

ROTATIVIDADE DE COLABORADORES: UMA DISCUSSÃO COM BASE EM INDICADORES

EMPLOYEE'S ROTATIVITY: A DISCUSSION BASED ON INDICATORS

Mariana Rosa Pereira Mantello*

Marcela Bortotti Favero**

Amanda Ferreira Guimarães***

Elisa Mirales****

RESUMO

O bom andamento do quadro de pessoal que compõe uma empresa é elemento fundamental para competitividade e sobrevivência das empresas. Pode-se mensurar a saudabilidade de uma empresa a partir de indicadores de rotatividade. O objetivo do presente trabalho foi identificar os indicadores de rotatividade e os principais motivos para rotatividade em três empresas na cidade de Maringá, Paraná, Brasil. Para isso, a presente pesquisa, qualitativa, do tipo descritiva, empreendeu entrevistas semiestruturadas com os responsáveis do departamento de Recursos Humanos de três empresas dos setores de tecnologia da informação e higiene pessoal. Têm-se como resultados diferentes tipos de rotatividade. A empresa A apresentou alta taxa média de rotatividade, a empresa B lida com rotatividade involuntária alta, o que pode significar mau recrutamento e seleção, e a empresa C, com alta rotatividade voluntária, motivado principalmente por baixo salário e falta de benefícios. Conclui-se que as empresas enfrentam problemas distintos para a competitividade, demandando melhorias nas atividades de gestão de pessoas.

Palavras-chave: *Turnover*. Competitividade. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

The efficiency of the staff that makes up a company is a fundamental element for the competitiveness and survival of companies. It's possible to measure the health of a company from turnover indicators. The objective of the present study was to identify the indicators of turnover and the main reasons for turnover in three companies in the city of Maringá, Paraná, Brazil. For this, the present qualitative research, of the descriptive type, carried out semi-structured interviews with the heads of the Human Resources department of three companies in the information technology and personal hygiene sectors. Different types of turnover are obtained as results. Company A had a high average rate of turnover, company B deals with high involuntary turnover, which can mean bad recruitment and selection, and company C, with high voluntary turnover, motivated mainly by low salary and lack of benefits. It is concluded that companies face distinct problems for competitiveness, demanding improvements in people management activities.

Keywords: Turnover. Competitiveness. People management.

* Centro Universitário Cidade Verde. marianarosa.sp@hotmail.com

** Centro Universitário Cidade Verde. favero.alipr@gmail.com

*** Universidade Estadual de Maringá. amandafguimaraes@live.com

**** Universidade Estadual de Maringá. mirales.elisa@gmail.com

Introdução

O quadro de pessoal que compõe uma empresa é um dos elementos mais significativos para a competitividade das empresas, sendo esse um dos motivos pela crescente busca por profissionais com maior grau de qualificação (LACOMBE, 2005). Segundo Chiavenato (2004), as pessoas passam a ser o diferencial competitivo em uma organização, uma vez que, por meio delas, as organizações podem se manter no mercado e alcançar os resultados satisfatórios. Ou seja, segundo o autor, é nas pessoas que se encontra o potencial para o desenvolvimento e evolução das empresas.

O setor responsável para lidar com a gestão de pessoas é denominado Recursos Humanos (RH). De acordo com Arthur (1994), investimentos realizados por esse setor buscam a melhoria na relação entre rotatividade de funcionários e resultados da organização. Tais investimentos, por sua vez, encontra-se ligados às práticas de desenvolvimento de pessoas, como ações de treinamento de funcionários, bem como práticas com foco na retenção de funcionários por meio de incentivos salariais e benefícios (ARTHUR, 1994).

De acordo com dados oficiais, o estudo da rotatividade das empresas é um tema atemporal e fundamental para questões de sobrevivência das empresas, e conseqüentemente, para a economia dos países (BRASIL, 2017). Com uma matéria postada no site Governo do Brasil, esse não é um assunto atual e está relacionado com diversos fatores, tais como desemprego, alterações no modo de contratação, alterações salariais, qualificação dos trabalhadores, entre outros (BRASIL, 2017).

