	21
<b>Mercado Giruá</b>	02	02	07	11
<b>Mercado Dr. Mauricio Cardoso</b>	02	01	03	06