A saudabilidade de uma empresa no quesito de rotatividade de pessoas é também conhecida como *turnover*, que, por sua vez, pode ser analisado por meio de indicadores ou índices de rotatividade. Entre os índices de rotatividade, destacam-se: indicação de retenção, taxa média de *turnover*, *turnover* voluntário, *turnover* involuntário, taxa de retenção de talentos internos e custos do *turnover* (CASTRO, 2018).

O controle da rotatividade do quadro pessoal nas empresas se mostra indispensável, pois é capaz de ilustrar conseqüências internas e externas, como a insatisfação com salários e benefícios política de liderança, clima organizacional, nível de treinamento e desenvolvimento, bem como as perdas com funcionários qualificados (LACOMBE, 2005).

No Brasil, esses índices apontam que a rotatividade do quadro pessoal nas empresas está em proporção crescente, aumentando de 52% em 2003, para 64% em 2012.

Neste sentido, torna-se relevante a concentração de pesquisas sobre essa temática, visto que a elevada rotatividade prejudica de maneira severa as organizações. Com base neste cenário, o presente trabalho teve como objetivo identificar os indicadores de rotatividade e os principais motivos para rotatividade em três empresas na cidade de Maringá, Paraná, Brasil.

O presente artigo está organizado em quatro seções. Além desta introdutória, a segunda apresenta a revisão bibliográfica usada como base para o desenvolvimento desse estudo. Em seguida, a terceira seção ilustra os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. A quarta seção mostra os resultados da pesquisa. E por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais, limitações e possibilidades de estudos futuros.

1 Revisão bibliográfica

Com o intuito de trazer uma visão geral sobre o tema, esse tópico apresenta conceitos associados à rotatividade nas empresas, os índices para o cálculo da rotatividade, e os motivos e problemas associados à mesma.

1.1 Rotatividade de empregados nas empresas

A rotatividade dos recursos humanos consiste na movimentação de pessoas entre uma organização e seu ambiente, sendo essa caracterizada pelo volume de pessoas que são admitidas e saem da organização durante determinado período (CHIAVENATO, 2004). De acordo com Chiavenato (2002), a rotatividade é apresentada por meio das admissões e demissões com relação ao número médio de empregados da empresa em um determinado período, independente do motivo. Tal termo pode ser também chamado pela área de Recursos Humanos (RH) como *turnover* (SILVEIRA, 2011). Nas organizações, o cálculo do *turnover* é realizado pelo departamento de Recursos Humanos, a fim de encontrar o percentual de troca ou substituição de funcionários antigos por novos, e, por consequência, observar a capacidade da empresa em mantê-los na organização. O cálculo do *turnover* é feito em percentuais, a partir do número de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos que a empresa dispõe num determinado período. Esse índice demonstra num valor percentual a quantidade de pessoas que circulam na organização.

A rotatividade, por um lado, é tida como elemento negativo dentro das organizações, visto que envolve tempo e custos para treinamento de colaboradores, impedindo o aumento na produtividade e qualidade do emprego (GONZAGA, 1998). Por outro lado, também pode ser vista de maneira positiva quando relacionada a inserção de ideias e modelos pelos novos profissionais, além de prevenir que a empresa se acomode quanto a busca por inovações, de forma a agregar valor em seus processos (LUZ, 2008; FERREIRA; ALMEIDA, 2015).

1.2 Principais indicadores de rotatividade

Para a definição dos indicadores de rotatividade, adota-se os indicadores apresentados por Castro (2018). Segundo o autor, os principais indicadores de rotatividade são seis, sendo eles: indicação de retenção, taxa média de *turnover*, *turnover* voluntário, *turnover* involuntário, taxa de retenção de talentos internos e custos do *turnover*.

De acordo com Castro (2018), o indicador de retenção é usado para descobrir a média geral de *turnover* de uma empresa. Por meio dele, pode-se medir o tempo médio que o empregado fica na empresa. A equação é: número atual de empregados dividido pela quantidade que havia no início do período de análise, o resultado multiplicado por 100, para chegar na porcentagem.

A taxa média de *turnover* é o oposto da taxa de retenção, sendo o número que envolve as demissões feitas tanto de forma voluntária quanto realizadas por parte da empresa (CASTRO, 2018). Ainda, esse indicador pode mensurar a eficácia nos processos de recrutamento do quadro de funcionários, podendo diminuir os pedidos de demissão, e consequentemente taxa média de *turnover* (METADADOS, 2017). Sua equação é: quantidade de empregados desligados no período de análise dividido pelo número total de pessoas na empresa nesse mesmo período, o resultado multiplicado por 100, para chegar na porcentagem. O normal para essa média é de até 5%, segundo especialistas da área.

Já o *turnover* voluntário, diz respeito à mensuração de quantos colaboradores solicitaram sua própria demissão. A equação desse indicador é: número de empregados que pediram demissão, dividido pela quantidade de pessoas admitidas no mesmo período, o resultado multiplicado por 100, para chegar na porcentagem (CASTRO, 2018).

Em contrapartida, o *turnover* involuntário envolve o número total de pessoas que foram demitidas pela empresa em determinado período. Sua equação é: quantidade de empregados demitidos, dividido pelo número de admitidos no mesmo período, o resultado multiplicado por 100, para chegar na porcentagem (CASTRO, 2018).

Há também a taxa de retenção de talentos internos, que, como o próprio nome já diz, mostra a capacidade da empresa em fazer com que bons profissionais descobertos na mesma, permaneçam e assim ajude a empresa a crescer (CASTRO, 2018). Para isso, é importante que a empresa tenha boas estratégias para deixar os empregados satisfeitos e motivados, como um bom plano de carreira, treinamentos para desenvolvimento profissional, entre outros. Para calcular esse índice, a empresa precisa ter um dado estatístico da quantidade de pessoas com as melhores avaliações, e escolher um período para dividir o número de empregados que se desligaram, pela quantidade total de pessoas na empresa (CASTRO, 2018).

Para Castro (2018), ainda, os custos do *turnover* é um índice muito importante, pois esse aponta o quanto o *turnover* custa para a empresa. Quando todos os outros índices estiverem altos, automaticamente a empresa dispende mais recursos com demissões, admissões, treinamentos, atividades motivacionais e de integração, entre outros. O cálculo, então, é a divisão de todos os gastos com as situações citadas acima pela quantidade total de demissões em um determinado período.

Pode-se notar, a partir de todos os indicadores acima citados, que um RH estratégico precisa se preocupar com *turnover*, mas para fazer algo em relação a ele, é preciso calcular tais fórmulas apresentadas. E somente com dados concretos pode-se mapear e controlar todos os fatores que estão diretamente ligados a cada indicador. O quadro 1 sintetiza os índices de rotatividade.

Quadro 1 – Principais Indicadores de Rotatividade.

INDICADOR	FINALIDADE	EQUAÇÃO
Retenção	usado para descobrir a média geral de <i>turnover</i> de uma empresa.	n° atual de empregados \div n° de empregados no início do período (resultado x 100)
Taxa média de <i>turnover</i>	usado para descobrir a média de desligamentos que a empresa teve.	n° de desligamentos \div n° total de empregados (resultado x 100)
<i>Turnover</i> voluntário	usado para mensurar quantos empregados pediu demissão.	n° de empregados que pediram demissão \div n° total de admitidos (resultado x 100)
<i>Turnover</i> involuntário	evidenciar o número total de pessoas que foram demitidas pela empresa.	n° de empregados demitidos \div n° total de admitidos (resultado x 100)

Taxa de retenção de talentos internos	capacidade da empresa em fazer com que bons profissionais descobertos na mesma, permaneçam.	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de empregados demitidos}}{\text{n}^\circ \text{ total de empregados na empresa}} \times 100$
Custo do turnover	aponta o quanto o <i>turnover</i> custa para a empresa.	$\frac{\text{Gasto com demissão e contratação}}{\text{n}^\circ \text{ total de demissões}}$

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Castro (2018)

1.3 Motivos para rotatividade de pessoal

De acordo com Ferreira e Almeida (2015), o departamento de recursos humanos deve ser responsável por diagnosticar as principais causas do *turnover* nas organizações. Desse modo, segundo os autores, pode-se visualizar suas consequências, bem como implementar práticas para a sua minimização.

Para Marques (2016), existem fatores internos e externos que podem contribuir para o alto fluxo de substituição de empregados nas empresas, como motivos pessoais, doenças, mudanças, viagens e benefícios salariais. Apesar disso, o autor afirma que os reais motivos para a rotatividade acontecer com tanta frequência nas empresas são problemas internos, os quais desmotivamos funcionários e os fazem ir em busca de outro emprego.

Nesse contexto, segundo Chiavenato (2010, p. 90):

A rotatividade não é causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de Recursos Humanos, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc. Dentre as políticas internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

Para Marques (2016), os principais motivos associados à elevada taxa de rotatividade são: o ambiente hostil, baixa remuneração e falta de benefícios, má liderança, ausência de plano de carreira e rotina. De forma complementar, Gasparini (2014), com base em um estudo de Robert Half, apresenta motivos que levam as empresas a demitirem, sendo eles: baixo desempenho (34%), falta de adequação à cultura da empresa (26%), relacionamento ruim com a equipe (16%), atrasos e faltas (12%), relacionamento ruim com o superior (10%) e outros motivos (2%).

1.4 Problemas causados pelo alto índice de rotatividade nas empresas

Ao achar a taxa de *turnover* de uma empresa, identifica-se também sua saúde organizacional. Índices de rotatividade elevados podem causar prejuízos para a organização, como:

- Maiores gastos e desperdícios: rescisões de contratos, novas admissões, novos treinamentos, integrações técnicas para adaptação dos novos empregados. Pesquisas apontam que esses gastos podem chegar a 8 salários da pessoa que foi demitida (ECKERT *et al.*, 2011).

- Redução da integração da equipe e conseqüentemente da produtividade (SOUZA, 2003).

- Dificuldades de implementação de estratégias (MEDEIROS *et al.*, 2010)

- Perda de capital intelectual: funcionários treinados e com experiência saem da empresa com elevadas chances de serem contratados por empresas concorrentes.

- Perda de relacionamento com clientes: ao demitir um empregado, o relacionamento que havia entre cliente e empresa se desfaz.

- Perda de novas negociações: a perda de ligação com alguns clientes pode afetar a empresa em termos de vendas.

A presença desses problemas que podem ser causados pela rotatividade afeta diretamente a competitividade das empresas no mercado. A partir disso, compreende-se a importância de profissionais especializados na área de Recursos Humanos, bem como da utilização de ferramentas, como os indicadores, para a minimização da rotatividade nas empresas. Com uma boa equipe de colaboradores é possível manter a empresa saudável e competitiva no mercado, colocando-a em destaque no ramo em que atua.

2 Procedimentos metodológicos

A presente pesquisa é caracterizada como qualitativa, do tipo descritiva (TRIVIÑOS, 1987; MERRIAM, 1998). A pesquisa envolveu a coleta de dados com três empresas dos setores de tecnologia da informação (TI) e varejo de produtos de higiene pessoal, sendo aqui denominadas de empresa A, empresa B e empresa C. A empresa A é uma empresa do ramo de TI, na área de criação de sites, e as empresas B e C, empresas de comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal. As empresas estão localizadas na cidade de Maringá, Paraná, Brasil.

A escolha das empresas entrevistadas se deu por conveniência e acessibilidade. Para obtenção dos dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com questões abertas com os responsáveis do departamento de Recursos Humanos de cada uma dessas empresas. A coleta de dados foi realizada no primeiro trimestre de 2019, entre os meses de janeiro e março do ano de 2019.

Por meio das entrevistas feitas com o departamento de Recursos Humanos das empresas A, B e C, foram coletados dados quantitativos para calcular os indicadores de rotatividade, e qualitativos para entender o porquê de cada índice encontrado, ou seja, a qualidade do trabalho feito nas empresas para terem bons colaboradores e conseqüentemente bons resultados. Assim foi obtido os resultados referentes ao período de 01 de julho de 2018 à 31 de dezembro de 2018.

Para análise dos dados, realizou-se uma análise quantitativa por meio da execução das equações para cálculo dos diferentes índices de rotatividade. Em seguida, realizou-se uma análise qualitativa para investigar os diferentes motivos para essa rotatividade nas diferentes empresas analisadas.

3 Resultados e discussões

3.1 Caracterização das empresas

Este estudo envolveu três organizações de setores diversos. Os quadros 02, 03 e 04 apresentam a caracterização dessas empresas em relação ao seu quadro funcional de colaboradores.

Quadro 2 – Caracterização do quadro funcional da empresa A.

	Administrativo	Criação e Desenvolvimento	Comercial	Atendimento	Total
Empregados em 01/07/2018	0	6	5	1	12
Empregados admitidos	1	11	6	1	19
Empregados demitidos	0	6	5	0	11
Empregados em 31/12/2018	1	11	6	2	20

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados primários

Quadro 3 – Caracterização do quadro funcional da empresa B.

	Administrativo	Comercial	Estoque	Total
Empregados em 01/07/2018	4	37	4	45
Empregados admitidos	0	16	0	16
Empregados demitidos	0	7	2	9
Empregados em 31/12/2018	4	46	2	52

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados primários

Quadro 4 – Caracterização do quadro funcional da empresa C

	Administrativo	Comercial	Total
Empregados em 01/07/2018	4	27	31
Empregados admitidos	0	6	6
Empregados demitidos	0	6	6
Empregados em 31/12/2018	4	27	31

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados primários

3.2 Apresentação dos resultados

Por meio de cálculos feitos, a partir de informações fornecidas pelas empresas nas entrevistas, foi possível chegar aos seguintes resultados dos índices demonstrados abaixo.

Quadro 5 – Indicadores de rotatividade das empresas A, B e C.

EMPRESA	Índice de Retenção	Tx. Média de <i>Turnover</i>	<i>Turnover</i> Voluntário	<i>Turnover</i> Involuntário	Tx. retenção de talentos int.	Custo Médio <i>Turnover</i>
A	167%	35%	21%	36%	-	1010,03
B	116%	17%	0%	56%	-	7937,61
C	100%	19%	67%	33%	-	6230,12

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados primários

Além dos dados numéricos, também foi coletado os motivos pelos quais as empresas mais desligaram empregados, bem como os motivos que mais levaram os empregados a pedir demissão no período em questão. Na empresa A, os principais motivos que levaram a empresa a demitir empregados foram, em primeiro lugar, o baixo desempenho dos empregados, pois conforme gestora de RH da empresa, “são empregados jovens e com hábitos noturnos”, e em segundo lugar, faltas e atrasos.

Por outro lado, os principais motivos pelos quais os empregados pedem demissão na empresa A são, primeiro, a falta de um horário flexível de trabalho. Sob esse quesito, a gestora de RH da empresa aponta: “querem mais liberdade, não concordam com horário

fixo”. Em segundo lugar, o imediatismo, pois os funcionários não têm tolerância com o tempo necessários para crescer junto com a empresa. De acordo com a gestora do departamento de Recursos Humanos: “esse perfil não tem paciência e tem dificuldades em fazer parte do processo de construção da empresa”. Por fim, o terceiro motivo está associado à busca de novos desafios, uma vez que “os funcionários sonham em trabalhar em empresas que já tem uma estabilidade no mercado, e pensam que, assim, vão trabalhar menos e ganhar mais”, conforme a gestora de RH da empresa A.

A empresa B relatou que os principais motivos que levaram a empresa demitir funcionários nesse período foi o baixo desempenho dos empregados, que, segundo a empresa, pode estar associado ausência de experiência e inadequação do perfil dos funcionários. Além disso, verificou-se elementos como atrasos e faltas, a má qualidade no relacionamento entre a equipe, e por fim, problemas de relacionamento com o superior. Já os motivos alegados pelos empregados são: baixa remuneração e falta de benefícios e novos desafios, pois “como se trata muitas vezes de pessoas que estão cursando faculdade, ou mesmo apenas com ensino médio, estão na empresa apenas temporariamente para se manterem financeiramente”, conforme o RH da empresa B.

A empresa C mostrou que os principais motivos de demissão por parte da empresa foram, em primeiro lugar atrasos e faltas. Nesse contexto, o RH da empresa afirma que “esse motivo atrapalha muito o bom andamento das lojas, pois a equipe desfalcada acaba diminuindo a qualidade do atendimento aos clientes da loja”. Observou-se, além disso, o baixo desempenho e problemas de relacionamento na equipe como motivos de demissões.

De forma geral, os principais motivos que impulsionaram a demissão voluntária dos funcionários foi a baixa remuneração e falta de benefícios. Nesse sentido, o RH da empresa C informou que os salários não são fixos, mas sim variáveis, uma vez que os funcionários recebem comissões conforme as vendas acontecem. Embora haja um mínimo garantido pelo sindicato, a remuneração é considerada como baixa pelos empregados, o que gera insatisfação. Além disso, a insatisfação acontece também por não ter um programa de benefícios por parte da empresa ou sindicato, apenas desconto no plano de saúde.

4 Discussão dos resultados

Por meio dos dados coletados nas três empresas, e após calculados os índices de rotatividade, constatou-se a situação de cada uma das empresas em relação a pessoal no

período escolhido para estudo. Na empresa A, destaca-se a taxa média mensal de *turnover* de 5,83%, sendo esse considerado um elevado número. Metadados (2017) alerta dizendo que “taxas acima de 5% merecem ações diretas.”

Além disso, o índice de *turnover* involuntário aponta 36% da quantidade de empregados admitidos no período de análise foram demitidos por decisão da empresa, tendo como principais motivos o baixo desempenho, faltas e atrasos. Isso mostra que a empresa precisará se preocupar com a elaboração de um plano estratégico para manter as pessoas, mas principalmente realizar o recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas adequadamente.

Apesar desses dois últimos índices extrapolados, verificou-se que o custo médio do *turnover* da empresa A não foi tão alto, com base nas outras empresas analisadas, R\$ 1010,03 por demissão feita no período, porém a empresa deve ficar atenta a esses gastos, visto que tendem a aumentar se os problemas citados persistirem na empresa.

Já na empresa B, a taxa média de *turnover* está dentro dos padrões desejáveis dos 5% (METADADOS, 2017), sendo de 2,83%. Isso pode indicar que a empresa realiza um trabalho adequado na parte de gestão de pessoas. Além disso, destaca-se que o índice de *turnover* voluntário, o qual foi de 0%, ou seja, nenhum dos funcionários contratados no período pediram demissão voluntariamente.

Contudo, 56% foram desligados por decisão da empresa, em razão de baixo desempenho e faltas e atrasos, mostrando, assim, no caso da empresa A, que a empresa precisa dedicar esforços no recrutamento, seleção, e treinamento e desenvolvimento de pessoas. Diferente da empresa A, evidencia-se que a empresa B precisa se atentar aos custos, que foram em média R\$ 7937,01 por desligamento feito no período da pesquisa. Sendo assim, em consenso com Silva (2014), identificou-se que um dos principais problemas causados pelo alto índice de rotatividade nas empresas se refere a gastos e desperdícios.

Por fim, a empresa C obteve média de 3,17% mensais na taxa de *turnover*, o que está dentro do normal, assim como a empresa B. Porém, seu índice de *turnover* voluntário é de 67% em relação ao número de contratações no período, mostrando, assim, uma falta de motivação por parte dos empregados em continuar fazendo parte da empresa.

O principal motivo apontado pelos empregados é a baixa remuneração e falta de benefícios, indicando que a empresa precisa se atentar quanto a elaboração de uma estratégia na área de cargos e salários, plano de carreira, inclusão de benefícios. Em consenso com Marques (2016), os principais motivos que os empregados mais pedem

demissão atualmente é a baixa remuneração e falta de benefícios nas empresas. Os gastos na empresa C por empregado também são altos, a média foi de R\$ 6230,12.

Em suma, foi possível observar que as empresas analisadas enfrentam problemas como, mais gastos e desperdícios, pois os gastos de duas das empresas foram altos, tiveram gastos com rescisões de contratos, novas admissões, e treinamentos. Tiveram também perda de capital intelectual, e principalmente no caso da empresa A, onde o conhecimento específico no que se faz é muito importante para a continuidade de cada trabalho feito pela empresa, a alta rotatividade se torna prejudicial para a saúde da organização.

Ademais, para as empresas B e C, a alta rotatividade de empregados prejudica também a empresa, como citado na pesquisa, pois ocasiona perda de ligação com os clientes. A maioria dos empregados dessas empresas são vendedores, então, é alto o risco da perda de clientes e, conseqüentemente, novas negociações, acarretando a diminuição das vendas.

Considerações finais

O principal objetivo do artigo foi identificar os indicadores de rotatividade e os principais motivos para rotatividade em três empresas na cidade de Maringá, Paraná, Brasil. Diante da pesquisa realizada e das entrevistas com o RH de três empresas, identificou-se que a empresa A tem problemas com rotatividade, uma vez que a sua taxa média de *turnover* foi acima dos 5%, o qual no referencial teórico foi apontado como crítico.

Já a empresa B, se encontra com a taxa média dentro do normal, porém, mais de 50% do número de empregados admitidos no período foram demitidos pela empresa, o que mostra um índice de *turnover* involuntário alto. A empresa C teve uma taxa média de *turnover* boa também, porém, deve ficar alerta com o índice de *turnover* voluntário, onde 67% do número de empregados contratados no período pediram demissão.

Compreende-se, então, que as empresas precisam levar em consideração que a melhor forma ter bons empregados é mantendo-os motivados e desafiados e deve acreditar na capacidade das pessoas em contribuir para o crescimento da empresa. A remuneração é um ponto importante a ser considerado também pelo colaborador, mas olhar outros fatores relevantes para os empregados, tais como possibilidade de crescimento profissional, benefícios, ambiente de trabalho e outros. Por fim, pode-se

também visualizar que as empresas necessitam de aprimorar seus processos de recrutamento e seleção e treinamentos.

Conclui-se que as empresas enfrentam problemas distintos para a competitividade, demandando melhorias nas atividades de gestão de pessoas. Desse modo, entende-se que planejar e administrar bem os recursos humanos de uma empresa pode evitar os fenômenos que trazem fatores negativos e que refletem em vários aspectos diretamente na saúde financeira da mesma.

Como limitações do estudo, têm-se a pequena amostra de empresas e de setores diferentes, o que dificultou a análise comparativa dos resultados. Desse modo, sugere-se estudos futuros que possam analisar os indicadores aqui explorados em setores específicos, com o intuito de identificar boas práticas e divulgá-las. Além disso, pesquisas mais amplas analisando os indicadores em outros países também podem enriquecer o avanço no campo.

Referências

ARTHUR, J. B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 670-687, 1994.

CASTRO, N. A. **Conheça 6 indicadores de rotatividade e como acompanhá-los!** Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/indicadores-de-rotatividade/>. Acesso em: 20 out. 2018.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. Fundamentos Básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I.. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ECKERT, A.; MECCA, M. S.; DENICOL, M. S. G. M.; GIACOMET, M. O. As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcho de Caxias do Sul. *In: CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, XIII., Anais[...]*, Gramado, 2011.

FERREIRA, L.; ALMEIDA, C. B. de A. Employee turnover and organizational performance: a study of the Brazilian retail sector. **Brazilian Business Review**, v. 12, n. 4, p. 27-56, jul./ago. 2015.

GASPARINI, C. **As principais causas de demissão no Brasil**. 2014. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/as-principais-causas-de-demissao-no-brasil/>. Acesso em: 3 mar. 2019.

GONZAGA, G. Rotatividade e qualidade de emprego no Brasil. **Revista de Economia Política**, v. 18, n. 1, p. 120-140, 1998.

BRASIL. **MTE discute a rotatividade no mercado de trabalho brasileiro**. 2014. Disponível em: <https://bsbcapital.com.br/mte-discute-a-rotatividade-no-mercado-de-trabalho/?amp>. Acesso em: 10 mar. 2019.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUZ, R. S. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

MARQUES, J. R. **Rotatividade de Funcionários: entenda as causas**. Disponível em: www.com.ibccoachingbr/portal/rh-gestao-pessoas/causas-rotatividade-de-funcionarios/. Acesso em: 19 out. 2018.

MEDEIROS, G. R. G. *et al.* A rotatividade de enfermeiros e médicos: um impasse na implementação da estratégia de saúde da família. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 15, p. 1521-1531, 2010.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. United States of America: PB Printing, 1998.

METADADOS. **Gestão de Recursos Humanos: 14 indicadores fundamentais em RH**. 2017. Disponível em: <https://www.metadados.com.br/blog/gestao-de-recursos-humanos-14-indicadores-fundamentais-em-rh>. Acesso em: 19 out. 2018.

SILVEIRA, C. C. da. **Análise de turnover na Química Brasil Ltda**. 2011. 58 f. Monografia (Especialização em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

SOUZA, S. R. R. K. **A rotatividade e as condições de trabalho dos profissionais de enfermagem: um enfoque da ergonomia**. 2003. 139 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.